

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

В современном мире появление новых технологий, продуктов и услуг происходит постоянно. Внедрение инновационных идей в жизнь требует особых навыков управляющего персонала. И хотя на практике использование методов управления инновационными проектами пока в нашей стране встречается редко, эффективность такого подхода очевидна.

Каждый инновационный проект является уникальным и неповторимым, представляет собой комплекс мероприятий, взаимосвязанных между собой сроками исполнения, ограниченным количеством ресурсов и направленных на решение конкретных целей. Управление им строится на следующих принципах: Ориентация на цель, определение взаимосвязи между потребностями предприятия в инновации и возможностью ее внедрения. Полнота циклов управления с учетом составных частей работы. Системность в разработке решений, в совокупности направленных на осуществление задачи. Комплексная разработка процессов, связанных между собой, определяющая структуру плана. Обеспеченность ресурсами на каждом этапе работ.

Возрастающая сложность проектов, с одной стороны, и накопленный опыт с другой, сделали необходимым и возможным создание идеологии и методологии управления проектами.

Цель работы – систематизация и углубление знаний в области инновационной деятельности на основе методик управления проектами.

В ходе подготовки работы были изучены труды отечественных специалистов, профессионально занимающихся научной и практической деятельностью в данной области.

Конечно, управление проектами не является панацеей для решения всех этих проблем. Однако его систематическое применение позволяет менеджеру легче адаптироваться к условиям изменяющегося окружения.

В свете этого, остро встает вопрос о необходимости обеспечения эффективного управления проектом. Это особенно актуально в настоящий момент, так как беспрецедентные перемены, произошедшие в России и связанные со структурной перестройкой российской экономики, требуют особого подхода к этой проблеме.

Проверенным способом упорядочения процесса любой перестройки является программно-целевой метод управления, решение о переходе, к которому принято постановлением Правительства РФ в 1992. В соответствии с этим постановлением создан целый блок программ развития, состоящих из отдельных инвестиционных проектов. Основная задача при этом, обеспечить эффективное управление ими. Это и определяет актуальность выбранной темы Дипломной работы.

Необходимо отметить, что степень поставленных выше вопросов имеет низкую степень изученности. Это обусловлено целым рядом причин.

Во-первых, до перехода российской экономики на рыночные отношения, термины "проект" и "управление проектом" имели другую трактовку, нежели в современное время. Раньше, до начала структурных изменений в экономике сущность управления проектом сводилась к руководству и администрированию строительных и монтажных работ. Не проводилось никакого управления на пред инвестиционной и эксплуатационной фазе проекта. Практически не осуществлялось эффективного планирования на стадии реализации проекта. Сущность контроля ограничивалось фиксированием замеченных отклонений без целенаправленного их устранения. Да и сам термин "проект" был другим. Под проектом рассматривалась система смет и чертежей, на основании которых и проводилась управление строительными работами.

Иначе говоря, проект — это документально оформленный план сооружения или конструкции.[\[1\]](#)

В настоящее время термин "проект" рассматривается как некая задача с заранее определенными исходными данными и имеющие конкретные цели, подтвержденные имеющими у собственника ресурсами. Отсюда сущность управления проекта — обеспечить корректное выполнение поставленных целей с минимальными издержками, не превышая уровень имеющихся ресурсов.

В настоящее время все организации, предоставляющие услуги по управлению проектом не имеют общих приемов и методов по управлению, что существенным образом снижает значение Управления проектом как дисциплины.

главная причина степени применения Управления проектом то, что на этапе российской экономики целый ряд ограничений, распространение данной управления. К ним : спад производства и неустойчивое экономическое России, политическая , спад активности, инфляция и факторы.

Менее причина низкого востребованности Управления проектом то, что привыкли считать, что:

1. управления носят характер;
2. управленческих структур не проектно-ориентированный характер;
3. процесс не поддается , в связи с чем разделением ответственности;
4. инвестиционная стадия не является настолько , чтобы на ней управленческих решений.

В с вышеизложенным, цели работы, следующие:

1. эффективность проекта, методы его для реализации и основные для оценки проектов.
2. вопросы, с проведением анализа и его планирования;

Цель курсовой работы – исследование различных методов управления инновационными проектами.

В процессе работы были использованы учебники и учебные пособия, монографии, научные труды, материалы периодической печати.

## **ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ И ХАРАКТЕРИСТИКА ИНОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА**

### **1.1 Понятие инновационного проекта**

Определение:[\[2\]](#) проект – ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с возможными ограничениями в ресурсах, специфической организацией, имеющее универсальный характер.

