

СВІТОВА ПРАКТИКА ТА ДЕТЕРМІНАНТИ ГЛОБАЛЬНОГО ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Олексій
Діброва,
аспірант ДВНЗ
«Київський
національний
економічний
університет
імені Вадима
Гетьмана»

В статті розглядається сучасний стан інвестиційної та проектної діяльності на глобальному рівні, аналізуються проблеми реалізації глобальних проектів, а також обґрунтовуються основні складові системи управління глобальними проектами.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку міжнародної економічної діяльності компаній та організацій відбувається поступовий перехід до системи глобального управління проектами. Оскільки в більшості випадків діяльність суб'єктів глобального ринку передбачає, що найбільш ефективним та продуктивним шляхом досягнення поставлених цілей є проекти, їх вживаність як інструменту зростає. Проте поки що практика глобального проектного менеджменту не демонструє належної ефективності, що частково зумовлено відсутністю адекватних теоретико-методичних розробок у цій царині. Як наслідок, із збільшенням обсягів інвестиційної діяльності в цілому та кількості і масштабів глобальних проектів зокрема, втрати від неефективної їх реалізації зростають. Саме тому дослідження особливостей поточного стану управління глобальними проектами та визначення основних детермінант його розвитку є критичним для всіх гравців світового економічного середовища.

Постановка задачі. Основними завданнями представленої роботи є аналіз обсягів прямих іноземних інвестицій

(ПІІ), їх динаміки та регіональної структури, виявлення масштабів глобальних проектів, ідентифікація поточних тенденцій та основних факторів, що зумовлюють вплив на глобальний проектний менеджмент та його зміст.

Результати дослідження. Інвестиційна діяльність вже давно вийшла за межі окремих держав, регіонів та континентів. Її глобальність потребує вдосконалення вже існуючих та розробки нових підходів та методів управління.

Розглядаючи світову динаміку прямих іноземних інвестицій за останні роки (2005-2010), легко помітити вплив фінансової кризи на обсяги зовнішніх та внутрішніх інвестицій (див. рис. 1)

Досягнувши максимального обсягу в 2007 році, притоки та відтоки інвестицій склали 2 017 538 та 2 150 549 млн. дол. США відповідно, проте в 2008 та в 2009 роках спостерігалось їх скорочення в середньому на 50% по відношенню до попереднього року. Лише з 2010 року динаміка світового обсягу інвестицій почала набувати позитивних рис, проте зростання є вкрай повільним.

Структура світового інвестиційного ринку сформувалася таким чином, що

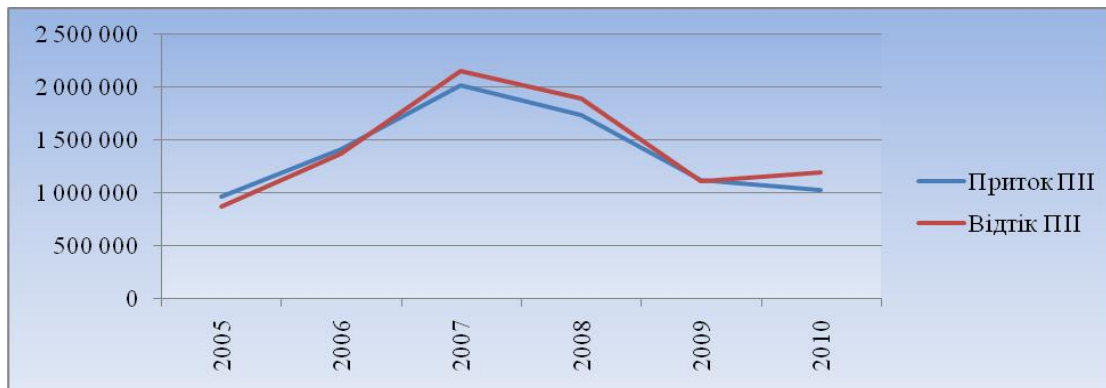


Рис. 1. Динаміка обсягів прямих іноземних інвестицій (ПІІ), млн. дол. США. (Складено за матеріалами [1])

в 2010 році лише 15 «країн-інвестиційних донорів» забезпечили майже 82% загальносвітового обсягу інвестованих коштів. Географічний розподіл інвестиційної активності по регіонах представлено на рисунку 2.

