

**На правах рукописи**

**Трухановский Олег Михайлович**

**ОРГАНИЗАЦИЯ ОФИСА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ  
В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ИННОВАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ**

**08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(управление инновациями)**

**Автореферат**

**диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

Москва-2012

Работа выполнена на кафедре Управления проектом  
ФГБОУ ВПО «ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор  
Бирюков А.П.

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Малявина А.В.

доктор экономических наук, профессор  
Гридчина А.В.

Ведущая организация: Федеральное бюджетное научное  
учреждение "Институт макроэкономических  
исследований" (ФБНУ "ИМЭИ")

Защита состоится 18 апреля 2012 года в 17 часов на заседании  
диссертационного совета Д 212.049.04 Государственного университета  
управления по адресу: 109542, Москва, Рязанский проспект, дом 99, ауд. А-422.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале библиотеки  
Государственного университета управления, с авторефератом диссертации – на  
сайте Министерства образования и науки РФ: [referat\\_vak@mon.gov.ru](mailto:referat_vak@mon.gov.ru).

Автореферат разослан 16 марта 2012 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
доктор экономических наук, профессор

Воронин М.И.

## **Общая характеристика работы**

**Актуальность** настоящего диссертационного исследования связана с тем, что использование офисов управления инвестиционно-инновационными проектами в различных отраслях народного и мирового хозяйства на сегодняшний день достигло больших масштабов. Практика построения и развития офисов управления проектами достаточно неоднозначна, а специализированных теоретических требований посвященных вопросам использования офисов управления проектами явно недостаточно.

Согласно исследованиям компании «ПМ Солюшнс» (PM Solutions) офисы управления проектами в изученных ею организациях позволили сократить количество неудачных проектов в среднем на 31%, завершить 30% всех проектов в рамках бюджета, на 21% повысить производительность работ по проектами, закончить 19% проектов раньше срока и добиться экономии бюджета в среднем на 567 тыс. долларов США на проект. Компании, создавшие и использующие офисы управления проектами, имеют, как правило, более зрелую систему управления проектами. В частности 30% компаний без офисов управления проектами имеют самый нижний уровень зрелости. В то время как из числа компаний с офисами управления проектами на самом нижнем уровне зрелости находится только 6%. В исследованиях также отмечается стремительный рост компаний, использующих в своей практике офисы управления проектами. В 2000 году было обнаружено 48% компаний с офисами управления проектами из числа опрошенных. В 2006 году число таких компаний выросло до 77%, а в 2010 году уже до 84%. При этом в 2010 году половина компаний, не имеющих в своей структуре такого подразделения как офис управления проектами, собирались в ближайшее время его создать.

Центр изучения деловой практики (The Center for Business Practices) также часто проводит исследования практики использования офисов управления проектами. Так в исследовании от 2007 года центром отмечалось, что эффективные компании чаще используют офисы управления проектами, нежели неэффективные. Из числа компаний с хорошими показателями 65,8% имеют офисы управления проектами, в то время как компании с низкими показателями только в 48,6% случаев имеют офисы. У успешных компаний офисы управления проектами характеризуются более высокой зрелостью, более длинной историей функционирования, большим штатом сотрудников.

Таким образом, **актуальность темы настоящего диссертационного исследования** связана с необходимостью глубокого изучения богатой и результативной современной практики организации офисов управления инновационно-инвестиционными проектами и выработке на основе обобщения результатов анализа практики рекомендаций по повышению эффективности использования данных структурных подразделений.

**Состояние изученности проблемы.** Следует отметить, что проблематика организации и развития офисов управления проектами не подвергалась глубокому научному осмыслению. Существующие научные исследования офисов управления проектами немногочисленны и затрагивают самые общие проблемы, такие, например, как многообразие типов офисов, реализуемые ими

функции, место офисов в системах управления проектами. До решения практических задач эти исследования так и не доходят, а сосредотачиваются на описаниях и объяснениях сложившейся практики использования офисов.

Вопросы использования офисов управления проектами рассмотрены в работах зарубежных исследователей Блока Т.Р. и Фрейма Дж.Ф., Крофорда К.Дж., Рада П.Ф. и Левин Дж., Хилла Дж.М., Кендалла Дж. и Роллинза С., Пери М.П. и др. Также существует ряд изданий, рассматривающих вопросы создания и использования офисов управления программами, которые, в принципе, можно рассматривать как разновидности офисов управления проектами. Здесь можно упомянуть работы Летавека К., а также Тьяхьяны Л., Двайера П. и Хабиба М. Хотя и с серьезным опозданием профессиональные издания по вопросам офисов управления проектами стали появляться и на русском языке, причем не только переводная, как в случае с книгой Кендалла Дж. И Роллинза С., но и оригинальная, как это было в случае с книгой Ильина В..

Если на тему создания и использования офисов управления проектами или проектных офисов существует литература, то научных исследований, выполненных представителями академического сообщества с использованием полноценных научно-обоснованных методов исследования, явно не достаточно. Так в специализированных международных научных журналах по управлению проектами «Международный журнал по управлению проектами» (International Journal of Project Management), издаваемом европейской ассоциацией по проектному управлению IPMA (International Project Management Association), и «Журнале по проектному управлению» (Project Management Journal), издаваемом американским Институтом проектного управления, было обнаружено не более двух десяткой статей, исследовавших вопросы использования офисов управления проектами. Среди этих статей можно указать в первую очередь на целую серию статей канадских исследователей Обри М., Хоббса Б. и Тюльера Д. из университета Монреала. Большой интерес представляют исследования Артто К., Калвика И., Поскелы Я. и Туркулайнена В. из Финляндии, Сяои Даи К. и Уэллса В. Можно также упомянуть работы Керцнера Г. и Харта М. и Томас Дж.Л.

В российских специализированных научно-практических журналах статьи, исследующие проблематику офисов управления проектами, крайне редки. В журнале «Управление проектами и программами» появилась единственная статья Богданович-Голич Н., при этом переводная и практической направленности. В журнале «Управление проектами» были опубликованы три статьи Чернова А. на тему управления портфелями проектов, в которых отчасти затрагивалась тематика офисов управления проектами. В качестве статьи, посвященной исключительно офису управления проектами, можно упомянуть лишь статью Хомутиной К.С. Среди диссертационных исследований была обнаружена единственная диссертация Сакс Н.В., да и то на достаточно специфическую тему создания офиса управления проектами в системе инновационного менеджмента высшего учебного заведения.

Таким образом, можно констатировать факт, что научных исследований сегодня явно недостаточно, чтобы глубоко понять феномен офиса управления

проектами, его направления развития, условия эффективного использования и порядок создания, так как:

1) существующие исследования практики использования офисов управления инновационно-инвестиционными проектами часто не основаны на эмпирических данных и носят характер экспертных обобщений, требующих проверки на реальных данных о практике работы офисов управления проектами;

2) многообразие форм и типов офисов управления инновационно-инвестиционными проектами изучено фрагментарно; связи между типами офисов, составом их функций и задач, целями их создания лишь обозначены, но не изучены;

3) подавляющее большинство исследований офисов управления инновационно-инвестиционными проектами не предлагает практического инструментария по повышению эффективности выполнения работ по организации офисов управления проектами и их дальнейшему развитию.

