

## Література

1. Програма економічних реформ на 2010—2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» / Офіційний веб-сайт Президента України [Електронний ресурс] — Режим доступу: [http://www.president.gov.ua/docs/Programa\\_reform\\_FINAL\\_1.pdf](http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_1.pdf).
2. Щербина І. Ф. Бюджетний Моніторинг: Аналіз виконання бюджету за 2008 рік / І. Ф. Щербина, А. Ю. Рудик, В. В. Зубенко, І. В. Самчинська / ІБСЕД, Проект «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи», USAID — К., 2009. — 156 с.
3. Богданова А. С. Оценка эффективности инвестиционных проектов, имеющих социальную направленность / Російська академія природознавства [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.gae.ru/forum2012/pdf/2481.pdf>.
4. Емельянов А. М. Оценка эффективности социальных проектов на основе индикаторов качества жизни населения. Рубрика: Эффективность социальных проектов / А. М. Емельянов, М. А. Исакин, Е. А. Исакина // Экономический анализ: теория и практика. Научно-практический и аналитический журнал. — М.: Финанспрес, 2010. — № 21 (186). — С. 43—52.
5. Каленюк І. С. Сутність і показники ефективності проекту / І. С. Каленюк, Н. І. Хольяко // Науковий вісник ЧДДЕУ. — 2009. — № 3 (4). — С. 4—13.
6. Лавров В. Что такое социальные инвестиции? / В. Лавров, Н. Кричевский // Агентство политических новостей [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.apn.ru/publications/article1776.htm>.
7. Матрица ЭСИСП: Методика оценки эффективности социальных инвестиций и социального партнерства [Електронний ресурс] — Режим доступу: [http://www.akademiar.ru/docs/book\\_matrix.pdf](http://www.akademiar.ru/docs/book_matrix.pdf).
8. Хараева М. Сущность социальных инвестиций как экономической категории / Мария Султановна Хараева // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://jurnal.org/articles/2009/ekon28.html>.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2013 р.

УДК 005.8

**Л. П. Батенко**, к.е.н., доцент,  
професор кафедри стратегії підприємств  
ДВНЗ «Київський національний  
економічний університет імені Вадима Гетьмана»;  
**О. Ю. Діброва**, к.е.н.,  
спеціаліст фінансового департаменту  
ТОВ «СМАРТ ЕНЕРДЖІ»

### СУЧАСНИЙ СТАН ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ В ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЯХ: ГЛОБАЛЬНИЙ І ЛОКАЛЬНИЙ РАКУРСИ

У статті наведено результати порівняльного аналізу використання методології проектного менеджменту в міжнародних компаніях на рівні штабквартири та в українських представництвах, визначено фактори успіху та результати їх впливу на забезпечення запланованих параметрів проектів.

**Ключові слова:** глобалізація, транснаціональні компанії, проекти, проектний менеджмент, корпоративний і локальний рівень компанії, інструменти проектного управління.

**Вступ.** Процеси глобалізації, які відбуваються в тому числі завдяки діяльності транснаціональних компаній (ТНК), супроводжуються їх експансією у різних галузевих і географічних сегментах світового ринку, активною інновацій-

ною діяльністю, розвитком і впровадженням інформаційних продуктів і технологій, активізацією процесів транскордонних злиттів і поглинань, утворенням між- та наднаціональних альянсів і партнерств тощо, що спричиняє бурхливе зростання кількості проектів, їх масштабів і ролі у досягненні стратегічних цілей ТНК.

Гіпердинамічне та непередбачуване конкурентне середовище спонукає використовувати технології проектного менеджменту для реалізації корпоративних інтересів і намірів учасників глобального ринку, а професіоналізм та ефективність проектних команд значною мірою зумовлюють кінцеві результати їх економічної діяльності та суттєво впливають на конкурентні позиції.

