

ВИКОРИСТАННЯ ПРОЕКТНО-ПРОГРАМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Проаналізовано міжнародні методи (стандарти) проектного менеджменту. Зокрема, увага приділяється таким методам, як: PMBOK (США), PRINCE2 (Великобританія) та P2M (Японія). Розглянуто питання впровадження проектно-програмного менеджменту в управлінську діяльність українських підприємств.

The article presents the analysis of the project management methods. The main attention is turned to such methods as PMBOK (USA), PRINCE2 (Great Britain) and P2M (Japan). It is concerned about project program management implementation in Ukrainian enterprises.

Постановка проблеми. Посилення міжнародної економічної конкуренції, глобальний розподіл виробництва, вплив світової фінансової кризи та стрімкий розвиток нових технологій вимагають від бізнесу швидкої адаптації до змін на світовому ринку, підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємств за рахунок ефективного використання інновацій, втілення сучасних методів управління. Сьогодні, в умовах нестабільного зовнішнього середовища та обмеження ресурсів, бізнес-структури повинні вчасно реагувати на динамічні процеси, які відбуваються на ринку і досягати поставлених цілей. Тому менеджменту підприємств, його ефективності, спроможності реалізувати стратегію компанії, в умовах, які постійно змінюються, приділяється особа увага. Для реалізації своїх стратегічних планів компанії використовують різні моделі та методи управління, однак, як свідчать статистичні дані, на сьогодні від 30 до 50 процентів світового ВВП виробляється компаніями, які будують свою систему управління на основі проектно-програмного менеджменту [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття “проектний менеджмент” у наукових працях та дослідженнях сучасних економістів-теоретиків розуміється по-різному. Так Козинець В.П., Малий В.В. та інші підходять до визначення проектного менеджменту як до набору інструментів, технологій та знань, застосування яких допомагає досягти найкращих результатів конкретного проекту. Тарасюк Г.М. вважає, що проектний менеджмент – це процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного досягнення його мети. Бушуєв С.Д. у своєму визначенні підкреслює, що проектний менеджмент – це використання знань, навичок, методів і засобів до управління виконанням робіт проекту для задоволення потреб і бажань зацікавлених осіб. Вілфрі Т. не обмежує проектний менеджмент рамками конкретного проекту та визначає його сутність як сукупність управлінських завдань, організаційних дій, методів і засобів, спрямованих на досягнення поставленої мети усієї проектно-діяльності. У працях цих авторів запропоновано різноманітні підходи щодо управління проектами, висвітлено різні грані проектного менеджменту. Натомість проектний менеджмент, який сьогодні в першу чергу застосовується міжнародним бізнесом, продовжує динамічно розвиватися та збагачуватися новими управлінськими технологіями. Тому проблема впровадження, а також вивчення та аналіз сучасних тенденцій у проектно-програмному менеджменту потребує подальших досліджень.

Мета статті. Проаналізувати основні міжнародні тенденції у сфері впровадження проектно-програмного підходу до управління міжнародним бізнесом та обґрунтувати необхідність використання проектно-програмного менеджменту українськими підприємствами.

Виклад основного матеріалу. Сучасний проектно-програмний менеджмент це повністю формалізована сфера управлінської діяльності. Вона передбачає впровадження системи управління проектами і програмами та спрямована на досягнення узгоджених цілей проектів при балансуванні між обсягом робіт, ресурсами, часом, якістю та ризиками. При управлінні проектами також використовуються певні принципи та методи управління, які являються часткою системи менеджменту підприємства і є універсальними при вирішенні різних завдань. Проект – це план скоординованих дій, які мають певну мету, терміни виконання, ресурси та вартість. Проекти можуть бути об’єднані у програми проектів для досягнення загального результату або у портфелі проектів. Портфель проектів може складатися з програм та окремих проектів не зв’язаних між собою, але об’єднаних між собою для досягнення стратегічних цілей компанії. Отже, проектно-програмний менеджмент це управлінська діяльність, яка спрямована на досягнення як оперативних (на рівні окремих проектів), тактичних (на рівні програм), так і стратегічних (на рівні портфелів проектів) бізнес-цілей компанії.