Данные обстоятельства обусловили необходимость проведения данного исследования, определили его логику, цель, задачи, объект и предмет исследования, а также структуру и содержание диссертационной работы.

**Основная цель** настоящего диссертационного исследования состоит в выработке научно-обоснованных инструментов и предложений по их использованию, позволяющих повысить эффективность офисов управления проектами в российских компаниях, занимающихся реализацией инновационных проектов и программ.

Для реализации поставленной цели в исследовании были сформулированы и решены следующие **частные задачи**, определившие логику диссертационной работы:

- исследование и уточнение понятия офиса управления проектами в контексте использования сходных понятий в практике управления инновационными проектами;

- изучение практики использования офиса управления проектами различными компаниями во временной и отраслевой перспективе;

- исследование функций и задач, выполняемых офисами управления проектами, систематизация представлений о функциях и задачах офисов управления проектами в различных компаниях;

- анализ существующих классификаций и различных типов офисов управления проектами, используемых компаниями на практике и предложенных в теоретических работах;

- изучение целей, ради которых создаются офисы управления проектами;

- исследование связей между типами офисов, их целями и функциями;

- разработка на основе проведенных исследований практических инструментов и предложений, позволяющих повысить эффективность функционирования офисов управления проектами и облегчить задачи их создания и развития;

– анализ практического опыта использования предложенных инструментов и подходов.

**Объектом** настоящего исследования являются офисы управления проектами, как особые организационные механизмы, позволяющие повысить эффективность управления инновационными проектами и программами.

**Предметом** исследования являются типы, функции и задачи, цели создания офисов управления проектами, а также совокупность методов и подходов к организации их деятельности.

**Научной гипотезой исследования** является предположение о том, что многообразие типов офисов управления инновационно-инвестиционными проектами и разнообразие решаемых ими задач носят далеко не случайный характер и связано с определенными закономерностями. Данные закономерности предположительно проявляются в том, что большинство реальных офисов управления проектами тяготеет к небольшому количеству устойчивых типов, а данные типы характеризуются связями между целями создания офисов, набором их функций и задач, положением в организационной структуре, масштабом деятельности и т.п.

**Научная задача**, решаемая в диссертации, состоит в выявлении связей, обуславливающих разнообразие типов офисов управления инновационно-инвестиционными проектами, и использовании знаний об этих связях для выработки методов организации офисов управления проектами и их дальнейшего развития.

**Теоретической основой** диссертационного исследования явились труды ведущих российских и зарубежных ученых в различных областях проектного управления и инновационного менеджмента. В диссертации использовались работы таких исследователей проблем управления проектами как А.П.Бирюкова, В.И.Воропаева, В.Д.Зубакова, Г.С.Гладков, В.А.Ирикова, Г.С.Поспелова, М.Л.Разу, В.Д.Шапиро, С.А.Титов, Г.Керцнера, Д.Клиланда, В.Кинга и прочих.

**Методологическую основу** диссертации составили общие положения теории систем, лежащие в основе дисциплины управления проектами, общие принципы ситуационного подхода в менеджменте, методы статистической обработки данных опроса руководителей-практиков. В работе применяются теоретические и эмпирические методы научного познания: системного, сравнительного и факторного анализа; абстрагирования и агрегирования; индукции и дедукции; прогнозирования; экономико-математического моделирования и др., а также комплексный, системный подход к исследованию, позволяющий наиболее эффективно решать поставленные частные задачи.

**Научная новизна** диссертации состоит в углублении знаний о закономерностях использования и типологии офисов управления проектами, в описании и обобщении их разновидностей, в создании практического инструментария для эффективного решения задач по организации и развитию офисов управления инновационно-инвестиционными проектами.

**Положения научной новизны** диссертации конкретизируются в том, что автором в ходе исследования проведены:

– Уточнение понятия «офис управления проектами» в контексте использования сходных понятий, обозначающих специализированное организационное структурное подразделение, занимающееся на постоянной основе управлением проектами. Приращение научных знаний состоит в определении четких границ между офисов управления проектами и другими сходными понятиями, такими как проектный офис, офис программы, проектный комитет и т.п.

– Построение обобщенной классификации функций и задач, реализуемых офисами управления проектами. Исследование функций и задач офисов управления инновационно-инвестиционными проектами показало, что существует большое количество различных классификаций функций и задач офисов. Различные авторы по-разному выделяют данные функции и задачи. Автор диссертации обобщает взгляды других исследователей и предлагает всеобъемлющую классификацию. Выработка такой классификации позволили выявить, что практика создания офисов управления проектами характеризуется чрезвычайным полиморфизмом, т.е. разнообразием типов и форм проявления офисов.

– Разработка типологической модели, определяющей разновидности офисов управления проектами, их характеристики и возможную связь между этими характеристиками. Предложенная модель устанавливает, что при всем разнообразии функций и задач офисов управления проектами они тяготеют к определенному набору устойчивых типов. При этом устойчивые типы офисов управления инновационно-инвестиционными проектами характеризуются стабильным соотношением характеристик офисов. Прирост научной новизны заключается в установлении устойчивых сочетаний таких характеристик офисов управления проектом как состав и объем выполняемых офисом задач, положение офиса в организационной структуре управления, авторитет офиса в процессах принятия решения, количество и масштабы контролируемых проектов, количество подотчетных руководителей проектов и программ.

– Определение связей между целями, типами и функциями офисов управления проектами, заключающихся в том, что преследование стратегических целей обычно сопровождается выполнением функций более широкого охвата задач проектного управления и возникновением офиса с большими полномочиями, а преследование оперативных целей сопровождается выполнением меньшего объема задач в большей степени тактического характера. Знание данных устойчивых связей между характеристиками офисов позволяет более обоснованно подходить к вопросам создания новых офисов на российских инновационных предприятиях.

– Разработка общей модели и алгоритма работ по созданию и развитию офиса управления инновационно-инвестиционными компаниями, а также формирование и адаптация инструментария для данного алгоритма. В существующих исследованиях отсутствуют рекомендации и инструменты по проектированию и созданию офисов управления проектами. В настоящей диссертации на основе выявленных статистически значимых связей между

характеристиками офисов управления проектами предлагается ряд моделей и рекомендаций, позволяющих существенно повысить эффективность управления инновационно-инвестиционными проектами на основе использования офисов управления проектами.

**Достоверность результатов** исследования обусловлена строгим соблюдением положений теории систем, использованием научно-обоснованных методов проведения опросов и интервью, статистических методов обработки результатов опросов, а также тщательным анализом результатов современных исследований других авторов и репрезентативностью массива использованной первичной и вторичной информации.

**Научная значимость** настоящего диссертационного исследования состоит в углублении и расширении научных представлений о феномене офиса управления проектами и разработке методов, обеспечивающих эффективность их использования в практике управления инновационно-инвестиционными проектами.