Проектна діяльність ТНК характеризується масштабністю, комплексністю та складністю змісту та умов реалізації їх проектів. Наявність, з одного боку, економічних, інфраструктурних, юридичних, політичних і культурологічних, а з другого — просторових і часових розбіжностей у глобальному проектному середовищі зумовлюють необхідність визначення особливостей інструментального та організаційного її забезпечення, адаптації універсальних корпоративних підходів і засобів управління проектами до специфіки національних (локальних) відділень ТНК. Разом з тим, для забезпечення результативності їх проектної діяльності в першу чергу постає питання узгодженості та розповсюдження методології проектного менеджменту на всіх рівнях і в усіх структурних підрозділах цих компаній [1]. Це зумовлює необхідність проведення компаративного аналізу практики проектної діяльності ТНК у штабквартирах і національних підрозділах.

**Постановка задачі.** Метою представленої роботи є оцінювання стану та результативності проектного управління в ТНК на корпоративному та локальному рівнях, виявлення, наскільки успішними є відповідні проекти і що гальмує подальший розвиток проектного управління в цих компаніях.

**Результати.** У рамках дослідження було проведено опитування представників вищої ланки керівництва українських філій 30 міжнародних компаній, що репрезентують різні галузі економіки: фінансові послуги (14 %), ІТ-бізнес (14 %), професійні послуги (14 %), промислове виробництво (58 %), яке представляють харчова промисловість, автомобілебудування, хімічна та фармацевтична галузь, виробництво побутової хімії і будівельних матеріалів.

Було встановлено, що більшість глобальних компаній (71 %) в якості основного інструменту досягнення поставлених інвестиційних цілей на корпоративному рівні використовують проект. Проте лише 50 % локальних підрозділів застосовують проекти в якості основної форми інвестиційної діяльності. Така ж тенденція простежується і при виконанні внутрішніх проектів, які не призначаються для зовнішніх користувачів: якщо на глобальному рівні для організаційних перетворень та вдосконалень ТНК використовують проектний формат у 64 % випадків, то в локальних представництвах — лише у 35 % випадків.

Проте, незважаючи на відмінності в частоті використання проектів як форми інвестиційної діяльності та реалізації змін, простежується стрімка тенденція зростання щорічної кількості проектів: у 86 % випадків на глобальному і у 79 % — на локальному рівнях. Це зумовлюється в основному (71 % як для глобального, так і для локального рівнів) зовнішніми факторами, що свідчить про відсутність проактивної поведінки компаній щодо запровадження інструментів проектного управління (рис. 1).

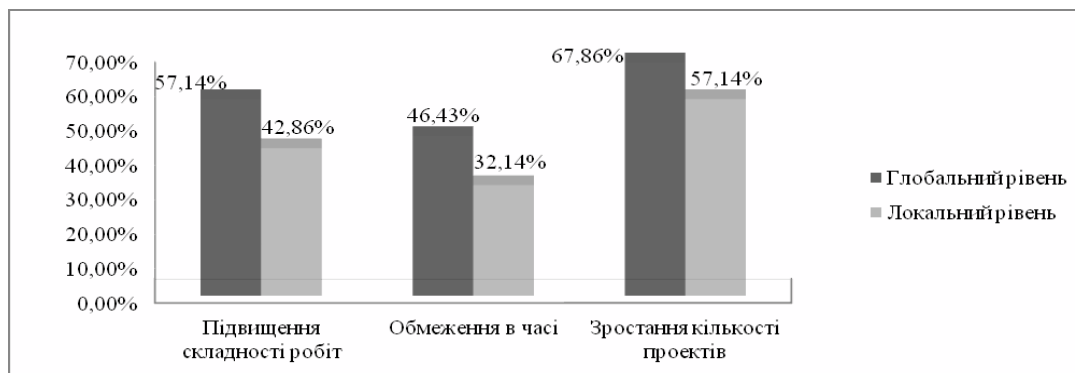


Рис. 1. Фактори, що спонукають до застосування інструментів проектного менеджменту у досліджуваних ТНК

Дані діаграми показують, що на глобальному рівні вплив наведених факторів є відчутнішим, ніж на локальному. Це пояснюється тим, що необхідність застосування науково обґрунтованого підходу до проектного управління поки що в більшій мірі усвідомлюється на вищих рівнях управлінської ієрархії компаній. Тому основною задачею топ-менеджменту ТНК є доведення до всіх регіональних підрозділів необхідності використання методів проектного управління та створення умов для їх імплементації і розвитку. Іншою причиною такого розподілу факторів впливу на застосування інструментів проектного управління може бути виключення локальних структур з системи прийняття рішень, тому їх керівництво просто не бачить необхідності застосування інструментів проектного менеджменту.

