

ГЛОБАЛЬНИЙ ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СУТНІСТЬ ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ

Узагальнено сутність глобалізації та глобальних проектів, проаналізовано підходи до змістовного наповнення глобального проектного менеджменту, визначено напрямки його розвитку.

Ключові слова: глобалізація, глобальний проект, глобальний проектний менеджмент.

Meaning of globalization and global projects were generalized, specific features of global project management were examined and dimensions of further global project management development were postulated.

Key words: globalization, global project, global project management.

На сучасному етапі розвитку світової економіки особливе місце посідають процеси глобалізації. Саме під впливом останніх змінюється діяльність суб'єктів господарювання, розширюються їх зони впливу та масштаби функціонування. В результаті спостерігається утворення компаній, діяльність яких не обмежується кордонами певної країни, а виходить на міжнародний рівень і охоплює не лише декілька держав, а навіть і континенти. Такі компанії, в свою чергу, реалізуючи свої стратегічні плани, здійснюють цілу низку різноманітних проектів, що за своєю природою несуть глобальний характер та не можуть ефективно управлятися без врахування їх особливостей та використання спеціальних методів та інструментів. Це обумовлює необхідність формування теоретико-методичної платформи такої галузі управління проектами як глобальний проектний менеджмент.

Проблеми проектного менеджменту в цілому та глобального проектного менеджменту зокрема розробляють такі науковці як: С.Д. Бушуєв, В.І. Воропаєв, В.Д. Шапіро, І. І. Мазур, Р. Б. Тян, Ерік Верзух, Гарольд Керцнер, Кліфорд Грей, Ерік Ларсон, Ал Зейтон, Ліонель Смоллі тощо.

Наш інформаційний пошук показав, що в проектному менеджменті можна виділити наступні підходи і концепції: PMBOK (розробник — Project Management Institute), PRINCE 2 (розробник — Департамент державної торгівлі Британського уряду), IPMA Competence Baseline (ICB) (стандарти міжнародної асоціації управління проектами), моделі зрілості систем управління проектами (ОПМЗ, IBM Progress Maturity Model, Модель зрілості за Керцнером та інші), Enterprise project management тощо.

Незважаючи на наявні чисельні теоретичні й прикладні розробки, проблеми управління глобальними проектами залишаються недостатньо дослідженими та потребують подальшого наукового обґрунтування наступні аспекти:

Формування комплексного підходу до управління глобальними проектами з урахуванням сучасних особливостей розвитку світового господарства;

Управління глобальними проектами з високим ступенем невизначеності та ризику;

Вибір напрямків проектною експансії глобальних компаній;

Забезпечення ефективної взаємодії проектних команд та організаційних структур, що діють в рамках глобальних проектів;

Забезпечення гнучкості управління глобальними проектами в умовах нестабільного середовища;

Обґрунтування та планування глобальних проектів; Шляхи та способи оптимізації затрат часу та бюджету при реалізації глобальних проектів;

Обґрунтування необхідності віртуального управління проектами та його перспектив.

В рамках зазначеного проблемного поля в представлений роботі розглядаються сутність та особливості глобального проектного менеджменту, які обумовлюють необхідність розробки та використання специфічного інструментарію.

Метою дослідження є визначення сутності глобалізації та глобальних проектів і особливостей глобального проектного менеджменту. При цьому були використані такі методи наукового дослідження як аналіз і синтез, аргументація і абстрагування, порівняння та узагальнення.

Виникнення глобального проектного менеджменту обумовлено такою домінуючою тенденцією розвитку світового господарства як глобалізація.

Глобалізація — це процес всесвітньої економічної, політичної та культурної інтеграції і уніфікації. Основними наслідками виникнення глобалізації можна вважати: світовий поділ праці; не обмежений кордонами країн рух капіталу, людських та природних ресурсів; стандартизацію законодавства різних країн та навіть регіонів, економічних та технологічних процесів; зближення культур різних країн. Глобалізація розглядається як об'єктивний історичний процес, який носить системний характер, тобто охоплює всі сфери суспільного життя, що обумовлено наступними причинами:

Ведення бізнесу одразу в декількох країнах дозволяє компаніям отримувати доступ до більш дешевих ринків сировини та інших ресурсів, що позитивно впливає на їх економічні результати;

Вихід за межі однієї країни для суб'єкта господарювання означає відкриття нових ринків збуту, що в свою чергу призводить до зростання обсягів реалізації та зростання бізнесу;

Діяльність за межами певної (однієї) держави є також інструментом мінімізації ризику для компанії, оскільки спад економіки в одній країні не поставить під загрозу бізнес в цілому;

Вихід на міжнародний ринок для фірми означає вихід на якісно новий рівень продукції та послуг, оскі-

льки вони повинні відповідати міжнародним, а не місцевим стандартам;

Бізнес в міжнародному середовищі дозволяє більш динамічно розвиватися економічній організації, оскільки полегшується можливість освоєння нових галузей та виходу на нові ринки.