**Практическая значимость** диссертации сводится к тому, что разработанные практические предложения способны существенно повысить эффективность работ по созданию и развитию офисов управления проектами, эффективность самих офисов управления проектами и, как следствие, эффективность инновационно-инвестиционных проектов.

Результаты исследования могут быть использованы: компаниями и предприятиями, занимающимися осуществлением большого количества инновационно-инвестиционных проектов на постоянной основе; консалтинговыми фирмами в ходе оказания интеллектуальных услуг по оптимизации систем управления проектами; органами государственной власти в ходе построения систем управления крупномасштабными программами и проектами, а также для создания систем управления портфелями проектов.

**Апробация** научных результатов диссертации нашла отражение в докладах на научно-практических конференциях, проведенных в Государственном университете управления, где получила положительную оценку и одобрение, а также в 4 публикациях.

Основные результаты диссертации были использованы в ходе построения и развития офиса управления проектами в российской компании, которая занимается управлением большого количества инновационных проектов в различных отраслях российской экономики, в первую очередь в таких как жилищно-коммунальное хозяйство, технологически сложное строительство с использованием металлоконструкций (энергообъекты, спортивные объекты и т.п.), создание и обслуживание комплексных коммунальных систем и т.п. Результаты практического применения подтвердили обоснованность теоретических подходов и выводов и эффективность предлагаемых методов и показателей.

**Публикации.** По результатам исследования опубликовано 4 научных работы общим объемом 1,7 печатных листа в виде научных статей, отражающих основное содержание диссертации.



**Структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, 3-х глав, заключения и списка использованной литературы общим объемом 159 страниц. В диссертации содержится 15 таблиц и 18 рисунков. При проведении научных диссертационных исследований было использовано 111 источников, 50 из которых зарубежные.

Во **Введении** отражена актуальность темы диссертации, определены объект, предмет, цель, задачи и методологическая база исследования, показана научная новизна и практическая значимость работы, приведены новые научные результаты, выносимые на защиту.

В **первой главе «Содержание деятельности офиса управления проектами в современных инновационных компаниях»** производится уточнение термина «офис управления проектами», проводится анализ практики использования офиса управления проектами инновационными компаниями, исследуются функции и задачи офиса, по результатам чего формируется обобщенная структура типовых функций и задач офиса управления проектами.

Во **второй главе «Типы и цели офисов управления проектами»** содержатся результаты исследования различных классификаций офисов управления проектами, целей, которые преследуются при создании офисов управления проектами, а также взаимосвязи между типами, целями и различными характеристиками офисов управления проектами. По результатам исследований формируется обобщенная схема типов офисов управления проектами.

В **третьей главе «Инструменты и подходы к организации офисов управления проектами»** вырабатываются концептуальная модель и алгоритм организации работы офиса управления проектами в инновационной компании, формируется инструментарий для практического использования данного алгоритма, проводится демонстрация и анализ использования выработанных предложений.

В **заключении** сформулированы наиболее значимые научные результаты диссертационной работы.

### **Основные положения и результаты исследования, выносимые на защиту**

**1. Уточнение понятия «офис управления проектами» и связей данного термина со сходными терминами, обозначающими специализированные организационные структурные подразделения по управлению проектами.**

В научной и деловой литературе встречается большое количество наименований структурных подразделений, занимающихся на постоянной основе управлением проектами в компаниях. Исследование содержания используемых терминов привело к выводам, что такие термины как «офис управления проектом», «мультипроектный офис», «центр экспертизы в области управления проектом», «центр совершенства в области управления проектом» и «стратегический проектный офис» можно рассматривать как эквиваленты. Большинство исследователей, среди которых Хоббс Б. и Обри М., Сяои Даи К.

и Уэллс В., Дж.Л.Вард, Клименко О. и другие предпочитают термин «проектный офис» для обозначения органа, создаваемого для управления одним отдельно взятым проектом, а понятием «офис управления проектом» обозначается структурное подразделение, которое выступает центральным звеном системы управления многими проектами. В целом все результаты сравнительного анализа термина «офис управления проектами» с другими смежными понятиями показаны на рис. 1, где дуги со знаком «минус» показывают различия в понятиях, а дуги со знаком «плюс» показывают сходные черты.



Рис. 1. Отношения между понятием «офис управления проектами» и другими смежными терминами

Можно заключить, что офис управления проектами представляется собой специализированное подразделение, полностью вовлеченное в централизованное и скоординированное управление проектами, находящимися в определенной области ведения. Одновременно с этим, исследование содержания понятия «офис управления проектами» позволяет сделать вывод, что обязанности и ответственность офиса управления проектами разнообразны и могут охватывать области от предоставления проектам обеспечивающих функций до непосредственного управления определенным проектом.

**2. Выявление тенденции, что с конца XX века наблюдается рост использования офисов управления проектами, причем в наибольшей степени офисы управления проектами используются в инновационных отраслях экономики.**

Отталкиваясь от результатов исследований Сяои Даи К., Уэллса В. и Керцнера Г., были выявлены общие тенденции в развитии офисов управления проектами. За последние годы практика использования офисов стремительно выросла (см. рис. 2). При этом серьезно расширился функционал офисов управления проектами, особенно в сторону решения стратегических задач управления проектами.

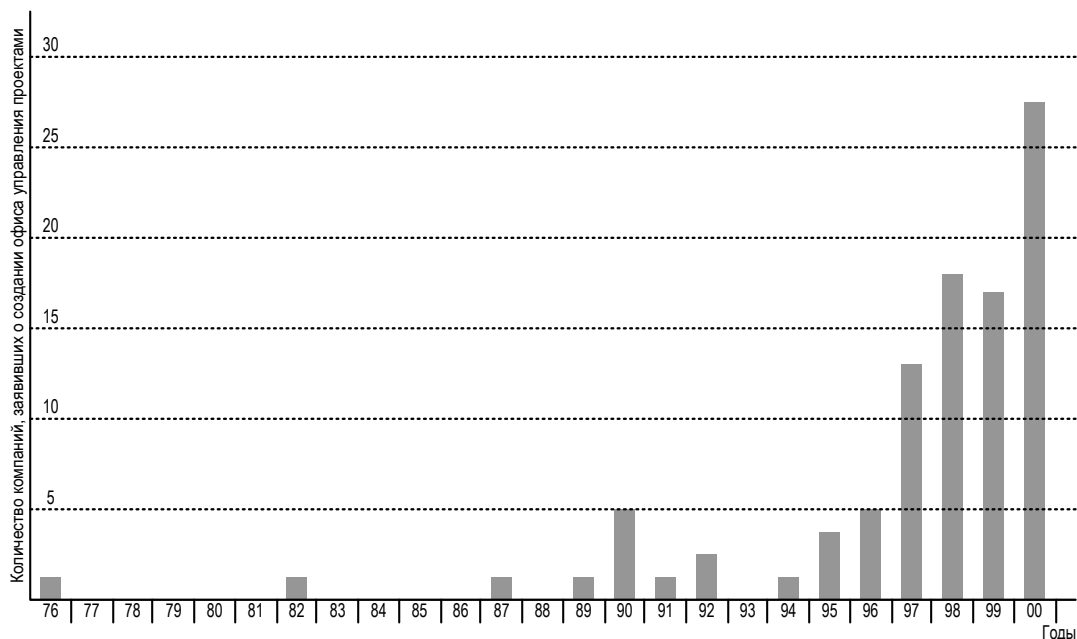


Рис. 2. Рост использования офисов управления проектами во времени (на основе обобщения результатов исследования Сяои Даи К. и Уэллса В.)

