

$$\sum_{i=1}^n v_i = 1.$$

Таким образом, обобщающий показатель оценки инновационно-активного потенциала предприятия (ИАПП) имеет следующий вид, представленный по формуле:

$$\text{ИАПП} = \left( \sum_{j=1}^m X_j \times w_j \right) \times \left( \sum_{l=1}^n Y_l \times v_l \right).$$

Результаты вычислений варьируются от 0 (минимум) до 1 (максимум). Данная разработанная методика позволяет предприятиям самим выбирать критерии оценки на основании тех данных, что у них имеются. Критерии оценки по результатам обобщающего показателя уровня инновационно-активного потенциала предприятия представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты оценки ИАПП

Результат (баллы)	Описание результата	Рекомендации
$\geq 0,8$	инновационно-активное предприятие (лидер)	проведение дополнительного анализа с целью выявления новых инновационных проектов и пути их внедрения и реализации
0,6 ... 0,8	предприятие, имеющий уровень развития инновационной деятельности, пригодный для рынка, но не дающий конкурентного преимущества (последователь)	следует пересмотреть каждый показатель и выявить показатели с наименьшим коэффициентом; провести анализ по данным коэффициентам с целью выявления пути решения проблемы и выведения предприятия на высокий уровень инновационной деятельности
$\leq 0,6$	предприятие с низкой инновационной эффективностью (отстающий)	следует пересмотреть все внутренние факторы, способствующие к инновации, даже те, которые регулируют форму собственности предприятия, с целью нахождения пути выведения предприятия из кризисного положения

Результаты, представленные в таблице 3, показывают уровень инновационного развития на предприятии и дают рекомендации для каждого из трех уровней развития.

**Заключение.** Комплексная оценка инновационно-активного потенциала предприятия требует к себе особенного внимания, так как расстановка неверных приоритетов развития экономики предприятия не позволит в полной степени правильно создать систему оценки с использованием определенных условий существования данной системы. Данную методику оценки инновационно-активного потенциала можно рассматривать как для отдельного предприятия, так и для всей страны в целом с целью улучшения сложившегося экономического положения Республики Беларусь.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Мельников, О.Н. Управление интеллектуально-креативными ресурсами наукоемких производств / О.Н. Мельников — Креативная экономика, 2010. — 384 с.
2. Зайцев, Н. Л. Экономика, организация и управление предприятием : учеб. пособие / Н. Л. Зайцев. — М : ИНФРА-М, 2008. — 455 с.
3. Суслов, В.И. Эконометрия : учеб. пособие / В.И. Суслов. — Изд-во «Новосибирский государственный университет», 2005. — 742 с.
4. Трифилова, А. А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия / А. А. Трифилова. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 304 с.
5. Баранова, И. В., Черепанова М. В. Методические подходы к оценке инновационной активности и инновационного потенциала вуза / И.В. Баранова, М.В. Черепанова [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://novinkor.com/biblioteka/innoworld/71-innoactiv>. — Дата доступа : 29.09.2018.
6. Баранчев, В.П. Управление инновациями: учебник для бакалавров / В.П. Баранчев, Н.П. Масленникова, В.М. Мишин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2012. — 711с.

УДК 658.5

#### ПРЕИМУЩЕСТВА ВНЕДРЕНИЯ ОФИСА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

*А.С. Клименко, магистрант БНТУ, канд. экон. наук П.М. Корзик, БНТУ, г. Минск*

*Резюме – в данной статье раскрывается понятие офиса управления проектами и цели его создания. Исследуется выгода, которую может получить организация от создания офиса управления проектами.*

К проектным организациям относят компании, получающие основную часть доходов за счет выполнения заказных проектов и применяющие управление проектами как базовый тип управления. В большинстве подобных организаций отсутствует система одновременного управления проектами, которая бы позволяла объединить воедино стратегическое и оперативное управление. На сегодняшний день одним из новейших инструментов по повышению эффективности управления является офис управления проектами (далее – ОУП). ОУП является важным элементом организационной структуры – группой, на которую возложена ответственность за организацию и централизацию процессов управления проектами. Ответственность ОУП может варьироваться в зависимости от поддержки со стороны менеджмента и может включать в себя непосредственное управление проектами. К числу основных задач, решаемых ОУП, как правило, относят: улучшение процессов работы компании, внедрение общих подходов к разработке проектов, повышение эффективности использования ресурсов, поиск и использование подходов, хорошо зарекомендовавших себя в прошлом. ОУП также может быть инструментом трансформации общих стратегических целей компании в конкретный набор проектов.