Порівнюючи діяльність власної компанії з діяльністю компаній-конкурентів на ринку, учасники опитування в більшості випадків погоджуються з тим, що як на локальному, так і на глобальному рівнях їх компанія навряд чи має кращі результати в управлінні проектами. Це справедливо у 51 % по відношенню до глобального рівня та у 69 % — до локального. Можна зробити висновок, що незважаючи на значну потребу в розвитку систем управління проектами, що зумовлюється зростанням кількості останніх та нижчими за середні по галузі показниками діяльності в цій сфері, компанії поки що не вживають активних дій по впровадженню методів та інструментів проектного управління. Пояснюється така тенденція тим, що в більшості компаній, серед яких проводилося опитування (60 %), на глобальному рівні відсутній проектний офіс, який би мав виконувати зазначені вище завдання. Що стосується існування проектних офісів на локальному рівні, статистика тут ще більш невтішна, оскільки 85 % респондентів відмічають відсутність локальних проектних офісів. Частково це пояснюється незначними розмірами національних представництв міжнародних компаній, які не потребують окремого проектного офісу, проте в такому випадку повинен створюватися відповідний орган на регіональному рівні, чого поки що також не відбувається.

Статистика показників реалізації проектів у міжнародних компаніях на глобальному та локальних рівнях свідчить про те, що лише 53—55 % реалізуються без значних відхилень від планів. Питова вага проектів, які стикаються з відхиленнями у часі, як на глобальному, так і на локальному рівнях, складає 84—85 %, у той час як заплановані бюджетні показники не виконуються на глоба-

льному рівні у 57 % випадків, а локальні проекти стикаються з цим у 64% випадків.

Основні фактори, які не дозволяють досягати запланованих показників, і ступінь їх впливу на проектну діяльність на глобальному та локальному рівнях представлено на рис. 2.

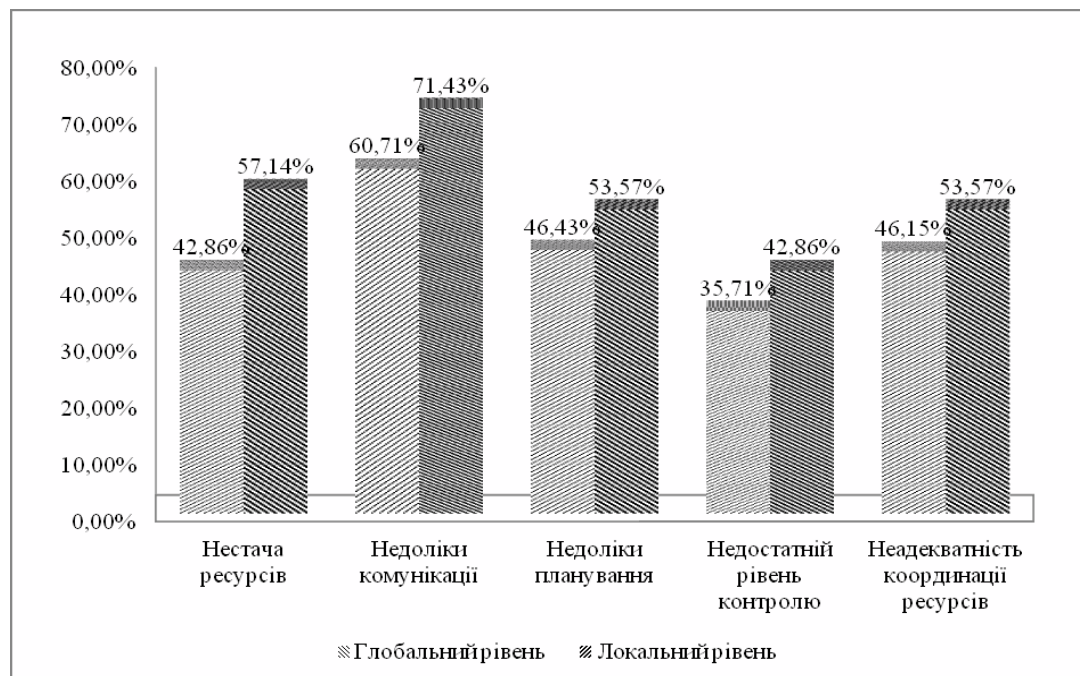


Рис. 2. Фактори, що впливають на успішність проектної діяльності ТНК на глобальному та локальному рівнях

