

имосвязи между организационно-управленческими структурами и восприимчивостью производственного аппарата к внедрению и освоению новшеств.

Крупный бизнес и особенно фирмы-гиганты, обладая достаточными финансовыми, материальными и людскими ресурсами, страдают при этом низкой восприимчивостью производственного аппарата и жесткостью иерархических связей, с трудом воспринимающих нововведения. На основании этого можно сделать вывод, что главными проблемами таких фирм для совершенствования механизмов организации инноваций становятся проблемы координации и межфирменной кооперации [1].

Свойства инновационных организаций, показанные на рисунке 1, демонстрируют качество подсистем, структур, элементов и их связей внутри организации как открытой системы.

Организация нового типа имеет две оси ориентации: первая на внутренние структуры, внутренние взаимодействия элементов, факторов и подсистем. Эта ориентация основана на децентрализации и самостоятельности подразделений, что и обеспечивает их высокую маневренность, оперативность, множественность форм организаций, разнообразие новых методов, технологий, продуктов и услуг, гибкость структур и методов управления.

Вторая ось системы ориентирована на внешнюю среду, она связана с реализацией долговременных тенденций, со стабильностью функционирования системы во внешней среде. Эта вторая тенденция развития организации основана на механизме консолидации и интеграции, создающем синергический эффект, который состоит в увлече-

нии эффекта, возникающего от объединения направленных на одну цель усилий. Это означает, что он больше эффекта от простой суммы элементов, т.е. в сложных системах, основанных на саморазвитии и совершенствовании, к которым относится инновационная организация, наблюдается значительный синергический эффект [3].

На основании вышеизложенного материала можно сделать вывод, что обобщение двух тенденций инновационного развития возникают на основе основных функциональных категорий признаков, к которым можно отнести адаптацию системы, ее целедостижение с позиций реакции на внешнюю среду, интеграцию элементов и их взаимоотношений, а также поддержание внутреннего принципа самоорганизации - гомеостаза системы.

Следовательно, свойства инновационной системы предприятия – актуальное направление на современном этапе развития предприятия, т.к. основаны на совершенствовании взаимодействия двух противоположных тенденций: децентрализации и дифференциации, с одной стороны, и на централизации и интегративных процессах - с другой, неразрывно связаны и взаимно дополняют друг друга.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Рыбиков, А.С. Совершенствование инновационных систем на предприятии // Инновации. Технологии. Решения. – 2011. – № 4.
2. Думин, Н.В. Управление инновациями // Время инноваций. – 2010. – № 1.
3. Калинов, О.П. Организационные формы инновационного развития // Инновации и инвестиции. – 2012. – № 2.

Материал поступил в редакцию 02.09.13

SILCHENKOVA T.N. Features of the organization of innovative activity of the enterprises

The present stage of development of our society is at a rotary stage of transformation of society, formation of the socially oriented market economy, a sustainable development in difficult, extremely scarce energy resource conditions when in a new way there are problems of use of all opportunities and advantages of the saved-up potential and organizational forms of managing.

In article properties of the innovative organizations which show quality of subsystems, structures, elements and their communications in the organization as open system are defined; tendencies of innovative development are generalized.

УДК 332.146:338.24 (476)

Носко Н.В., Лац Н.Ю.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Введение. Инвестиционная деятельность в той или иной степени свойственна каждому предприятию. Она является одним из наиболее значимых аспектов функционирования любой коммерческой организации. Поэтому можно сказать, что инвестиционная деятельность в нынешних условиях тесно связана с умением разрабатывать эффективные инвестиционные планы или проекты, а затем обеспечивать определенные ими ограничения по ресурсам и реализовывать заданный уровень качества продукции проекта. Следовательно, возникает вопрос о необходимости обеспечения эффективного управления проектом.

Инвестирование в Беларуси. Преимущества для инвесторов. Управление инвестиционными проектами занимает важное место в экономике любой страны. Инвестирование в значительной степени определяет экономический рост государства, занятость населения и составляет весомый элемент базы, на которой основывается экономическое развитие общества [1]. Что касается инвестиционных возможностей, то можно сказать, что Беларусь сегодня - страна, открытая для иностранных инвестиций, при этом она создаёт благоприятные условия для эффективного ведения бизнеса.