Структура ринку зовнішніх інвестицій не є стабільною. В останні роки простежується тенденція втрачання лідируючих позицій розвиненими країнами та регіонами світу (Західна Європа, Північна Америка) та зростання питомої ваги регіонів, що розвиваються (Східна Азія, Латинська Америка). Розглядаючи притік ПІІ, безумовним світовим лідером є регіон Східної Азії, а також Західна Європа та Північна Америка.

Обсяги глобальних та міжнародних проектів напряму залежить від розмірів ПІІ, направлених всередину країн та регіонів, тобто їх притоків, тому їх кількість та величина мають аналогічні тенденції, про що свідчать дані табл. 1.

Середні темпи зростання обсягів проектної діяльності в 2005-2008 р.р. склали 15,67% на рік. Протягом другої половини 2008 року та весь 2009 рік простежувалася тенденція до зниження обсягів глобальних проектів, що пояснюється світовою фінансовою кризою та негативними змінами в інвестиційному середовищі. З 2010 року зростан-

ня обсягів проектної діяльності на глобальному рівні відновилося.

Беручи до уваги тенденції розвитку глобального проектного середовища, можна зробити висновок, що цей інструмент набуває популярності, оскільки щорічні темпи зростання обсягів реалізованих глобальних проектів зростають швидшими темпами, ніж обсяги інвестицій, середній темп зростання яких складає 11,58%.

На тлі таких тенденцій слід відзначити як негативну практику управлінських результатів керування глобальними проектами, яка, за дослідженнями [3], свідчить про наступне:

- Окупність інвестицій (ROI) проектів знаходиться на низькому рівні;
- Провал проектів є звичайною річчю, процентне співвідношення неуспішних проектів зростає пропорційно їх розмірам;
- Реалізація проектів по відношенню до коштів, часу та вигід не покращується;
- В більшості компаній приділяється мало уваги розвитку, тренінгам, інфраструктурі та бенчмаркінгу в галузі проектного менеджменту;
- Більшість компаній погоджується з тим, що одночасно намагається реалізувати занадто велику кількість проектів. [3]

Ці висновки підтверджуються статистикою, наведеною в табл. 2.



Рис. 2 Регіональна структура ПІІ в 2010 році [1]

Таблиця 1

Кількість та обсяги реалізованих глобальних проектів у 2005-2010 рр. [2]

Рік	Кількість	Обсяги, мільярди доларів США
2005	492	177,2
2006	566	221,0
2007	622	278,4
2008	703	320,9
2009	584	292,5
2010	668	354,6

Наслідки недоліків застосування інструментів проектного менеджменту [4]

Відхилення в цільових параметрах проекту	Кількість проектів, %
Не вкладаються в часові межі	31%
Не вкладаються у встановлений бюджет	31%
Не виправдовуються первісні інвестиційні плани	58%
Відхилення від плану за рахунок одночасної реалізації великої кількості проектів	60%

Основними причинами невдач та відхилень від бюджетів і графіків в ході реалізації проектів можна вважати фактори, приведені на рисунку 3. Переважна більшість з них лежить в площині саме управлінських помилок, які свідчать про відсутність системного, професійного підходу до управління проектами, що виконуються, та, відповідно, примушують компанії звертати-

ся до інструментів проектного менеджменту.

Разом з тим, в більшості випадків така увага економічних суб'єктів зумовлюється не внутрішніми факторами, що могло б свідчити про зрілість та готовність компаній до переходу на якісно новий та більш продуктивний рівень менеджменту, а зовнішніми, основні з яких представлено на рисунку 4.