Поняття проектного менеджменту виникло приблизно в 1930-х роках у США. Хоча деякі дослідники знайшли певні елементи сучасного проектного підходу ще в історії зведення єгипетських пірамід та інших об’єктів світового надбання (Мартін П.,Тейт К.) [2, с. 40], однак вважається, що перший досвід формулювання та узагальнення методів досягнення бізнес-цілей на основі реалізації спеціальних проектів припадає на 30-і роки минулого століття, коли реалізація масштабних задач, спрямованих на відновлення національної економіки США (наприклад, в авіаційній галузі – USAirCorporation, нафтогазової – у відомій фірмі Exxon) потребувала інноваційних, на той час, методів організації та управління масштабними проектами. Проектний підхід до реалізації унікальних і складних задач також знайшов застосування у сфері науково-дослідних робіт та інноваційної діяльності, особливо у військово-промисловій галузі. Основні принципи управління проектами сформувалися у часи Другої світової війни. Ці принципи, за ініціативи німецького економіста Роланда В. Гутча, якого вважають засновником теорії управління проектами, у 50-ті роки минулого століття були остаточно сформульовані та прийняті у якості стандарту першою міжнародною асоціацією управління проектами.

Сучасна проектно-програмна модель управління визнана однією з найбільш прогресивних управлінських технологій, що продовжує швидко розвиватися. Багато компаній пробують застосувати проектний менеджмент у своєму бізнесі. Причому не тільки в тих напрямках бізнесу, які є традиційно проектно-орієнтованими (будівельні, комп'ютерні, консалтингові та інжинірингові компанії), а й у фінансовому секторі, зокрема у банках, страхових компаніях та інвестфондах. До компаній нової хвилі, які почали будувати комерційну діяльність на основі проектного підходу, відносяться підприємства сфери АПК, рітейлу, медіа і рекламного бізнесу.

Напрямім застосування проектно-програмного менеджменту на підприємстві надзвичайно багато. Наприклад, якщо підприємство розробляє маркетингову стратегію, яка передбачає вихід на нові ринки збуту, впровадження нових товарів або проведення маркетингових досліджень, то реалізація цих цілей може бути досягнута в результаті виконання окремих проектів. У сфері розвитку виробництва об'єктами управління можуть бути проекти впровадження нових технологій, технічного переозброєння та випуску нової продукції. Всі вищезгадані проекти можуть бути об'єднані в одну програму, наприклад, програму розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Крім цього, проектно-програмний менеджмент застосовується при побудові збутових мереж, реорганізації підприємства, впровадженні нової моделі фінансового менеджменту та ін. Тобто проекти можуть бути різними, включати різні бізнес-процеси, задачі та сценарії їх реалізації, але їх об'єднує те, що всі вони націлені на одержання певного унікального результату, якого ще не було досягнуто компанією раніше. Ця особливість проектно-програмної моделі управління дає можливість підприємству постійно удосконалювати свої бізнес-процеси, адаптуватися до змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі, своєчасно реагувати на виклики світової економічної конкуренції.

Проектно-програмний підхід не тільки надає великі можливості для розвитку підприємств, але й дозволяє зменшувати їх витрати і підвищувати ефективність використання ресурсів. Проектний менеджмент надає можливість оперативного контролювати всі бізнес-процеси в компанії, досягати поставлених завдань у встановлені терміни при обмежених ресурсах (фінансових, кадрових, матеріальних тощо). Саме ці властивості проектного менеджменту приваблюють його для застосування у міжнародному бізнесі, і коло підприємств, які у своїй діяльності використовують сучасні методи управління проектами та програмами, постійно зростає.