Можно отметить следующие преимущества для инвесторов:

- стратегическое географическое положение;
- прямой выход на рынок стран единого экономического про-

странства (Беларусь, Россия, Казахстан);

- хорошо развитая инфраструктура Беларуси: транспорт, логистика, коммуникации;
- прогрессивное экономическое законодательство Беларуси;
- защищенные государством права инвесторов;
- привлекательные инвестиционный климат и система налогообложения;
- государственная поддержка инвесторов: гарантии, льготы и преференции;
- возможности приватизации;
- 6 свободных экономических зон;
- высококвалифицированные трудовые ресурсы;
- достойное качество жизни.

В Республике Беларусь действует Консультативный совет по иностранным инвестициям при Совете Министров Республики Беларусь (КСИИ) [2].

Основным направлением проводимой инвестиционной политики является курс на дальнейшую либерализацию условий хозяйствования, совершенствование правовых механизмов защиты инвестиций, способствующий активизации инвестиционной деятельности, который закреплен в Директиве Президента Республики Беларусь №4 [3].

Носко Наталья Викторовна, старший преподаватель кафедры менеджмента Брестского государственного технического университета.
Лац Наталья Юрьевна, студентка экономического факультета Брестского государственного технического университета.
Беларусь, БрГУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.

В ежегодном аналитическом докладе «Doing Business-2013» – Беларусь заняла 58 место. Причём в докладе "Doing Business-2012" Беларусь занимала 69-е место, в 2011 – 91. Таким образом, можно сказать, что Беларусь улучшает свои позиции (рис. 1).

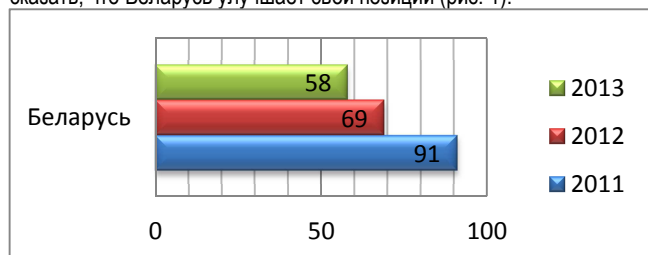


Рис. 1. Рейтинг Беларуси в докладе «Doing Business» за 2011-2013 гг.

Согласно отчету, инвестиционный климат в Беларуси лучше, чем в соседних государствах – России и Украины, которые заняли 112-е и 137-е места соответственно, но существенно проигрывает западным соседям – Латвии (25-е место), Литве (27-е место). Из граничащих с Беларусью стран наиболее близок к ней рейтинг Польши – 55-е место (рис. 2).

В 2011 году Белорусский государственный университет и государственное научное учреждение «Научно-исследовательский экономический институт Министерства экономики Республики Беларусь» провели опрос руководителей 500 коммерческих организаций в 29 населённых пунктах, и результаты показали незначительное

ухудшение инвестиционного климата в республике.

Так, больше половины респондентов отметили следующие факторы, которые наиболее препятствуют притоку иностранных инвестиций:

- система валютного регулирования (74 % респондентов);
- нестабильность нормативно-правовой среды для бизнеса (61,4 %);
- система применения санкций за нарушение условий и порядка ведения бизнеса (56,6 %);
- уровень налоговой нагрузки (53 %);
- доступ к финансовым ресурсам, уровень развития консалтинговых и других деловых услуг (51,4 %) (рис. 3).

А факторы, оцененные респондентами как наиболее привлекательные, это:

- порядок регистрации собственности;
- возможность развития производства новых товаров и услуг;
- условия приобретения и аренды недвижимости;
- система гарантий защиты прав собственности;
- качество транспортной инфраструктуры и логистики;
- условия закрытия бизнеса;
- регулирование ценообразования и иные [4].

Эффективная система управления инвестиционными проектами. При подготовке и реализации инвестиционных проектов возникает необходимость в их управлении [1]. Основным показателем эффективного управления инвестиционными проектами является грамотное принятие управленческих решений [5], это позволит сократить период их внедрения на 20–30%, а расходы на 10–15%.