Первостепенной задачей при создании ОУП является определение функций, которые он будет выполнять. Важным является то, насколько функции нацелены на достижение бизнес целей, которые стоят перед компанией, и соответствуют ли они ее приоритетам. От функций зависят состав и количество сотрудников создаваемой структуры. На первых этапах важно выделить простые, но критичные для достижения, цели: создание плана выполнения проектов (с оценкой стоимости, сроками и задействованными ресурсами), оценка рисков, разработка оценки качества, отслеживание выполнения проектов и соблюдения сроков, создание отчетов, завершение проектов. На основе полученного опыта должны создаваться повторяемые и легкие в использование процессы, которые в будущем смогут облегчить выполнение проектов.

В компаниях, в которых отсутствует структура, принимающая решения по выполнению проектов, ответственность по выработке решений часто лежит на одном человеке из высшего руководства компании, более того, зачастую этот человек является единственной точкой связи между разными отделами организации. Это, в свою очередь, ведет к неэффективному распределению ресурсов, несогласованности действий между различными отделами, затягиванию сроков реализации. Преимуществом внедрения ОУП в организации является передача процессов принятия решения на уровень совета по управлению, в котором сосредоточены менеджеры из различных отделов, обладающие более детальной информацией о реальном положении вещей в отделах компании.

Важным преимуществом, которое дает ОУП, является стандартизация процессов и требований к выполнению проектов, это существенно повышает шансы выполнения проекта в срок и в рамках заложенного бюджета путем уменьшения количества возникающих недоразумений в ходе выполнения проекта. Данный подход принято называть «управление результатами». Он нацелен на достижение минимальных требований; если такие требования достаточны для получения результата, то время исполнения и затрачиваемые ресурсы могут быть уменьшены.

ОУП способен существенно увеличить производительность работы исполнителей – за счет предоставления помощи в организации и проведении совещаний по разбору хода выполнения проектов. Зачастую возникают ситуации, когда часть команды, для выполнения своей части работ, вынуждена ждать результатов другой команды. В данном случае, ОУП может опрашивать исполнителей, для выявления известных им препятствий, которые в будущем способны оказать негативное влияние на сроки исполнения работ и составить план по преодолению возможных трудностей.

Огромное преимущество в управлении компанией дает ОУП, который является центром сбора отчетов о ходе выполнения проектов. Собранная информация позволяет распределять приоритеты между проектами. Публикуемые данные позволяют использовать возможности для ускорения производимых работ. К примеру, если из отчета видно, что на одном из проектов преждевременно освободились ресурсы, то их можно распределить на более проблемные проекты и получить выгоду в результате досрочного их исполнения. В свою очередь, гласность, в отношении проектов с нарушением сроков исполнения, ведет к мотивированию их руководителей к поиску путей выхода из сложившейся ситуации, что является дополнительным фактором ускорения выполнения проекта. Регулярные отчеты позволяют оценить динамику выполнения проектов, увидеть исправляются ли ошибки. Наставническая роль ОУП заключается именно в том, чтобы помогать руководителям развивать их организаторские навыки. В такой ситуации, наставник, прикрепленный к команде, должен быть в курсе тех рисков, о которых руководитель не докладывает, и брать на себя ответственность за проблемы, которые могут привести к кризисной ситуации. Таким образом, данная практика позволяет снять часть ответственности с непосредственного руководителя, что в свою очередь позволяет улучшить управление проектом за счет уменьшения давления на руководителя проекта при принятии решений. Обычно наставник участвует в совещаниях и следит за возможными рисками. Он так же имеет возможность эскалации проблем руководству, если считает это необходимым для успешного выполнения проекта.

Главной целью поддержки, которую оказывает ОУП исполнителям проектов, является предоставление помощи в устранении тех проблем, которые реально способны повлиять на ход выполнения проекта. Обязанностью, как руководителей, так и ОУП, должно являться внушение команде исполнителей чувства ответственности за поиск возможностей для ускорения реализации проекта. ОУП постоянно предоставляет информацию о наиболее напряженных участках в выполнении проектов, что создает ориентир, куда реально стоит тратить усилия, так как зачастую члены команды начинают создавать и использовать усовершенствования, в их собственной работе и в работе команды, упускают из вида необходимость поддержания темпов выполнения основных задач.

Осведомленность исполнителей и руководителя проекта о возникающих узких местах на проекте критически важна, так как руководитель может оказать своевременную помощь в разрешении возникающих проблем.