Дані показують, що локальний рівень проектного управління наразі більше підпадає під вплив негативних факторів, що в свою чергу позначається на результативності діяльності компаній в окремих регіонах. Проте легко помітити, що перелічені фактори сильно впливають і на глобальні проектні команди (35—61%). Найсуттєвішими з них є проблеми з комунікаціями, оскільки особливостями глобальних проектів є залучення до їх виконання проектних груп з різних континентів, що в першу чергу вимагає створення та застосування ефективних комунікаційних інструментів [2, 3].

Тому можна стверджувати, що на сьогодні одним з найбільш критичних елементів системи управління проектами на глобальному рівні є саме недоліки комунікації, що і підтверджують респонденти. Окрім цього, значний вплив на успіх проекту має процес планування і механізми контролю за його виконанням.

Успішність імплементації науково обґрунтованого підходу до управління проектами на думку респондентів найбільше залежить від факторів, приведених на рис. 3.

Як бачимо з даних рис. 3, на глобальному рівні найбільшого значення набуває кваліфікація виконавців (86 %), оскільки міжнародні компанії у головних офісах починають усвідомлювати переваги та широко використовувати

методи проектного управління для реалізації поставлених цілей, проте стикаються з нестачею висококваліфікованих кадрів для цієї діяльності, що суттєво впливає на результати проектів. Що стосується локальних та регіональних рівнів, сьогодні для них критичними є підтримка вищого керівництва (86 %) та наявність практичного досвіду проектної діяльності (86 %). Пояснюється це тим, що на локальному рівні робляться тільки перші кроки і при впровадженні проектного менеджменту неможливо переоцінити підтримку керівництва та наявність практичних навичок використання основних інструментів, що для розвинених країн, де знаходяться штаб-квартири, це, як правило, вже вирішені питання.