Если посмотреть на распределение офисов управления проектами по отраслям, то можно обнаружить, что практика использования офисов в наибольшей степени развивается в инновационных отраслях (см. табл. 1). В еще большей степени связь между офисами управления проектами и инновационной деятельностью прослеживается, если посмотреть на структуру использования офисов по типу создаваемой продукции (см. табл. 2).

Можно заключить, что новые формы офисов управления проектами, новые методы и модели их работы следует искать уже не в строительстве и военно-промышленном комплексе, а в компьютерных, телекоммуникационных и финансовых компаниях. Если рассматривать развитие офисов управления проектами, как новое и перспективное направление развития проектного управления, как это предлагает Керцнер Г., то можно сказать, что эпицентр развития проектного управления, как профессиональной дисциплины и области научных знаний, серьезным образом изменился.

Таблица 1

Распределение компаний, использующих офисы управления проектами, по отраслям (на основе опроса Сяои Даи К. и Уэллса В.)

№	Отрасль	Абсолютное количество компаний, заявивших об использовании ОУП	Относительная доля отрасли в общем объеме использования ОУП, (%)
1	Промышленные товары	29	12,39
2	Строительство	11	4,7
3	Проектирование и инжиниринг	11	4,7
4	Управляющие компании	11	4,7
5	Разработка программного обеспечения	26	11,11
6	Телекоммуникации	31	13,25
7	Компьютеры, обработка данных	35	14,96
8	Транспорт	7	2,99
9	Розничная торговля	3	1,28
10	Здравоохранение	4	1,71
11	Развлечения, досуг	2	0,85
12	Энергетика	5	2,14
13	Аэроавтика	3	1,28
14	Финансы, страхование	25	10,68
15	Фармацевтика	4	1,71
16	Правительственные учреждения	13	5,56
17	Образование	3	1,28
18	Коммунальные услуги	7	2,99
19	Прочие	4	1,71
	Всего компаний, использующих ОУП	113	100%
	Всего опрошенных компаний	234	

Таблица 2

Распределение компаний, использующих офисы управления проектами, по типам конечной продукции (на основе опроса Сяои Даи К. и Уэллса В.)

Тип конечной продукции/ услуг	Абсолютное количество компаний, заявивших об использовании ОУП	Относительная доля типа продукции в общем объеме использования ОУП (%)
Объект недвижимости, производственный комплекс	32	13,68
Разработка нового оборудования, приборов	36	15,38
Производство товаров питания и других товаров повседневного спроса	5	2,14
Создание новых или улучшенных процессов или программного обеспечения	123	52,56
Услуги, тестирование	21	8,94
Исследования, отчеты	8	3,42
Реорганизация и орг.преобразования	9	3,85
Всего компаний, использующих ОУП	113	100%
Всего опрошенных компаний	234	

Перспективы развития проектного управления на сегодня во многом связаны не со строительством и военно-промышленным комплексом, а с информационными технологиями, телекоммуникациями, финансами и страхованием. Также следует признать, что новые формы офисов управления проектами, новые методы и модели их работы следует искать уже не в строительстве и военно-промышленном комплексе, а в компьютерных, телекоммуникационных и финансовых компаниях.

### **3. Проведение обобщения и структуризация представлений о функциях, выполняемых офисами управления проектами; выработка обобщающей структуры функций и задач, решаемых офисами управления проектами.**

В работах Керцнера Г., Пеллегринелли С., Хоббса Б., Обри М., Артто К. и других выявляются функции и задачи, которые решаются офисами управления проектами. Но при этом, каждый исследователь предлагает свою структуру деятельности офисов. Причем состав решаемых задач и реализуемых функций у каждого исследователя представляется несколько различным образом. В таблице 3 приведена сводная структура функций и задач, сформированная на основе изучения большого количества исследований. Исследование вопроса, насколько часто встречаются те или иные функции и задачи, было проведено путем анализа и обобщения уже проведенных другими учеными исследований. По результатам исследования функций и задач офисов управления проектами был сделан вывод о высоком уровне полиморфизма офисов, т.е. разнообразия состава решаемых задач, форм их проявления и типов офисов управления проектами.

### **4. Разработка обобщающей классификационной схемы типов офисов управления проектами и выявление их характеристик, таких как уровень подчинения, характер решаемых задач, количество и масштаб координируемых проектов, объем полномочий и авторитет в организации.**

Все исследования типов офисов можно разбить на два направления: классификации, предлагаемые исследователями-практиками; и результаты эмпирических исследований. В ходе изучения этих двух направлений было обнаружено, что в науке отсутствуют попытки соединить результаты двух направлений исследований офисов. Для устранения этого недостатка в диссертации с использованием эмпирических исследований проверяется состоятельность практических классификаций.

Обобщая анализ типологий, сформулированных в профессиональной литературе, и результатов научных исследований типологий, можно сделать ряд выводов. Во-первых, результаты научных исследований в большей или меньшей (связь типов офисов с жизненным циклом их развития) степени согласуются с типологиями, предложенными в профессиональной литературе.

Таблица 3

## Сводная структура функций и задач офиса управления проектами

<b>Функции офиса управления проектами</b>	<b>Выполняемые задачи</b>	<b>Авторы, указавшие на наличие задач в практике офисов управления проектами</b>
Развитие компетенций и организационных способностей в области проектного управления	<p>Внедрение, поддержка и развитие инструментов (в том числе информационно-технологических), стандартов, процессов и методологий УП</p> <p>Внедрение и развитие информационной системы управления проектами</p> <p>Управление документацией и архивами</p> <p>Управление отношениями с клиентами и заказчиками</p> <p>Внедрение методов и инструментов УП без попыток стандартизации</p> <p>Внедрение и управление базами данных и банками знаний по УП</p> <p>Создание и совершенствование системы показателей контроля управления проектами, программами и портфелями</p> <p>Контроль за исполнением стандартных процедур и процессов УП</p> <p>Определение организационной структуры в части касающейся УП</p> <p>Упорядочение и улучшение системы отчетной документации (стандартизация форм, повышение точности и своевременности и т.п.)</p> <p>Создание и расширение библиотеки по УП</p> <p>Проведение и упорядочение процессов проверок и контроля проектов</p> <p>Выявление, документирование и распространение лучшего опыта в области УП</p>	Хилл Дж., Летавец К., Марш Д., Пеллегринелли С. и Гаранга Л., П.Рад и Левин Дж., Артто К., Калвик И., Поскела Я. и Туркулайнен В., Харт М. и Томас Дж.Л., Хоббс Б. и Обри М., Керцнер Г.