В даний час найбільш відомими і широко застосованими методами (стандартами) проектного менеджменту є: PMBOK (США), PRINCE2 (Великобританія) та P2M (Японія). Якщо проаналізувати особливості кожного з вищезгаданих підходів, то можна зазначити, що стандарти PMBOK та PRINCE2 містять в основному інструменти (методологію), а японський підхід P2M – філософію проектного менеджменту. В американських та європейських стандартах більше уваги приділяється визначенню основних положень проектного менеджменту, процедурам управління проектами, послідовності процедур, плануванню проекту та його технічному виконанню. Методи управління проектами базуються на методиках структуризації та мережевого планування. Ключовими факторами успіху вважається наявність детального плану, мінімізація як ризиків проекту, так і відхилен від плану, ефективне управління змінами. Згідно з PMBOK «Проект є успішний, якщо він виконаний згідно з затвердженими критеріями: обсягу, строку, якості». За японськими стандартами, на відміну від перших двох, програмний і проектний менеджмент відіграють роль посередника, який об'єднує і інтегрує усі чинники, які впливають на інноваційний процес і прискорюють його впровадження. На фазі проектування проекту, згідно з P2M, необхідно визначити ментальне середовище проекту („Ва”), яке складається з таких елементів, як: прагнення досконалості, командної роботи, створення нової цінності продукту, узгодженої взаємодії усіх зацікавлених сторін. Причому, згідно з стандартами P2M, під терміном «зацікавлені сторони» виступають як інвестори і виконавці проектів, так і фокусні групи (сторонні організації, або окремі групи організацій та людей) які отримують матеріальну або моральну вигоду від цього проекту. Такий підхід дозволяє враховувати усі можливі зовнішні фактори впливу на механізми досягнення очікуваних результатів проекту. Застосування системного підходу у P2M дає можливість підприємству адаптуватися до змін нестабільного середовища, знизити витрати на оперативну і проектну діяльність, знайти нові можливості отримання додаткового прибутку на ринку, мінімізувати ризики від впливу зовнішніх загроз, оптимізувати використання ресурсів та досягти високої продуктивності роботи персоналу компанії. Японський підхід до управління програмами та проектами дозволяє компаніям і організаціям, що його застосовують, значно підвищити ймовірність успішної реалізації проектів. Ключовим фактором успіху проекту є професіоналізм та компетентність команди виконавців проекту та «управління спільнотою, яка є інтелектуальним простором програми, для здійснення позитивної взаємодії багаточисельних і різноманітних учасників процесу реалізації програми і інших заінтересованих сторін з різних організацій, з різноманітними інтересами по відношенню до програми, за допомогою зусиль всіх учасників, направлених в єдине русло в рамках спільного контексту» [3; 9].

Особливістю P2M є те, що саме в японській моделі було детально розроблено і запропоновано п'ять нових розділів в галузі проектного менеджменту, а саме: 1) управління стратегією проекту; 2) управління фінансами проекту; 3) управління системою проекту; 4) управління взаємозв'язками проекту; 5) управління цінністю проекту. Поєднання структурних складових в проектному менеджменті дозволяє вирішувати комплексні проблеми та створювати нові ефективні механізми управління організацією.

На даному етапі в нашій країні використанню проектного менеджменту не одержало такого розвитку як у розвинутих країнах світу. В Україні тільки невелика кількість компаній застосовують проектні підходи до ведення бізнесу. І ще менше випадків, коли компанії впроваджують проектне управління відповідно стандартів, використовують його систематично та у повному обсязі.