Рис.3. Фактори, що негативно впливають на досягнення запланованих проектних показників [5]

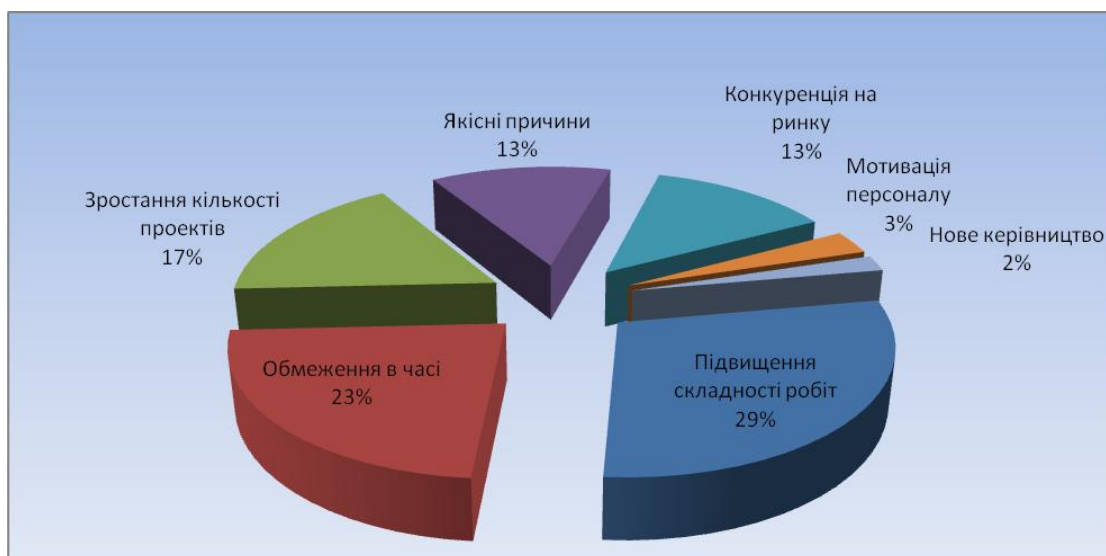


Рис. 4. Фактори, що стимулюють застосування проектного менеджменту [6]

Сьогодні основними детермінантами, які впливають на застосування інструментів управління проектами, є підвищення складності робіт (29% випадків) та обмеження в часі (23%). Перший чинник вимагає урахування ризиків, жорсткої координації проектних робіт, залучення різноманітних організацій, тому компанії не можуть ефективно реалізовувати свою діяльність та вимушена звертатися до науково обґрунтованих підходів проектного менеджменту. У випадку існування суворих обмежень у часі компаніям важко вдається досягти поставлених цілей без ефективною системи проектного управління, тому цей фактор також є одним з найбільш вагомим стимулів впровадження системи управління проектами. Зростання кількості проектів, призводить до підвищення обсягів та кількості поточних задач та видів діяльності, збільшує чисельність персоналу, необхідну для виконання проектів, тому компанії не можуть ефективно розподілити ресурси між всіма поточними проектами та змушені впроваджувати науково обґрунтовані інструменти.

Якщо причини, які зумовлюють активізацію зусиль операторів глобального ринку по впровадженню проектно-орієнтованих механізмів, є зовнішніми, то успішність їх застосування, безумовно, залежить від внутрішніх передумов, структура яких представлена на рисунку 5.

Як бачимо з діаграми, найбільш вагомим важелем є підтримка вищого керівництва, що є цілком природним, бо будь-які управлінські інновації тільки тоді стають активним інструментарієм, коли топ-менеджмент створює належні умови і мотиваційний клімат, а також демонструє цілеспрямованість, системність і непохитність власних намірів і дій. Майже 50% успішної реалізації проектів залежить від рівня кваліфікації персоналу та практичного використання методів управління проектами. Це пояснюється тим, що не підготовлений і недосвідчений персонал не зможе ефективно опанувати сучасні методи та інструменти та застосовувати і демонструвати свою успішність на практиці.

На організаційну структуру та програмне забезпечення поки що припадає лише по 3% впливу, проте з розвитком систем управління проектами питома вага цих показників, безумовно, буде зростати.