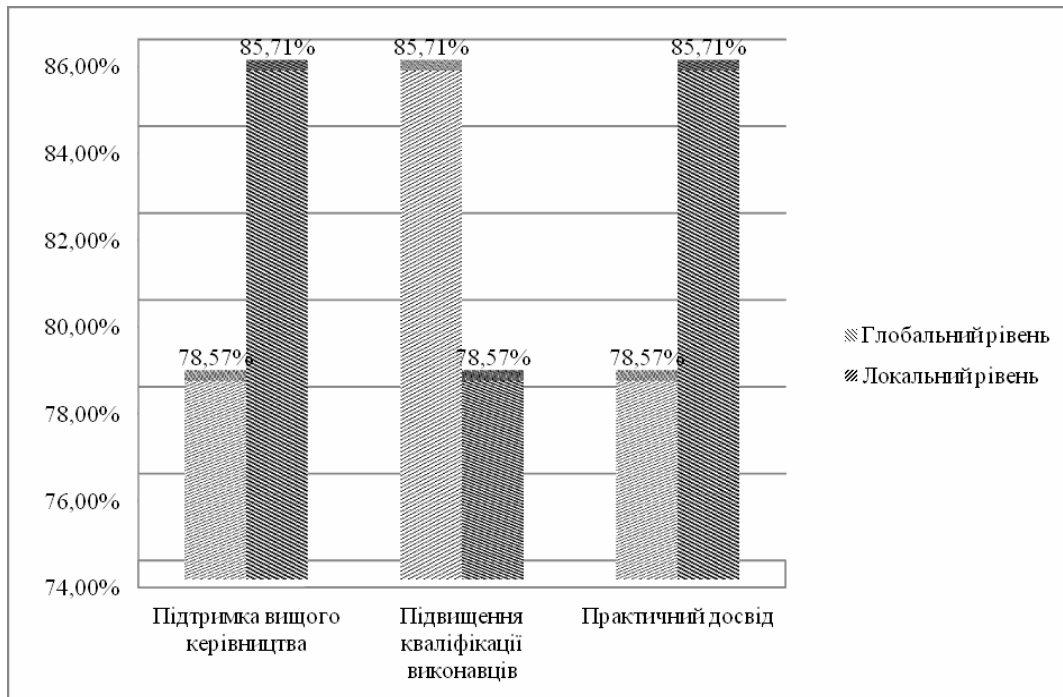


Рис. 3. Фактори, що впливають на успішність імплементації проектного управління в ТНК

Дані стосовно інструментів проектного управління, які найчастіше, на думку респондентів дослідження, застосовуються у їх компаніях, представлено на рис. 4.

Всі інструменти проектного менеджменту, на думку опитаних, на глобальному рівні використовуються в більшій мірі, ніж на локальному. Причиною цього є відставання розвитку систем проектного менеджменту у локальних осередках, тоді як у штаб-квартирах вони отримують більшу увагу, підтримку і використання. Середній рівень застосування інструментів проектного управління проектного менеджменту на локальному рівні становить 32 %, що є дуже низьким. Тому перед керівництвом міжнародних компаній, які приділяють увагу розвитку інструментарію проектного управління, постає задача поширення його використання на низові організаційні шаблі.

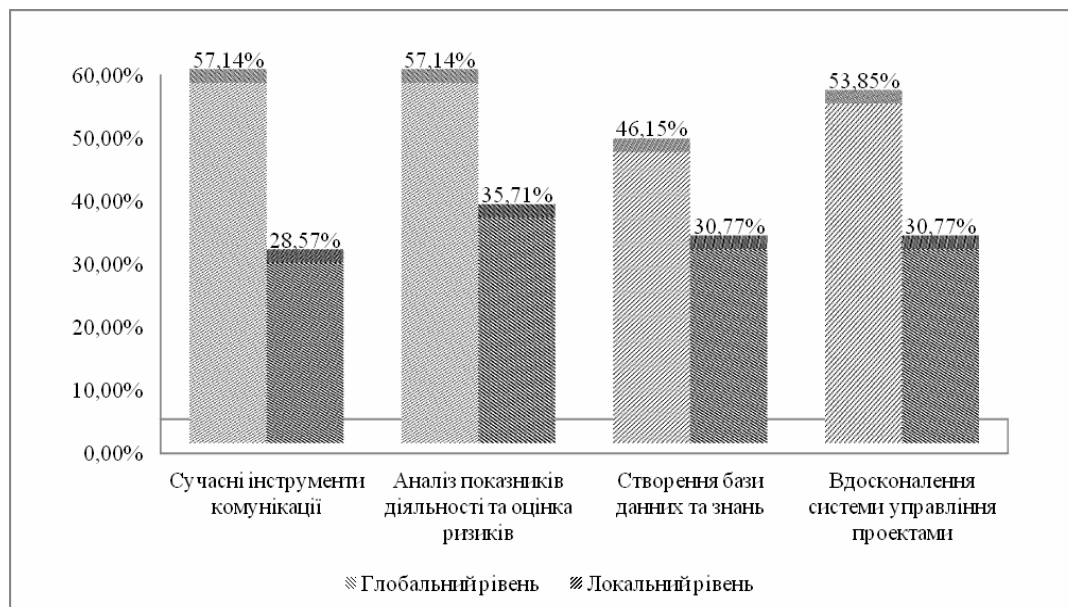


Рис. 4. Інструменти проектного менеджменту, що найчастіше використовуються у досліджуваних ТНК на глобальному та локальному рівнях