Особливістю проектів, що реалізують українські підприємства, є їх короткостроковість та малобюджетність. Так, за даними Української асоціації управління проектами "UPMA" (Ukrainian Project Management Association), частка підприємств, що реалізують проекти із середньою тривалістю від одного до трьох років, складає понад 65%. Більшість з них реалізують проекти із бюджетом, який не перевищує 50 тис. грн. [4]. Така ситуація пояснюється тим, що, з одного боку, діяльність вітчизняних підприємств обмежується постановкою короткострокових завдань, так як у більшості з них відсутні стратегічні програми, відповідно до яких розробляються довгострокові проекти розвитку бізнесу. З іншого боку, відсутність доступних механізмів зовнішнього фінансування довгострокових проектів змушує вітчизняний бізнес розраховувати тільки на власні сили та кошти. Згідно з дослідженнями найпоширенішим джерелом фінансування проектною діяльністю підприємства є власні ресурси (59% підприємств). Комерційні кредитні ресурси залучають 27% підприємств, за рахунок фінансових ресурсів інвестиційних фондів реалізують проекти лише 9% респондентів, а державними фінансовими ресурсами мають можливість користуватися тільки 2% підприємств, що здійснюють проектну діяльність [4].

Серед вітчизняних організацій, які мають досвід постійної роботи з проектами, є багато таких підприємств, які використовують тільки деякі елементи проектного менеджменту і не завжди можуть оцінити його інтегральні потенційні можливості, в результаті чого ефективність реалізації цих проектів є низькою. Опитування, які проводилися серед керівників українського бізнесу, показали, що вітчизняний проектний менеджмент майже на 100% асоціюється тільки з будівництвом та, частково, з діяльністю компаній, які працюють на ринку Інтернет-технологій (ІТ) [6].

Більшість керівників українських підприємств недооцінюють необхідність того, що для підготовки та реалізації проектів важливо залучати фахівців з проектного менеджменту, які мають сертифікати спеціалістів міжнародного рівня. Тому, у 91% організацій розробка проектів здійснюється власними силами, без залучення зовнішніх консультантів, експертів або сертифікованих проектних менеджерів, причому 42% керівників підприємств самостійно управляють проектами. Крім того, ті керівники, які для управління проектами все ж призначають менеджерів проектів, відзначили, що більшість з них (56%) при підготовці і реалізації проектів не застосовують методологію проектного управління і тільки 28% з числа опитаних використовують деякі елементи проектного менеджменту [4].

Як свідчить міжнародний досвід, впровадження стандартів проектного менеджменту дозволяє чітко контролювати всі бізнес-процеси в компанії, досягати поставлених завдань у встановлені терміни при запланованому використанні ресурсів. Саме тому застосування проектного менеджменту швидко поширюється в усьому світі. У більшості керівників організацій країни відсутній професійний системний підхід до впровадження методології управління проектами, в результаті чого по-різному оцінюється навіть ефективність проектів. Дослідження, яке проводилось UPMA, висвітлило факт існування різних підходів українських керівників щодо оцінки успішності їх проектів: 65% респондентів вважали, що проект успішний, якщо отримані результати відповідають проектній концепції, 33% – зазначили, що головним критерієм успішності проектів є дотримання термінів їх виконання і 24% опитаних керівників визнали проект успішним, якщо витрати по проекту не перевищували суму, заплановану в бюджеті [4].

Незважаючи на те, що український бізнес сьогодні дуже слабо використовує проектний підхід, інтерес до цієї моделі управління стрімко зростає. За результатами дослідження компанії «Технології Управління Спайдер Україна», презентованими на V Міжнародному форумі проектного менеджменту, обсяги проектного управління (у грошовому еквіваленті) протягом 2010–2011 років зросли на 32%. А за прогнозованими оцінками, на 2011–2012 роки цей показник ще зросте на 35–45% [5]. Якщо проаналізувати тенденції у сфері управління проектами за видами діяльності, то більшість проектів реалізується у сфері управлінських інновацій (41–44%), а саме: впровадження нових принципів стимулювання персоналу і оплати праці, розробки стратегій, бюджетування та ін. Друге місце посідають проекти у сфері навчання і розвитку персоналу (39%). Третє та четверте місця – відповідно проекти у сфері маркетингово-продуктивного спрямування (30–27%) та проекти щодо створення системи збалансованих показників підприємства (19%). Останнім в рейтингу п'яти найбільш популярних напрямів проектною діяльністю в Україні є проекти управління якістю (17%). Наприклад, у компанії МТС відзначають, якщо раніше основним замовником проектів в компанії був маркетинг (впровадження нових послуг і продуктів), то зараз замовниками проектів виступають і інші підрозділи – фінансів та управління персоналом [4].