Проаналізувавши сучасний рівень результативності проектного менеджменту у глобальному вимірі та передумови, що необхідні для отримання позитивних зрушень у цій проблемній зоні, необхідно наголосити на особливостях саме глобального управління проектами, які, з точки зору одного з провідних фахівців у цій сфері, Жана Біндера [8], формуються наступними складовими з відповідною силою впливу (рис.6):



Рис. 5. Фактори, що впливають на успішність застосування інструментів управління проектами [7]

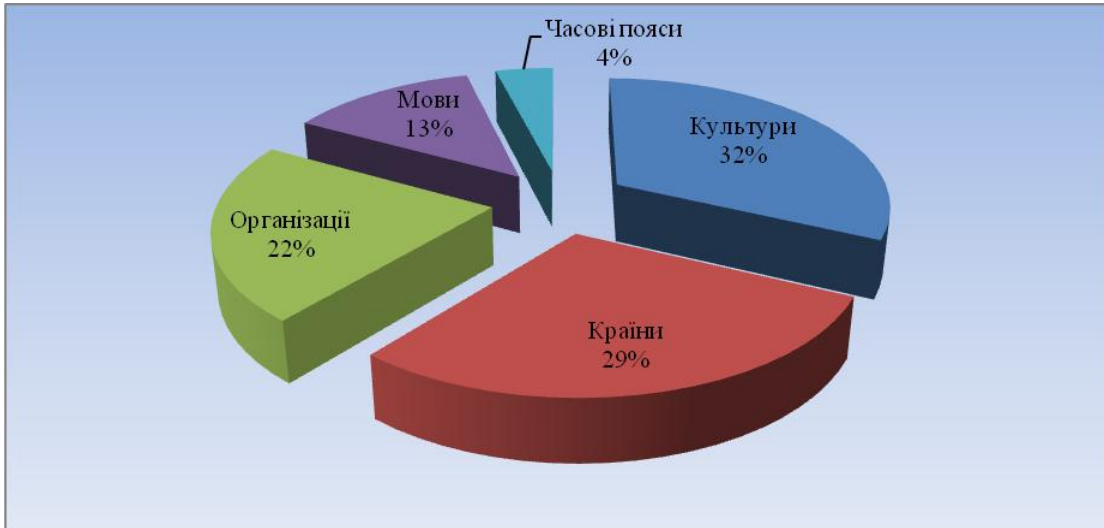


Рис. 6. Чинники, що зумовлюють особливі риси глобального проектного менеджменту [8]

Як бачимо, на діаграмі представлені не стільки управлінські елементи, скільки культурні відмінності та відмінності між країнами. Проте значну роль (22% впливу) відіграють системи та практики, запроваджені у кожній організації, що потребує опанування базового інструментарію проектного управління.

На даному етапі розвитку системи глобального проектного менеджменту можна виділити велику кількість факторів, які впливають на її ефективність, життєздатність та функціональність. Вплив кожного з цих факторів на той чи інший проект є індивідуальним та може відрізнитися в залежності від сфери діяльності компаній, характеристик та особливостей проектів, проте узагальнюючи дослідження та статис-

тичні дані, можна ідентифікувати три базальні рівні детермінант глобального проектного управління.

Перша група факторів, яка здійснює найбільший вплив на результати проектної діяльності глобальних компаній, приведена на рисунку 7.

Друга група, яка має середній вплив на результати проектної діяльності, включає в себе механізми обміну знаннями, онлайн зустрічі, базові інструменти, програмне забезпечення, глобальні мережі співпраці, аудіо та відео інструменти тощо. До третьої групи найменш вагомих факторів відносяться тренінги, глобальні програми, наявність офісів проектів, використання інструментів презентацій.