<b>Функции ...</b>	<b>Выполняемые задачи</b>	<b>Авторы ...</b>
Административная поддержка процессов управления проектами	<p>Предоставление отчетной документации по проектам руководству</p> <p>Консультирование и советы высшему руководству</p> <p>Выполнение специализированных задач для руководителей проектов</p> <p>Развитие внешних и внутренних связей по вопросам УП</p> <p>Осуществление мониторинга внешней среды проектов и компании в целом по вопросам УП</p> <p>Подбор и профессиональное развитие кадров в области УП</p> <p>Управление системой мотивации руководителей проектов</p> <p>Обеспечение эффективного использования ресурсов системы УП</p> <p>Административно-хозяйственное обеспечение руководителей проектов (помещения, канцелярия, техническая поддержка)</p> <p>Поддержка и помощь в управлении отношениями с клиентами, поставщиками и подрядчиками</p> <p>Организация и обеспечение совещаний и встреч в ходе реализации проектов</p> <p>Поддержка процедур завершения проектов</p> <p>Мониторинг всех активов, вовлеченных в управление проектами, их мобилизация при необходимости использования</p>	Хилл Дж., Летавец К., Марш Д., Пеллегринелли С. и Гаранга Л., П.Рад и Левин Дж., Харт М. и Томас Дж.Л., Хоббс Б. и Обри М., Керцнер Г.
Мониторинг и контроль выполнения проектов	<p>Мониторинг и контроль показателей выполняемых проектов</p> <p>Управление создаваемыми в ходе проектов результатами</p> <p>Распределение ресурсов по различным проектам</p> <p>Проведение пост-проектного анализа</p> <p>Проведение аудита проектов</p> <p>Управление рисками</p> <p>Оценка системы материального стимулирования всех, вовлеченных в выполнение проектов</p> <p>Оценка удовлетворенности клиентов</p>	Хилл Дж., Летавец К., Марш Д., Пеллегринелли С. и Гаранга Л., П.Рад и Левин Дж., Хоббс Б. и Обри М., Керцнер Г.

<b>Функции ...</b>	<b>Выполняемые задачи</b>	<b>Авторы ...</b>
Обучение и консультирование	<p>Развитие компетенций и организационных способностей, в том числе и посредством тренингов</p> <p>Продвижение методов и принципов проектного управления внутри организации</p> <p>Менторская поддержка руководителей проектов</p> <p>Аккумуляция и распространение новых знаний по УП</p> <p>Организация эффективного использования опыта, навыков, знаний по УП</p> <p>Развитие карьеры руководителей проектов и их команд</p> <p>Улучшение межличностных коммуникаций</p> <p>Помощь в управлении проблемными проектами</p> <p>Подготовка материалов для тренингов</p>	Хилл Дж., Летавец К., Марш Д., П.Рад и Левин Дж., Харт М. и Томас Дж.Л., Десоуза К. и Эваристо Дж., Хоббс Б. и Обри М., Керцнер Г.
Оценка, анализ и отбор проектов	<p>Координация деятельности в рамках мультипроектного управления</p> <p>Принятие участия в стратегическом планировании</p> <p>Управление одним или несколькими портфелями проектов</p> <p>Идентификация, отбор и расстановка приоритетов по новым проектам</p> <p>Управление одной или несколькими программами</p> <p>Концептуальное проектирование и планирование крупных проектов</p> <p>Проведение анализа затрат и выгод проекта</p> <p>Надзор за финансовой дисциплиной</p> <p>Оценка уровней зрелости</p> <p>Оказание помощи при старте новых инновационных проектов</p>	Хилл Дж., Летавец К., Марш Д., Пеллегринелли С. и Гаранга Л., П.Рад и Левин Дж., Артто К., Калвик И., Поскела Я. и Туркулайнен В., Хоббс Б. и Обри М., Керцнер Г.



Во-вторых, важными описательными характеристиками, по которым офисы управления проектами отличаются, являются количество и масштабы контролируемых проектов, положение в организационной структуре, объем и тип решаемых задач (от отдельного перечня оперативных и вспомогательных задач до полного перечня задач, включая задачи стратегического характера), статус и полномочия офиса по отношению к проектам и компании в целом. В-третьих, эти описательные характеристики могут быть сведены к трем квантифицируемым и проверяемым на практике эмпирическим признакам – доля проектов, доля руководителей проектов и уровень полномочий. В-четвертых, между характеристиками офиса управления проектами присутствует определенная взаимосвязь, которую можно концептуализировать в виде типологической схемы (см. рис. 3). В-пятых, офисы управления проектами, которые не располагаются в основной зоне, на практике встречаются, но значительно реже, что может свидетельствовать об их более низкой эффективности и худшем соответствии окружающей среде.