На початку світової фінансової кризи найбільшу частку у портфелі проектів багатьох компаній займали проекти, спрямовані на скорочення витрат. На сьогоднішній день в портфелі проектно-орієнтованих компаній домінують проекти, спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів, збільшення прибутку, поліпшення якості послуг, модернізацію та реконструкцію виробництва, а також проекти аутсорсингу.

При цьому найбільший інтерес до використання проектних підходів демонструють компанії з іноземними інвестиціями. Наприклад, у Центрі управління проектами УкрСиббанк BNPParibasGroup зазначили, що протягом чотирьох останніх років середня кількість реалізованих в банку проектів становить 35–40 на рік. В порівнянні з 2010 роком портфель проектів в 2011 році виріс на 30% [5]. Портфель зовнішніх проектів компанії MDEM (суднобудування) варіюється протягом останніх п'яти років від 10 до 20 проектів на рік, в залежності від складності та комплексності робіт. В компанії De Novo (ІТ сервіс) у 2010 році кількість проектів збільшилася в 5,5 рази [5]. Майже всі компанії з іноземними інвестиціями (90%), з метою забезпечення ефективного управління своїми проектами, включають у число членів команди проекту як мінімум 10% фахівців, сертифікованих як фахівці у проектному менеджменті (Project Management Professional, PMP) [4].

В результаті аналізу тенденцій розвитку (застосування) проектного управління можна зазначити, що все більше уваги приділяється програмному забезпеченню управління проектами. На сьогоднішній день ефективне управління проектами неможливо уявити без використання таких спеціальних комп'ютерних програм, як Microsoft Project, OpenProj, Open Workbench, Task Juggler, KPlato, GanttProject, Project Manager та інші. Вони дозволяють виконувати планування етапів проекту, розраховувати час, необхідний для рішення кожної з його задач, проводити календарне планування і контроль за виконанням проектів [7]. Всі вищезгадані програми, як правило, найбільш ефективні у випадку здійснення управління проектами середнього масштабу. Однак, сьогодні існують тенденції до зростання масштабів проектів, їх кількості та, відповідно, обсягів інформації, яку необхідно обробити у процесі управління такими проектами, програмами та портфелями проектів. Нові тенденції у проектному менеджменті потребують нового програмного забезпечення, але чим більш складна та більш функціональна комп'ютерна програма, тим вище її вартість. Для того, щоб компанії мали можливість використовувати сучасні комп'ютерні технології і при цьому не витрачали значні кошти на купівлю та супроводження дорогих програм, у всьому світі почали широко використовуватися передові Інтернет-технології – «Cloud Computing». У цьому випадку ІТ-компанія надає організації-замовнику в його повне розпорядження віртуальне приватне облако (Cloud Computing), на основі якого ІТ-служба замовника може створити повну ІТ-інфраструктуру офісу, включаючи обlačну систему управління проектами (Cloud-based Project Management), наприклад, Clarizen. Перевагою такого співробітництва є доступ проектно-орієнтованої компанії до оптимальної кількості системних ресурсів (процесорної потужності, дискового простору, оперативної пам'яті, мережевих портів), сучасних програм управління проектами, які повністю відповідають вимогам організації. Якщо потреби бізнесу змінюються, то кількість системних ресурсів може бути нарощена, або, при необхідності, зменшена. В результаті можна корегувати витрати компанії на програмне забезпечення управління проектами та програмами, а також своєчасно оновлювати системні ресурси. Необхідно підкреслити, що в центрі проектного менеджменту завжди був і надалі буде фахівець, менеджер з управління проектами. Можна відмітити, що серед менеджерів українських підприємств інтерес до отримання сертифікату PMP та доступу до Інтернет-ресурсів, де можна отримати повну, комплексну інформацію щодо методології управління проектами та програмами, зростає. У світі існують національні, а також міжнародні структури, організації та інститути, які об'єднують професіоналів в галузі управління проектами та програмами. Наприклад, Інститут управління проектами (Project Management Institute, PMI) в США систематизує знання та розробляє стандарти на основі узагальнення досвіду 200 тисяч фахівців з управління проектами з 125 країн світу [8]. На порталі Інституту (www.pmi.org) розміщена інформація щодо підготовки, підвищення кваліфікації та отримання сертифікату PMI, висвітлюються останні новини у сфері сучасних тенденцій використання проектного менеджменту у світі, викладені повні версії стандартів PMBOK [9]. Стандарти з управління інноваційними проектами і програмами («Керівництво P2M» або «P2M») можна знайти на порталі Японської асоціації управління проектами (PMAJ, www.pmaj.or.jp) [10]. Безумовно, використання міжнародного досвіду, сучасних методів управління дозволить українським менеджерам підняти управління вітчизняними та міжнародними проектами на більш високий рівень.