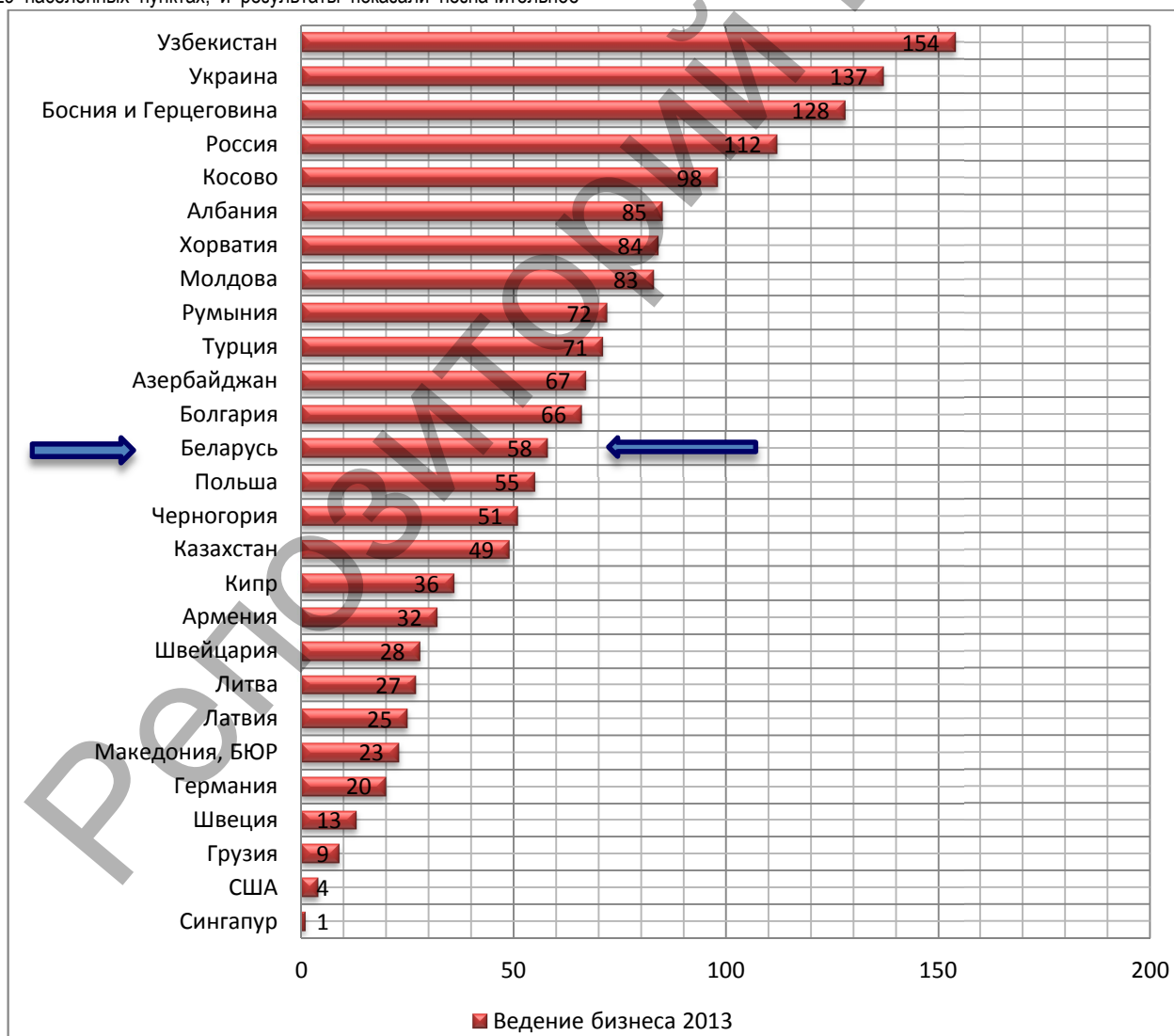


Рис. 2. Рейтинг стран по степени благоприятности условий для ведения бизнеса

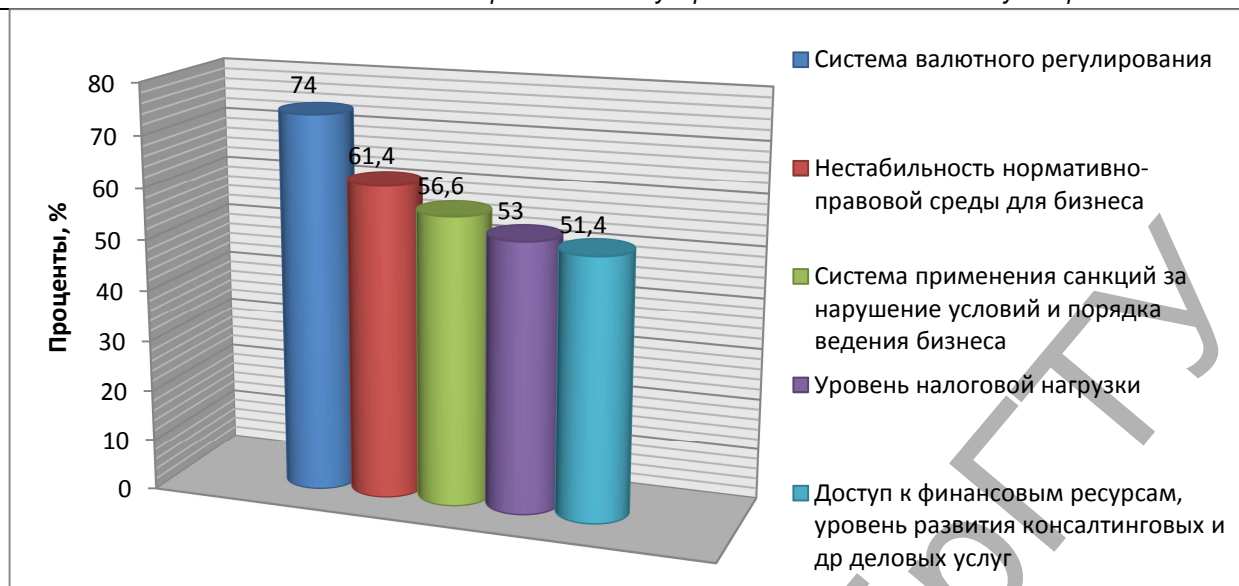


Рис. 3. Факторы, наиболее препятствующие притоку иностранных инвестиций

Успешное и эффективное управление инвестиционными проектами станет возможным благодаря внедрению системы управления инвестиционными проектами.

Эта система позволяет планировать, контролировать и динамически распределять ресурсы предприятия, задействованные в проектах, видеть общую картину всех проектов на предприятии. Для повышения эффективности управления проект разбивается на фазы. В конце каждой фазы принимается решение о начале новой фазы или закрытии проекта. В случае неудачи важно вовремя закрыть проект.

Основные фазы: преинвестиционная, инвестиционная, эксплуатационная [6].

Внедрение системы управления инвестиционными проектами на предприятии происходит поэтапно:

- создание проектного отдела;
- выбор стандарта методологии управления проектами и создание своей собственной;
- выбор и инсталлирование информационной системы управления проектами (как вспомогательное средство).

Проектный отдел позволяет развить на предприятии корпоративную систему управления проектами. Отдел непосредственно подчиняется высшему руководству.

Методология управления инвестиционными проектами – единая методология, шаблоны, которые дают возможность ввести единые понятия информационного пространства, что значительно улучшает взаимодействие и взаимопонимание в проектах. Исполнение методологии контролируется проектным отделом.

Информационная система управления проектами на предприятии используется как вспомогательный инструмент и как обязательное средство построения качественной и эффективной системы управления инвестиционными проектами. Она соответствует уровню квалификации участников и руководителя проекта, а также потребностям предприятия [7].