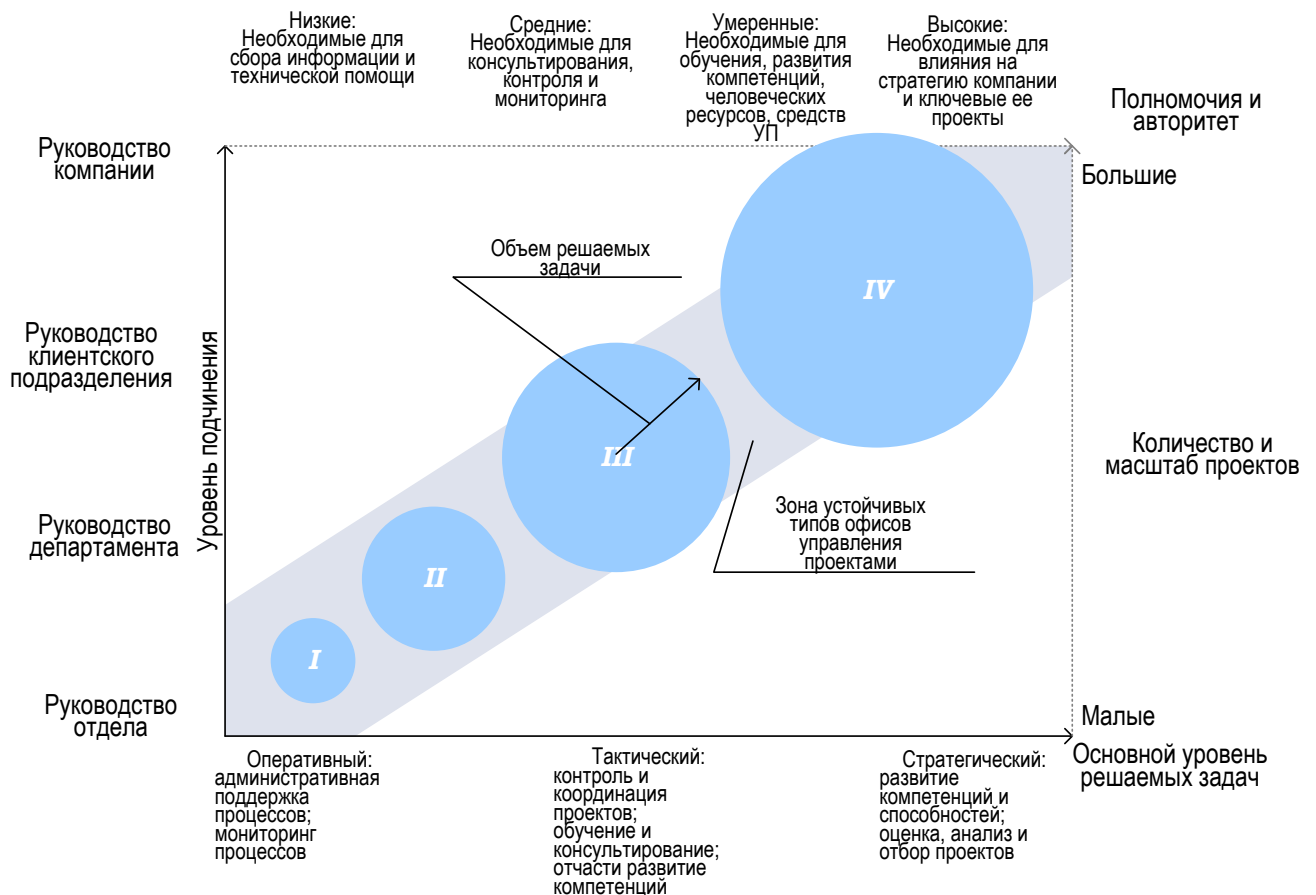


Рис. 3. Зона устойчивых типов офисов управления проектами (авторская модель)

Количество и масштабы контролируемых проектов обычно увеличиваются одновременно с повышением положения в организационной структуре, что в свою очередь сопровождается расширением перечня решаемых

задач и повышением их стратегического характера. При всей условности выделяемых авторами профессиональной литературы типов офисов управления проектами все они тяготеют к соединению в себе определенных отличительных качеств. Так на рис. 3 под «I» можно понимать офис поддержки проектов (в терминологии Энглунда Р., Грэма Р. и Динсмора П.), модель «Хранилище информации» (в терминологии Кендалла Дж. и Роллинза С., Клименко О.А.) или же тип «Метеостанция» (в терминологии Серикова С. и Биллоуса Д.). Под «IV» можно понимать корпоративный офис (в терминах Керцнера Г.), стратегический программный (в терминах Серикова С.), модель «Центр обеспечения конкретных результатов» (в терминах Кендалла Дж. и Роллинза С.), интегрированный офис (в терминах Клименко О.А.). «II» и «III» обозначают два промежуточных типа.

Таким образом, обнаруженная взаимосвязь говорит о том, что офисы управления проектами тяготеют к определенным устойчивым типам, которые выстраиваются в некоторой зоне, определяемой выявленной связью. Выявление типов офисов и взаимосвязи между их характеристиками имеет также и важное практическое значение. Руководство компаний, желающих организовать у себя офис управления проектами, могут брать в качестве ориентира именно устойчивые типы, а не пытаться изобретать какие-то новые сочетания характеристик.

**5. Проведено самостоятельное исследование (на основе первичного опроса представителей российских компаний, работающих в инновационной сфере) связи между типами офисов управления проектами и их эффективностью; выявлен и описан характер данных связей.**

В рамках исследования был произведен опрос представителей 234 различных российских компаний. Результаты опроса были подвергнуты статистической обработке. Были построены регрессионные модели на основе линейных функций по типовой методике. В качестве исследуемых переменных выступали эффективность (степень достижения) стратегических и оперативных целей. В качестве независимых переменных, которые могут влиять на эффективность достижения оперативных и стратегических целей, выступили укрупненные функции офиса (см. табл. 3) и тип офиса (см. рис. 3). Основные результаты показаны в табл. 4 и 5.

Коэффициент  $\beta_0$  в простой регрессионной модели интерпретации не подлежит. Коэффициент  $\beta_1$  показывает угол наклона линейной функции по отношению к оси X. Если  $\beta_1$  имеет положительно значение, то линейная функция идет из нижней левой части координатной плоскости в верхнюю правую. Это говорит о наличии некоторой прямой пропорциональной связи между исследуемыми показателями. Так как  $\beta_1$  оказался везде положительным, то можно сказать, что все независимые переменные (полнота выполнения отдельных функций и тип офиса) положительно связаны с эффективностью, как оперативной, так и стратегической.

Таблица 4

Параметры регрессионных моделей при исследовании эффективности выполнения оперативных целей (ОР)

Независимая переменная	Параметр регрессионной модели	Значение параметра
DEV: Развитие компетенций и способностей	$\beta_0$ (пересечение)	4,943
	$\beta_1$ (угол наклона)	0,347
	$R^2$ (детерминация)	0,294
ADM: Административная поддержка процессов УП	$\beta_0$ (пересечение)	5,573
	$\beta_1$ (угол наклона)	0,208
	$R^2$ (детерминация)	0,281
MON: Мониторинг и контроль выполнения проектов	$\beta_0$ (пересечение)	5,256
	$\beta_1$ (угол наклона)	0,347
	$R^2$ (детерминация)	0,225
EDU: Обучение и консультирование	$\beta_0$ (пересечение)	5,193
	$\beta_1$ (угол наклона)	0,133
	$R^2$ (детерминация)	0,112
ANL: Оценка, анализ и отбор проектов	$\beta_0$ (пересечение)	4,935
	$\beta_1$ (угол наклона)	0,095
	$R^2$ (детерминация)	0,028
TYP: Тип офиса управления проектами	$\beta_0$ (пересечение)	2,122
	$\beta_1$ (угол наклона)	0,012
	$R^2$ (детерминация)	0,013

Таблица 5

Параметры регрессионных моделей при исследовании эффективности выполнения оперативных целей (СТ)

Независимая переменная	Параметр регрессионной модели	Значение параметра
DEV: Развитие компетенций и способностей	$\beta_0$ (пересечение)	3,132
	$\beta_1$ (угол наклона)	0,07
	$R^2$ (детерминация)	0,127
ADM: Административная поддержка процессов УП	$\beta_0$ (пересечение)	3,001
	$\beta_1$ (угол наклона)	0,105
	$R^2$ (детерминация)	0,051
MON: Мониторинг и контроль выполнения проектов	$\beta_0$ (пересечение)	2,281
	$\beta_1$ (угол наклона)	0,123
	$R^2$ (детерминация)	0,119
EDU: Обучение и консультирование	$\beta_0$ (пересечение)	3,987
	$\beta_1$ (угол наклона)	0,13
	$R^2$ (детерминация)	0,124
ANL: Оценка, анализ и отбор проектов	$\beta_0$ (пересечение)	4,082
	$\beta_1$ (угол наклона)	0,461
	$R^2$ (детерминация)	0,347
TYP: Тип офиса управления проектами	$\beta_0$ (пересечение)	2,733
	$\beta_1$ (угол наклона)	0,679
	$R^2$ (детерминация)	0,263

Наибольший интерес с точки зрения понимания связи характеристик офиса управления проектами с его способностью выполнять оперативные и стратегические цели представляет коэффициент детерминации  $R^2$ . Он трактуется как определенная мера изменения эффективности (оперативной или стратегической), которую можно объяснить воздействием той или иной независимой переменной.