В таких умовах розмах масштабів ТНК зростає. Варто зазначити, що саме діяльність цих міжнародних компаній породжує глобальні проекти. Основними причинами їх виникнення можна вважати наступні:

Розширення бізнесу ТНК, яке здійснюється шляхом реалізації низки взаємопов'язаних проектів;

Поточне функціонування ТНК передбачає необхідність постійного здійснення "підтримуючих проектів" в сфері маркетингу, технічного розвитку, досліджень тощо;

Темпи розвитку світової економіки потребують відповідної реакції від ТНК, яка проявляється у зростанні кількості та скороченні тривалості проектів;

Підвищення вимог до якості кінцевої продукції чи послуг також в значній мірі обумовлює збільшення кількості проектів.

Під час дослідження було виявлено, що в наукових колах не склалося усталеного підходу щодо сутності глобальних проектів. Так, Жан Біндер визначає його як комбінацію віртуальних та міжнародних проектів, які виконуються фахівцями різних організацій з різних країн світу, що працюють в різних кінцях земної кулі [1, с. 1].

Гарольд Керцнер визначає глобальний проект як проект, що перетинає кордони країн і комплектується командою виконавців з двох чи більше держав, що посилює проблему мультикультурних особливостей [2, с. 987 — 988]. Кліффорд Грей та Ерік Ларсон вважають, що "глобальний проект складається з команд, що сформовані з професіоналів, охоплюють декілька країн, континентів та культур, і об'єднано працюють на ціле підприємство" [3, с. 544].

На нашу думку не всі приведені визначення можна вважати універсальними та вичерпними. Під глобальним проектом ми розуміємо проект, що реалізується в декількох країнах одночасно, до реалізації якого залучаються команди виконавців або різних національних підрозділів однієї ТНК, або декількох компаній різних країн, що є його співучасниками.

Нааявність таких проектів обумовлює необхідність розробки та розвитку механізмів управління глобальними проектами, тобто глобального проектного менеджменту.

Ж. Біндер визначає структуру моделі глобального проектного менеджменту як поєднання п'яти основних частин, що в свою чергу поділяються на більш дрібні складові:

Глобальні проектні команди (крім культурна співпраця, глобальне лідерство в команді, побудова довіри в команді, вирішення конфліктних ситуацій, тренування персоналу);

Глобальні комунікації (учасники проектів та комунікаційні канали, правила та шаблони, стратегія глобальних комунікацій, техніки глобальних комунікацій, глобальна креативність);

Глобальні організації (глобальні проектні структури, міжнародний набір співробітників, глобальні проектні офіси, організаторська підтримка, глобальні мережі по співпраці);

Інструменти співпраці (звичайні інструменти, аудіо а відео інструменти, текстові та образні інстру-

менти, інструменти поділу досвідом, програмне забезпечення по управлінню проектами);

Техніки співпраці (базові техніки, техніки із застосуванням аудіо та відео, зустрічі в реальному часі, техніки поділу досвідом, проектний менеджмент, оснований на співпраці) [1, с.13—14].

Визначаючи вищезазначені сфери проектного менеджменту пріоритетними, автор наголошує на тому, що в сучасному світі, за умов стрімкої глобалізації багато компаній змагаються за отримання прийняттого рівня ефективності та якості від глобальних проектів, в той час як організаційні структури та методології управління проектами не є підготовленими для міжнародного середовища, а менеджери проектів та учасники команди відчують дискомфорт під час спілкування на відстані. Більшість проектів в міжнародному середовищі залучають людей з різних компаній, що розташовані в різних країнах. Багато менеджерів проектів ще покладаються на "жорсткі" інструменти, такі як планування, графіки виконання, контролінг та координацію під час реалізації проектів. "М'які" (наприклад комунікація, усвідомлення культурних відмінностей, "тім білдінг") та "неформальні" (співпраця, вплив, імпровізація) інструменти проектного менеджменту є дуже важливими для успіху глобальних проектів та вимагають особливої уваги від виконавців.

З іншого боку, Гарольд Керцнер, основними особливостями та викликами глобальних проектів вважає наступні позиції:

Унікальність глобальних проектів та практична неможливість застосування попереднього досвіду реалізації успішних проектів;

Існування культурних викликів, що характерні саме для глобальних та міжнародних проектів;

Перед менеджерами глобальних проектів постають завдання зосереджувати ресурси між багатьма підрозділами, що знаходяться в різних країнах тим само враховуючи всі можливі відмінності в законодавстві країн;

Шляхи оптимізації затрат часу мають більше значення для глобальних та міжнародних проектів;

Управління якістю проекту та затратами на його реалізацію мають набагато більше значення, ніж для локальних проектів;

Політика заохочення та комунікацій значною мірою відрізняється для глобальних проектів саме через культурні відмінності та особливості. [2, с.988 — 1000]

Тому для успішної реалізації проекту та застосування інструментів проектного менеджменту для глобальних проектів необхідно враховувати усі особливості діяльності в міжнародному середовищі, тим само мінімізуючи існуючі ризики по невиконанню проекту.