Система нацелена на проектно-ориентированные компании и холдинги, которым:

- необходимо организовывать многоступенчатые процедуры согласования проектной информации;
- нужно обеспечивать доступ к обновляемой информации в режиме реального времени для руководителей на разных уровнях;
- требуется обеспечивать учет инвестиций сразу в нескольких разрезах – по проектам, по бизнес-единицам, территориальным уровням.

Результаты внедрения. Внедрение системы управления инвестиционными проектами позволяет улучшить эффективность и прозрачность инвестиционного планирования для менеджмента организации на всех уровнях.

На уровне руководства и владельцев организации:

- прозрачность инвестиционного планирования и контроля;
- обоснованное принятие решений в области инвестиционного планирования;
- более эффективное управление затратами.

На уровне управления финансов и инвестиций:

- значительное уменьшение сроков планирования нового бюджетного цикла;
- повышение прозрачности и управляемости, контролирование исполнения в режиме реального времени;
- гибкое планирование, при котором возможно внесение изменений в режиме реального времени;
- гарантия оперативности, полноты, достоверности и согласованности информации об объектах инвестиций, управления и учета, исключение потерь заявок и информации, ведение электронного архива документов;
- создание основы для проектной структуры учета бюджетных средств на уровне бизнес-подразделений;
- согласование планирования на вертикальном уровне, своевременное выделение ресурсов всеми подразделениями, участниками проекта;
- прозрачность планирования.

На уровне руководителей проектов:

- снижение проектных рисков, которые связаны с отсутствием ресурсов или неосведомленностью участников проекта;
- упрощение процедур планирования и отчетности;
- возможность коллективного планирования [8].

Рассмотрим положительные результаты от внедрения этой системы:

1. Достижение результатов проектов.

То есть руководство организации будет получать гарантию того, что перед проектными командами будут четко ставиться цели и задачи, и при этом после выполнения проекта будут получены ожидаемые результаты.

2. Контроль сроков и бюджетов проектов.

Систематизация управления проектом нацеливает организацию на единый подход, обеспечивая при этом, например, невозможность запуска проекта без утвержденного календарного плана. Кроме того, в организации появляются единые принципы планирования сроков и бюджетов. Все это позволяет сделать планы более реалистичными и реализуемыми и, таким образом, приводит к тому, что в целом проекты выполняются в рамках заданных сроков и бюджетов.

Таблица 1. Информационные системы управления проектами

Этапы жизненного цикла проекта	Типы систем	Представители
Преинвестиционный этап	Системы преинвестиционного анализа	<ul style="list-style-type: none"> • Project Expert; • Альт-Инвест; • Калькулятор финансового аналитика; • Собственная программа
Этап планирования, реализации и контроля	Системы календарного планирования	<ul style="list-style-type: none"> • MS Project; • Time Line; • Spider; • Open Plan
Этап реализации и финансового контроля	Системы финансового контроля	<ul style="list-style-type: none"> • Cobra
Этап документирования	Системы электронного документооборота	<ul style="list-style-type: none"> • LanDocs; • Lotus Notes; • Stuffware

3. Интенсификация бизнеса за счет внутренних резервов.

Внедрение системы позволяет оценить затраты любого рода (временные, финансовые, трудовые и пр.) в разрезе проектов. Благодаря прозрачности появляется возможность создания системы показателей эффективности работы членов проектной команды (KPI), системы премирования менеджеров проектов и специалистов функциональных подразделений. Все эти меры позволяют значительно интенсифицировать, то есть улучшить работу и повысить эффективность использования существующих в компании ресурсов при проектной работе.

4. Более эффективная реализация стратегии организации.

Система управления проектами даёт возможность существенно увеличить скорость реализации стратегии (развития) компании за счет сокращения сроков и затрат на реализацию отдельных проектов. Также важно и то, что появившаяся прозрачность ориентирует персонал на максимально эффективное выполнение проектов, и таким образом все имеющиеся ресурсы организации начинают работать на ее развитие.

5. Назначение менеджера проекта и определение его прав и обязанностей.

В реализации проекта обычно заняты сотрудники нескольких подразделений компании, поэтому очень важно обозначить полномочия менеджера проекта при взаимодействии с сотрудниками других подразделений, помимо подразделения-заказчика.