Рассмотрение результатов статистической обработки позволили сделать вывод, что влияние на оперативную эффективность офиса выше для функций, связанных с оперативным управлением проектами. А стратегическая эффективность связана в большей степени с тактическими и стратегическими задачами офиса. Кроме того, тип офиса так же оказался важной переменной. Чем «выше» уровень офиса, в терминах схемы на рис. 3, тем большее влияние тип офиса оказывает на стратегическую эффективность. Порядка 26,3% изменения переменной ST можно объяснить типом офиса. Причем насколько можно судить по коэффициенту  $\beta_1$ , чем выше статус офиса и чем выше уровень решаемых задач, тем больший вклад делает тип офиса проекта в степень достижения стратегических целей.

Таким образом, прежде чем создавать офис управления проектами, необходимо четко определить цели, ради которых он создается, и, исходя из этого, определять состав и полноту выполнения функций, а также тип офиса. Исследование показало, что связь между этими характеристиками офиса носит далеко не случайный характер.

#### **6. Разработана общая схема определения характеристик офиса управления проектами и алгоритм выполнения работ по созданию офиса в инновационной компании.**

Обобщение результатов собственного и других исследований характеристик офиса управления проектами позволило выявить ключевые факторы, влияющие на эти характеристики. Согласно показанной на рис. 4 концептуальной модели внешнее окружение компании и сеть хозяйственных отношений оказывает влияние на стратегию компании, но кроме этого непосредственно воздействуют и на цели, преследуемые офисом управления проектами. На цели создания офиса управления проектами оказывают также влияние существующая система управления, организационная культура и стратегия компании. Состав целей офиса управления проектами и приоритеты по ним влияют на тип офиса и на состав и объем выполняемых функций. Тип офиса управления проектами является ключевой переменной, которая находится на стыке между целевыми установками, накладываемыми на офис сверху, средовыми параметрами, возникающими из организационного контекста, и внутренними характеристиками офиса. На эти внутренние характеристик влияют как тип офиса, так и состав, и объем выполняемых функций задач.

Отталкиваясь от выработанной общей схемы, был разработан алгоритм работы по созданию офиса управления проектами, показанный на рис. 5. Алгоритм определяет основные этапы, входящие в них операции, логическую взаимосвязь между операциями и состав инструментов, рекомендуемых для выполнения той или иной операции.

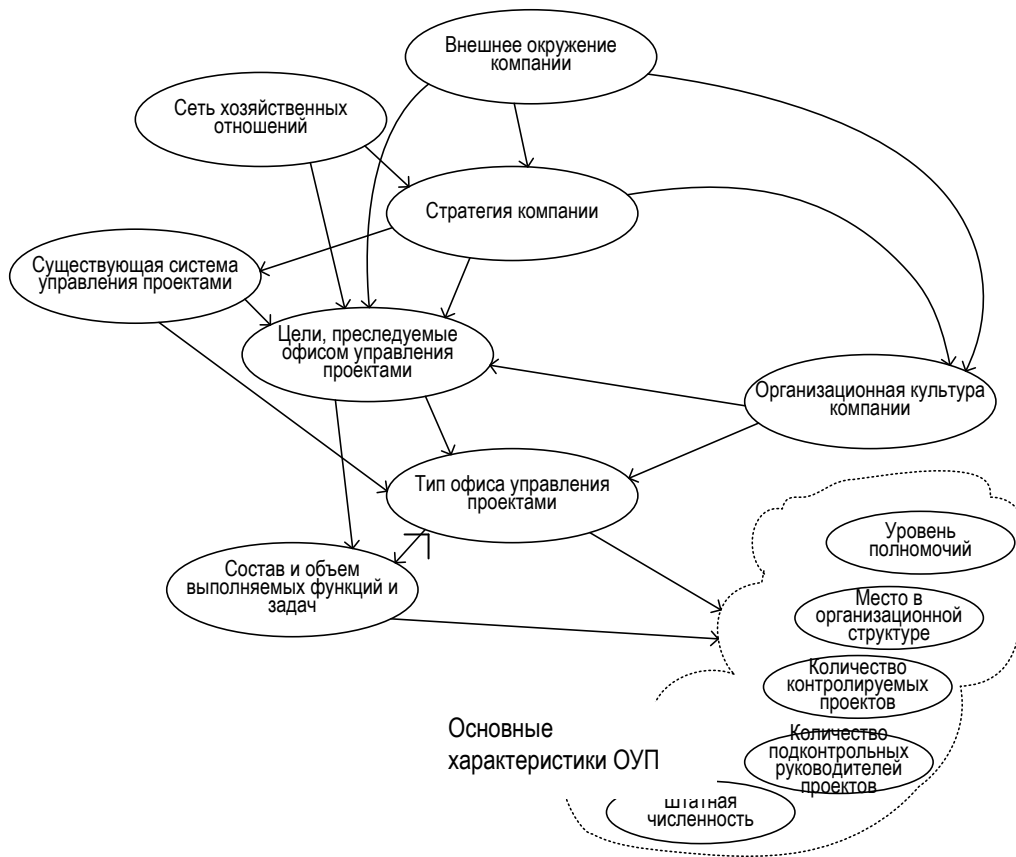


Рис. 4. Обобщенная концептуальная модель офиса управления проектами и его связей с внешними факторами (авторская модель)