Висновки. Як свідчить досвід міжнародних і вітчизняних підприємств використання проектно-програмного менеджменту, в тому числі моделі P2M, – це тільки перший крок для українських підприємств до створення сучасної системи менеджменту. Застосування проектно-програмного управління, яке відповідає міжнародним стандартам, дає можливість підприємствам адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі, знизити витрати на оперативну і проектну діяльність, знайти нові можливості на ринку. Це дасть поштовх для розширення обсягів діяльності підприємств, пошуку джерел додаткового прибутку, сталого розвитку компанії при високому рівні міжнародної конкуренції.

Література

1. Звіт щодо світового розвитку 2011: Конфлікт, безпека, розвиток/ The World Development Report 2011: Conflict, Security, and Development/ [Електронний ресурс] /Світовий банк // Режим доступу до звіту: <http://wdr2011.worldbank.org/fulltext>.
2. Мартин П., Тейт К. Управление проектами / Мартин П., Тейт К.; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006. – 224 с.
3. Бушуєв С. Д. Динамічне лідерство в управлінні проектами: Моногр. / С. Д. Бушуєв, В. В. Морозов; Українська асоціація управління проектами. – 2-е вид. – К.: Ділова Україна, 2000. – 312 с.
4. Україна в умовах глобальної конкуренції: стратегія випереджаючого розвитку: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Донецьк 22-24 квітня 2010 року) / Запорізький національний університет. – Донецьк: ДРУК-ІНФО, 2010. – 122–123 с.
5. Профессиональное управление проектами [Електронний ресурс] / Д. Корнеева // Публікації – 2011. – Режим доступу: <http://www.spiderproject.com.ua/publications/index.php?ID=6845>.
6. P2M. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організації / Під. ред. Ярошенка Ф.О. – К.: Новий друк, 2010. – 160 с.
7. Рассел Д. Арчибальд. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Managing High Technology Programs and Projects/ Рассел Д. Арчибальд; пер. с англ. – М.: «Академия Айти», 2004. – С. 472.
8. Современные тенденции применения проектного менеджмента в управлении организациями [Електронний ресурс] / В. Березін // Компьютерное обозрение. – 2009. – № 36. – Режим доступу: <http://ko.com.ua/>.
9. Офіційний сайт Інституту управління проектами / Project Management Institute, PMI/ [Електронний ресурс] - 2012. – Режим доступу: www.pmi.org.
10. Стандарти з управління інноваційними проектами і програмами (P2M) / Project & Program Management for Enterprise Innovation (P2M) [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Японської асоціації управління проектами (PMAJ) - 2012. – Режим доступу до : http://www.pmaj.or.jp/ENG/P2M_Download/P2M_Promoted_by_PMAJ.pdf.