Таким образом, ОУП для современной компании является необходимым инструментом управления. Он выступает в качестве центра компетенций и в некоторых ситуациях способен брать на себя непосредственное управление проектом. Как место сосредоточения опытного менеджерского состава, ОУП выступает в роли наставника, способного в сжатые сроки распространить лучшие практики организации работы на всю компанию, а в кризисных ситуациях оказать квалифицированную помощь и взять часть ответственности, за принимаемые решения, на себя. Также, выступая в качестве центра принятия решений, ОУП способен увеличить качество использования и распределения ресурсов, помочь в достижении консенсуса между всеми структурными подразделениями компании.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Богданов, В.В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом / Богданов, В.В. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 248 с.
2. Матвеев, А.А. Модели и методы управления портфелями проектов. / Матвеев А.А., Новиков Д.А., Цветков А.В. – Москва: ПМСОФТ, 2005. –206 с.
3. Hill, G.M. The Complete Project Management Office Handbook. / Hill, G.M. –Taylor & Francis e-Library, 2004.–654 с.
4. Kendall, G.I. Advanced Project Portfolio Management and the PMO. /Kendall, G.I., Rollins, S.C. –International Institute for Learning, Inc. and J. Ross Publishing, Inc., 2003. – 449 p.
5. Strategic priorities and PMO functions in project-based firms: papers from PMI Research Conference, Washington, DC. Newtown Square 11-14 July, 2010 / Project Management Institute; ed.: Dietrich, P.,[et al.].–Project Management Institute, 2010. –7 p.

УДК 338.2

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

*К.А. Корзик, соискатель БНТУ, г. Минск*

*Резюме – в данной статье исследуются методические аспекты и практические нюансы оценки экономической эффективности внедрения системы управления проектами в организациях строительной отрасли*

Проблема оценки экономической эффективности процесса разработки и внедрения системы управления проектами (СУП) в свете сложной финансовой ситуации в строительной отрасли приобретает первостепенное значение. В анализе важно при этом различать понятия «эффективность проектов» (project tperformance) и «эффективность системы управления проектами» (project management performance) [1, с. 229]. Указанные термины являются взаимосвязанными, однако принципиально отличаются друг от друга. На этапе внедрения системы управления проектами топ-менеджмент компании интересуется преимущественно эффективностью системы управления проектами – напрямую влияющая на экономическое благополучие организации.

Проведенное PMI в 14 странах исследование, направленное на идентификацию того, какую ценность создает для организации внедрение системы управления проектами, подтверждает факт создания ценности [2], однако при этом авторы делают оговорку: ценность зависит от культуры страны, может быть неустойчивой, а также содержит два компонента (материальный и нематериальный) [2, с. 202]. Все подходы к оценке ценности в результате создания системы управления проектами можно концептуализировать в рамках трех направлений [3, с. 75]: подходы на базе ROI (return on investment); подходы с использованием системы сбалансированных показателей (balanced scorecard); подходы на основе анализа организационных компетенций.

Проведенный анализ позволил сделать вывод о неудовлетворительных свойствах всех имеющихся подходов и необходимости создания нового подхода. В свете вышесказанного, с учетом необходимости практической оценки экономической эффективности внедрения системы управления проектами, в отсутствие общепринятого теоретического подхода к такой оценке, предлагаем сочетать элементы некоторых из описанных выше моделей, сознательно пренебрегая отдельными нематериальными аспектами создания стоимости.

Первый и наиболее важный вопрос, который следует решить в рамках оценки эффективности, касается выбора индикатора для ее измерения. Наилучшим выбором будет денежное выражение создаваемой стоимости, основанное на результатах эмпирического анализа и позволяющее устанавливать связь между степенью развития (зрелости) системы управления проектами и величиной создаваемой стоимости.

Исследования [4], [5], [6] предлагают как раз обладающий всеми указанными выше свойствами индикатор – процентную величину экономии затрат на реализацию проектов на предприятии в зависимости от степени зрелости системы управления проектами. Таким образом, владея информацией об общем объеме затрат на управление проектами за календарный период, можно посчитать денежный эквивалент создаваемой системой управления проектами стоимости путем умножения процентной величины экономии на общий объем затрат. Естественно, нематериальные аспекты (связанные, например, с обучением, улучшением внутреннего климата в организации за счет снижения частоты конфликтов и проч.) в рамках такого подхода игнорируются.