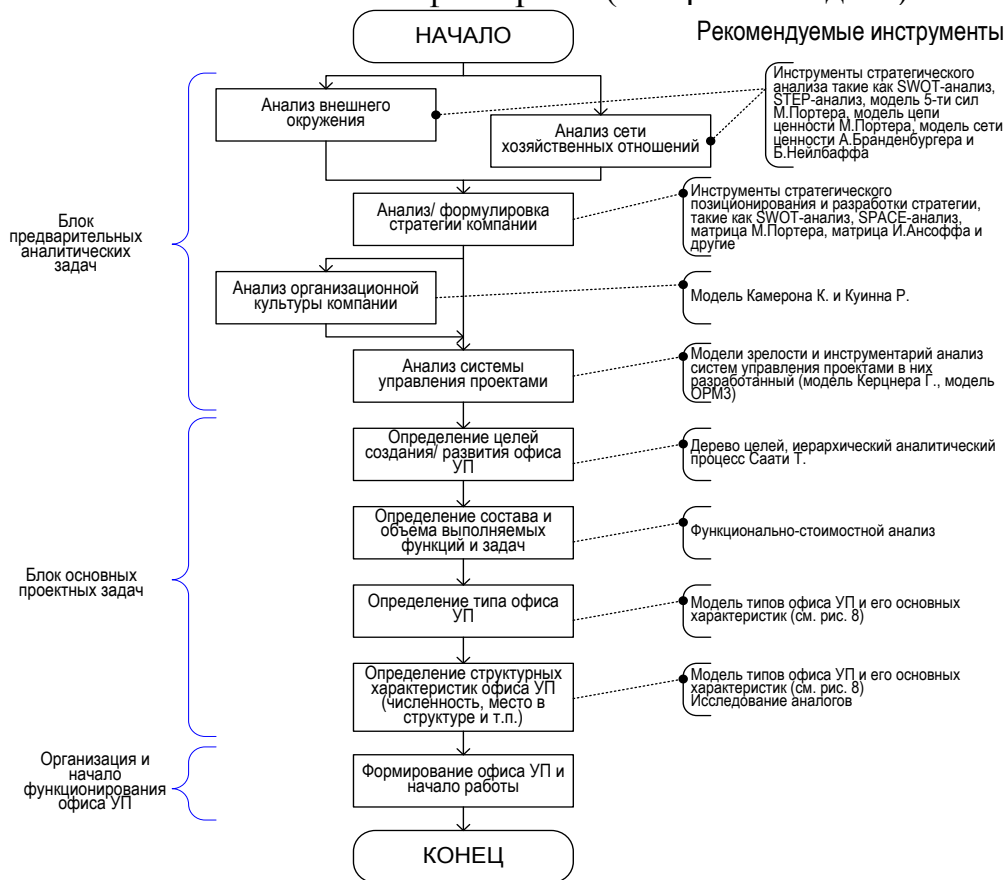


Рис. 5. Общая схема алгоритма создания офиса управления проектами в компании (авторская разработка)

**7. Использование разработанных схем и алгоритмов в ходе практического применения в российской компании, занимающейся инновационно-инвестиционными проектами, где они получили дальнейшее развитие и показали свою эффективность.**

Отталкиваясь от результатов анализа внешнего окружения, сети хозяйственных отношений, стратегии, культуры и системы управления проектами были определены цели создания офиса управления проектами. При этом использовался метод аналитического иерархического процесса. Далее были определены потенциальные функции и задачи офиса управления проектами и проведен их функционально-стоимостной анализ. Были выявлены задачи, у которых важность существенно ниже затрат на их выполнение. От таких задач было рекомендовано отказаться, либо существенно сократить объем их реализации. Таким путем были определены функции, задачи и должностные обязанности офиса управления проектами.

По результатам использования авторских рекомендаций, базирующихся на схеме на рис. 3, руководство компании приняло решение о том, что офис управления проектами будет находиться в прямом подчинении генерального директора. Руководители проектов не будут входить в состав офиса, но будут ему подотчетны по всем вопросам оперативного управления проектом, кроме вопросов взаимодействия с заказчиками. Руководители программ будут являться штатными единицами внутри офиса управления проектами.

Результаты функционирования офиса управления проектами, созданного с использованием рекомендаций диссертации, оказались положительными. В табл. 6 показаны основные документированные результаты внедрения. Также был проведен опрос, касающийся воспринимаемых результатов внедрения офиса управления проектами. Из рис. 6 видно, что 43% опрошенных заметили высокую ценность от создания офиса. В целом же, только 15% отметили малую или вообще никакую ценность.

Таблица 6

Основные документируемые результаты функционирования офиса управления проектами в компании

№	Показатель	Изменение
1.	Количество проектов, оцениваемых клиентом как неудачные	Сокращение на 15%
2.	Количество проектов, завершенных в рамках бюджета	Увеличение на 22%
3.	Количество проектов, завершенных с соблюдением сроков	Увеличение на 15%
4.	Продуктивность работы сотрудников компании по проектам	Увеличение на 16%
5.	Средняя экономия бюджета по проектам	Увеличение на 11%

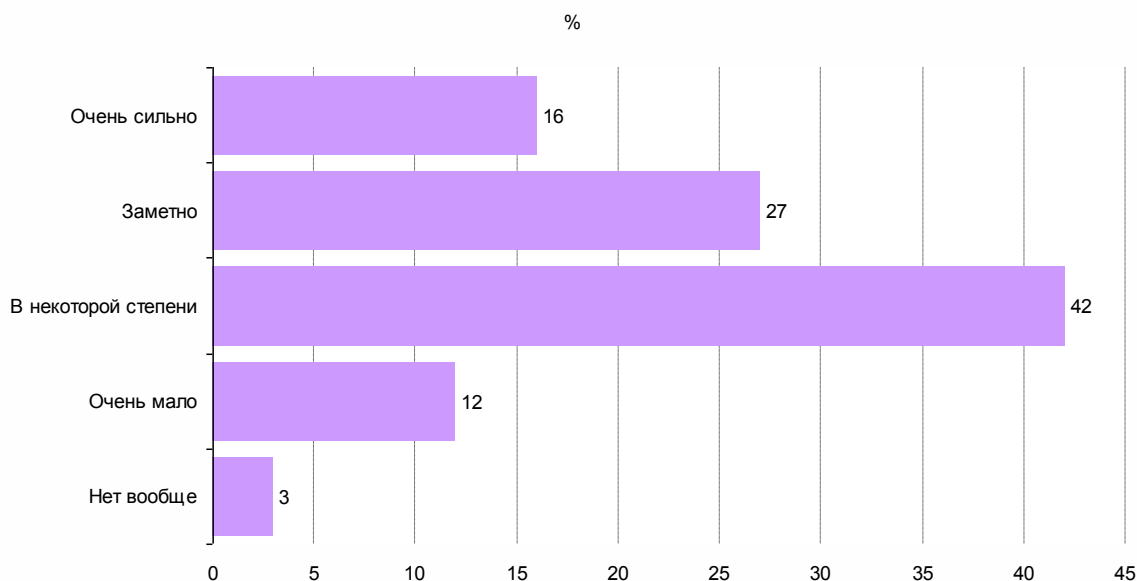


Рис. 6. Результаты опроса сотрудников компании «Прогресс» на предмет того, продемонстрировал ли офис управления проектами создавать ценность для компании

Можно сделать вывод, что результаты экспериментальной апробации подтверждают обоснованность сделанных выводов и разработанных рекомендаций, равно как и высокий экономический потенциал от их использования.

**Основные выводы и положения диссертации нашли отражение в следующих публикациях:**

1. Трухановский О.М. Исследование практики использования офисов управления проектами в отраслевом аспекте (статья) // Транспортное дело России, № 9, 2011, 0,4 п.л.

2. Трухановский О.М. Анализ организационного полиморфизма офисов управления проектами (статья) // Транспортное дело России, № 10, 2011, 0,4 п.л.

3. Трухановский О.М. Исследование представлений об офисе управления проектами (статья) // Интеграл № 1, 2012, 0,5 п.л.

4. Трухановский О.М. Анализ исторического развития офисов управления проектами в современных инновационных компаниях (статья) // Экономика и предпринимательство, № 2, 2012, 0,4 п.л.