З іншого боку, дослідники глобального проектного менеджменту Кліффорд Грей та Ерік Ларсон вважають, що для міжнародних та глобальних проектів ключовими є оточуючі фактори. На їх думку, проблема управління міжнародними проектами полягає в тому, що реальність, яка є звичною для оточення в своїй країні, не спрацює в зарубіжному середовищі. Хоча між внутрішніми та міжнародними проектами існує схожість, проте управлінська діяльність в різних державах та національних середовищах може значно відрізнятися. Автори виділяють наступні фактори оточення, що впливають на міжнародний проектний менеджмент:

Правовий/політичний фактор (робота відповідно до законодавства та правил приймаючої країни);

Безпека (рівень загрози терористичних атак та злочинності сьогодні є вкрай важливими факторами, не враховувати які буде серйозною помилкою);

Географічний фактор (географія приймаючої країни, її клімат та погодні умови потрібно враховувати для своєчасного завершення проектів);

Економічний фактор (процеси ведення бізнесу в приймаючій країні, основні економічні показники країн, стабільність економіки оцінюються при прийнятті рішення про реалізацію проекту в тому чи іншому регіоні);

Інфраструктура (забезпечує сферу обслуговування проекту, тобто транспорт, електроенергія, технологія, освіта тощо);

Культурний фактор (особливості місцевих традицій, цінностей, філософії та соціальних стандартів країни дуже сильно впливають на робітників та виконавців проекту).

Саме тому обираючи країну, де буде реалізовуватися проект, потрібно зважувати на всі приведені вище фактори і тим само мінімізувати ймовірність виникнення непередбачуваних ситуацій, що можуть ускладнити реалізацію проекту та досягнення поставлених цілей [3, с. 544—554].

Як бачимо, значною мірою автори концентруються на питаннях культурних особливостей та взаємодії команд в рамках глобальних проектів. При цьому акцент робиться на питанні, які чинники має врахувати менеджер проекту, щоби успішно реалізувати глобальний проект. На нашу думку, концепція глобального проектного менеджменту повинна включати в себе дві ключові компоненти: зазначену вище адаптацію та розвиток проектного інструментарію для управління певними глобальними проектами, але й обов'язково побудову методології управління проектами в межах глобальних компаній, про яку поки що мало хто з фахівців говорить.

Перший напрямок передбачає необхідність визначення специфічних рис та особливостей застосування відомих методів управління проектами, наприклад, за РМВОК [4], що утворюються при реалізації глобальних проектів. Це означає, що ведення кожного глобального проекту вимагає враховувати його характер і адаптувати відомий інструментарій проектного менеджменту.

Другий передбачає, на наш погляд, вирішення в першу чергу наступних теоретико-методичних та практичних питань:

створення організаційної структури управління проектами як поєднання її централізованої та локальних систем в межах глобальної компанії;

визначення механізму формування проектного портфелю глобальної компанії (в т.ч. порядок генерування, подання та включення до портфелю проектів, що пропонуються штаб квартирою та регіональними підрозділами);

механізми формування збалансованого портфелю глобальної компанії щодо його ризикованості, джерел фінансування, співвідношення глобальних та локальних проектів в межах портфелю;

уніфікація та водночас диференціація управління проектами різних категорій в рамках глобальної компанії.

Висновки. В результаті проведеного дослідження було встановлено природу виникнення глобальних проектів, їх сутність, а також складові елементи глобального проектного менеджменту. Було запропоновано

авторське визначення поняття глобальний проект та виокремлено два напрямки теоретико-практичного розвитку глобального проектного менеджменту. Теоретично це дає можливість спрямувати дослідницькі зусилля на вирішенні принципових завдань глобального проектного менеджменту. В практичному плані використання та розуміння основних проблемних зон глобального проектного менеджменту дасть змогу більш ефективно керувати роботою глобальних проектних команд і компаній та отримувати заплановані проектні цілі.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Jean Binder*. Global Project Management Communication, Collaboration, and Management Across Borders / Jean Binder. - Gower Publishing Limited, 2005. — 289 p.
2. *Kerzner, Harold*. Project management: a system approach to planning, scheduling, and controlling / Harold Kerzner. - John Wiley & Sons Inc, 2000. - 1204 p.
3. *Грей, Клиффорд Ф.* Управление проектами: учебник: пер. с англ. третьего, полн. перераб. изд. / Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон ; [науч. ред. перевода В.М. Дудников]. — М.: Издательство “Дело и Сервис”, 2007. — 608 с.
4. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* — 3rd ed. — PMI Publications Division, 2004.

Надійшла до редколегії 02.02.09 р.