Проведений аналіз детермінант успішності глобального проектного ме-

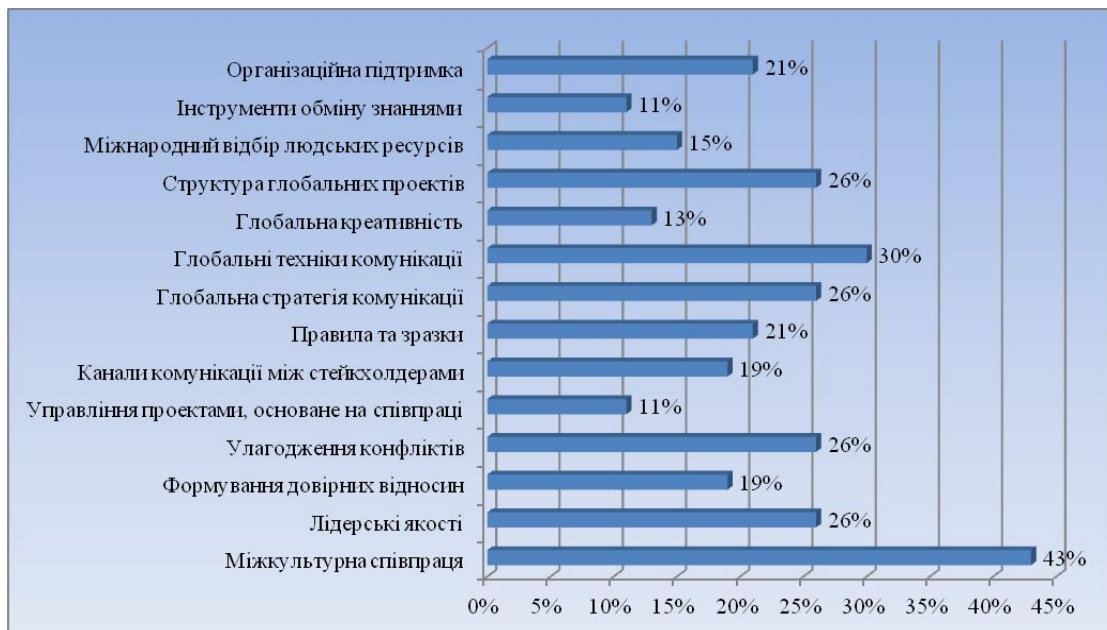


Рис. 7. Фактори, що мають найбільший вплив на проектну діяльність [5]

неджменту свідчить, що більшого значення набувають не стандартні інструменти проектного менеджменту, а саме ті, які породжуються глобальним середовищем. Більшість з приведених факторів втрачає свою вагомість у разі, якщо мова іде про локальний проект в межах однієї компанії чи держави (регіону). Основна увага глобального проектного менеджменту спрямовується не на стандартні питання, а більше на організацію та налагодження ефективних комунікацій, створення проектних організаційних структур, здійснення більш чіткого та детального інтегрованого контролю за ходом виконання проектів, мінімізацію ризиків, викликаних міжнародним середовищем та конфліктів, спричинених соціокультурними та корпоративними відмінностями. Глобальний проектний менеджмент також передбачає в деякій мірі видозмінення стандартних інструментів управління проектами, адаптованих саме для міжнародного, багатокультурного простору.

Сучасне економічне середовище дало поштовх розвитку глобального проектного менеджменту як потужного інструменту досягнення економічних цілей та здобуття вигод від глобальних проектів, проте поки що він перебуває на стадії фрагментарного використання та системного формування. Це підтверджується не зовсім задовільною статистикою реалізації глобальних проектів, зумовленою недостатністю теоретичних та практичних напрацювань та досліджень в цій галузі. Сьогодні все більшої уваги потребує створення в світових компаніях загальної та уніфікованої системи знань з глобального проектного управління, яка б дозволяла на основі загальних концептуальних засад враховувати організаційно-змістовні особливості кожного глобального проекту, підтримувати і розвивати змістовну компетенційну складову проектної діяльності.

ЛІТЕРАТУРА

1. FDI IN FIGURES, www.oecd.org/investment/statistics
2. Dealogic Global Project Finance Review, press release, full year 2010, режим доступу <http://www.projectfinancemagazine.com>
3. *Drs. Claude Besner, Brian Hobbs*, Survey Report on The Reality of Project Management Practice: Phase two of an ongoing study, 2007, режим доступу <http://www.pmi.org>
4. Global IT Project Management Survey, KPMG, 2009, режим доступу <http://www.kpmg.com>
5. *Ramaprasad, A. and Prakash, A. N.* (2003) «Emergent project management: how foreign managers can leverage local knowledge», *International Journal of Project Management*, 21(3)
6. Prof. Dr.Dr.h.c. Sebastian Dworatschek, Present status of PM in different industries (results of global survey), 2005
7. PIPC, Global Project Management Survey, 2005, режим доступу <http://www.pmportal.co.uk>
8. A model of success factors for Global Project Management, Jean Binder, Paul D. Gardiner, James M. Ritchie, *Project Perspectives 2010*, режим доступу <http://www.ipma.ch>