**Висновки.** Узагальнюючи результати дослідження та характеризуючи сучасний стан використання інструментів проектного менеджменту в ТНК на глобальному та локальному рівнях, можна зробити висновки, що на сьогодні він є недостатнім для забезпечення ефективної та результативної проектної діяльності. Окрім того, слід зазначити, що практично в усіх обстежених компаніях на глобальному рівні система управління проектами є досконалішою, інструменти проектного менеджменту застосовуються більш широко та інтенсивно, ніж на локальному. Значною мірою це зумовлюється недостатньою увагою центральних органів управління ТНК до розвитку проектного менеджменту в локальних представництвах, відсутністю належної організаційної структури, що поєднувала би глобальний і локальні чи регіональні проектні офіси, які б виступали провідниками запровадження та гармонізації корпоративної системи управління проектами з урахуванням загальних стандартів і локальних особливостей, забезпечуючи високі результати реалізації проектів незалежно від їх статусу та країн здійснення. Враховуючи щорічне зростання обсягів проектів, їх кількість, складність робіт та інші фактори, які впливають на діяльність компаній, необхідно визнати, що саме створення ефективної моделі глобального проектного менеджменту та відповідної організаційної структури, яка дала б змогу успішно реалізовувати поставлені задачі та цілі, є ключовими напрямками розвитку управління проектами в ТНК.

### Література

1. Kottoli Arun, The Global Dimension of Project Management [Електронний ресурс] / Arun Kottoli, Режим доступу: [http://www.geocities.ws/akottoli/global\\_dimension\\_of\\_project\\_management.html](http://www.geocities.ws/akottoli/global_dimension_of_project_management.html).

2. *Binder Jean* Global Project Management Communication, Collaboration, and Management Across Borders / Jean Binder. — Gower Publishing Limited, 2005. — 289 p.

3. *Kerzner H.* Project management: a system approach to planning, scheduling, and controlling / Harold Kerzner. — John Wiley & Sons Inc, 2000. — 1324 p.

Стаття надійшла до редакції 19.04.2013 р.

УДК 330.322.14:330.322.54

**Д. О. Саричев,**

Головний спеціаліст відділу економічного аналізу та планування Департаменту фінансів та інвестицій Національної акціонерної компанії «Надра України», аспірант кафедри стратегії підприємств КНЕУ імені Вадима Гетьмана.

### **АЛГОРИТМ ОЦІНЮВАННЯ БЮДЖЕТНОЇ ЦІННОСТІ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ**

У статті представлено авторський алгоритм оцінювання бюджетної цінності соціально орієнтованих інвестиційних проектів. Розглянуто ключові етапи запропонованої процедури оцінювання бюджетної цінності в контексті суспільної орієнтації проектів і з врахуванням специфіки чинної нормативної бази України.

**Ключові слова:** алгоритм оцінювання, соціально орієнтований проект, бюджетний ефект, бюджетна цінність проекту.

**Вступ.** Формування соціально орієнтованої економічної систем передбачає реалізацію ряду проектів і програм спрямованих на підвищення рівня життя і добробуту населення. Переважна кількість проектів, які мають соціальну спрямованість, втілюються у життя за рахунок ресурсів місцевих і загальнодержавних бюджетів і цільових фондів. Враховуючи малу дохідність або, в більшості випадків, суто витратний характер даної категорії проектів, постає проблема оцінювання цінності та визначення її вартісного вираження для бюджету.

Питання аналізу соціально спрямованих проектів та оцінювання ефективності державних витрат стоїть у колі наукових досліджень багатьох видатних вітчизняних і зарубіжних учених, а саме О. В. Менгерса, С. Єрмакова, Р. Хакета, В. Логінова, О. І. Кілієвича, Ш. Бланкарта, К. Вайса, Ю. Немеца, О. Кириленко та інших. Однак, сформовані методики оцінювання бюджетних ефектів, на основі яких визначається цінність проекту, не дають можливості повністю врахувати особливості соціально орієнтованих проектів, серед яких можливо чітко окреслити такі: некомерційна спрямованість, розрив у часі між видатками на реалізацію проекту та бюджетними вигодами, значна кількість екстерналій і можливості мультиплікативного впливу на економічну ситуацію області, регіону чи держави в залежності від масштабу та типології соціальних проектів.

**Постановка задачі.** Метою даної статті є розробка алгоритму оцінювання бюджетної цінності соціально орієнтованих інвестиційних проектів як методичної складової комплексного оцінювання некомерційних проектів суспільного сектору з урахуванням положень чинної нормативної бази України.