6. Эффективное достижение результатов проектов.

Чтобы достичь максимально эффективных результатов внутренних проектов, руководителю нужно:

- определить основных лиц, которые заинтересованы в проекте;
- зафиксировать назначение сотрудников на эти роли;
- четко определить необходимые результаты проекта;
- когда стороны договорились о том, что должно быть получено в результате выполнения проекта, эти договоренности также необходимо зафиксировать, желательно в том же документе, где ранее были зафиксированы назначения сотрудников на роли [9].

Стоит отметить, что также для более успешного управления проектами обычно используются специальные программные средства. И они постоянно меняются, совершенствуются, создаются новые. Присутствующие на рынке информационные системы управления проектами удобнее группировать по этапам жизненного цикла проекта (табл. 1) [10].

Таким образом, общий эффект от внедрения системы управления проектами можно расценивать как положительный и поэтому планируется дальнейшее развитие системы управления инвестиционными проектами.

Заключение. Основным показателем эффективного управления инвестиционными проектами является грамотное принятие управленческих решений, а это возможно благодаря системе управления инвестиционными проектами. Эта система позволяет планировать, контролировать и динамически распределять ресурсы предприятия, задействованные в проектах, видеть общую картину всех проектов на предприятии.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. [Электронный ресурс] / Управление инвестиционными проектами. – Режим доступа: http://www.coolreferat.com/Управление_инвестиционными_проектами_3. – Дата доступа: 05.04.2013.
2. [Электронный ресурс] / Официальный сайт Республики Беларусь. – Режим доступа: http://www.belarus.by/ru/business/belarus_investment. – Дата доступа: 05.04.2013.
3. [Электронный ресурс]/Официальный интернет-портал президента Республики Беларусь. – Режим доступа: <http://www.president.gov.by/press29506.html>. – Дата доступа: 05.04.2013.
4. [Электронный ресурс]/Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь. Постановление Совета Министров Республики Беларусь и Национального банка Республики Беларусь от 18 января 2012 г. № 51/2 «Об утверждении стратегии привлечения прямых иностранных инвестиций в Республику Беларусь на период до 2015 года». – Режим доступа: <http://www.pravo.by/main.aspx?guid=3871&p0=C21200051>. – Дата доступа: 05.04.2013.
5. [Электронный ресурс]/Электронная библиотека диссертаций. – Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/upravlenie-investitsionnoi-deyatelnostyu-na-predpriyatiyakh-sfery-uslug>. – Дата доступа: 05.04.2013.
6. Золотогоров, В.Г. Инвестиционное проектирование / В.Г. Золотогоров. – Минск: ИП "Экоперспектива", 1998. – 463 с.
7. Шумилин, С.И. Инвестиционное проектирование: практическое руководство по экономическому обоснованию инвестиционных проектов / Под ред. С.И. Шумилина – М.: АО «Финстатинформ», 1995. – 428 с.
8. [Электронный ресурс] / Система управления инвестиционными проектами. – Режим доступа: <http://www.it.ru/upload/iblock/80b/SUIP.pdf>. – Дата доступа: 05.04.2013.
9. Богданов, В. В. «Зачем нужно внедрять управление проектами в организации?». – ЖУК (журнал Управление Компанией). – № 5. – 2007. – 4 с.
10. [Электронный ресурс]/Управление инвестиционными проектами. – Режим доступа: http://www.plam.ru/bislit/investicionnye_proekty_ot_modelirovanija_do_realizacii/p7.php. – Дата доступа: 05.04.2013.

Материал поступил в редакцию 27.04.13

NOSKO N.V., LASHCH N.Y. Greater efficiency of management of investment projects in the Republic of Belarus

Project management is the application of knowledge, experience, methods and means of access to works of the project to meet the requirements of the project, and the expectations of the participants of the project. To meet these demands and expectations, it is necessary to find an optimal combination between the objectives, terms, cost, quality and other characteristics of the project. This is possible thanks to an effective system of managing investment projects. It allows you to plan, control and dynamically allocate the resources of businesses, involved in the projects, see the overall picture of all the projects at the enterprise.