Признаки проекта:

- Наличие целей;
- Наличие изменений;
- Ограниченность во времени;
- Замкнутость;
- Специфичность организации.

Любой проект, от возникновения идеи до полного своего завершения, проходит через определенный ряд последовательных ступеней своего развития; полная совокупность ступеней развития образует жизненный цикл проекта.

Жизненный цикл проекта принято делить на фазы, фазы - на стадии, стадии - на этапы. Стадии жизненного цикла проекта могут различаться в зависимости от сферы деятельности и принятой системы организации работ. Однако у каждого проекта можно выделить начальную (пред инвестиционную) стадию, стадию реализации проекта и стадию завершения работ по проекту. Это может показаться очевидным, но понятие жизненного цикла проекта является одним из важнейших для менеджера, поскольку именно текущая стадия определяет задачи и виды деятельности менеджера, используемые методики и инструментальные средства.

Традиционным является разбиение проекта на четыре крупных этапа: формулирование проекта, планирование, осуществление и завершение.

Формулирование проекта по существу подразумевает функцию выбора проекта. Проекты иницируются в силу возникновения потребностей, которые нужно удовлетворить. Однако в условиях дефицита ресурсов невозможно удовлетворить все потребности без исключения. Приходится делать выбор. Одни проекты выбираются, другие отвергаются. Решения принимаются исходя из наличия ресурсов, и, в первую очередь, финансовых возможностей, сравнительной важности удовлетворения одних потребностей и игнорирования других, сравнительной эффективности проектов. Решения по отбору проектов к реализации тем важнее, чем масштабнее предполагается проект, поскольку крупные проекты определяют направление деятельности на будущее (иногда на годы) и связывают имеющиеся финансовые и трудовые ресурсы.

Для сравнительного анализа проектов на данном этапе применяются методы проектного анализа, включающие в себя финансовый, экономический, коммерческий, организационный, экологический, анализ рисков и другие виды анализа проекта.[\[3\]](#)

Планирование. в том или ином виде в течение срока реализации . В самом начале цикла проекта разрабатывается предварительный план, что выполнить в случае проекта. Решение о проекте в степени основывается на предварительного плана. и детальное планирование начинается принятия решения о его . Определяются ключевые (вехи) проекта, задачи ( ) и их взаимная зависимость. на этом этапе системы для управления , предоставляющие проекта набор для разработки формального : средства построения структуры , сетевые графики и Гантта, средства и гистограммы загрузки .

Как правило, проекта не остается , и по мере осуществления подвергается постоянной с учетом ситуации.

Осуществление. утверждения формального на менеджера ложиться по его реализации. По осуществления проекта обязаны постоянно ход работ. Контроль в сборе данных о ходе и сравнении их с плановыми. К , в управлении проектами быть уверенным в том, что отклонения плановыми и фактическими случаются всегда. задачей является анализ влияния отклонений в объемах работ на ход проекта в и в выработке соответствующих решений. Например, отставание от графика за приемлемый отклонения, может принято решение об выполнении определенных задач за выделения на них большего ресурсов.

Завершение. или поздно, но проекты . Проект , когда достигнуты перед ним цели. окончание проекта внезапным и , как в тех случаях, когда решение прекратить до его завершения по графику. Как бы то ни , но когда заканчивается, его руководитель выполнить ряд мероприятий, проект. Конкретный этих зависит от характера проекта. Если в использовалось оборудование, произвести его и, возможно, передать его для применения. В случае проектов надо , удовлетворяют ли условиям подряда или . Может быть, составить окончательные , а промежуточные по проекту организовать в архива.

Участники проекта - это основной элемент его структуры, который обеспечивает реализацию замысла проекта.[\[4\]](#)

Возможные участники проекта:

1. Главный участник - это Заказчик, т.е. будущий владелец и пользователь результатов проекта. Им может быть физическое или юридическое лицо, а также организации, объединившие свои интересы и капиталы;
2. Инвестор - это сторона, вкладывающая денежные средства в проект;
3. Проектировщик - разработчик проектно-сметной документации;
4. Поставщик - материально-техническое обеспечение проекта;
5. Подрядчик - юридическое лицо, несущее ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактами;
6. Консультант;
7. Руководство проектом - это обычно проект-менеджер, т.е. юридическое лицо, которому заказчик делегирует полномочия по руководству работами по проекту (планирование, контроль и координация работ участников проекта);
8. Команда проекта - это организационная структура, возглавляемая проект-менеджером и создаваемая на период осуществления проекта с целью эффективного достижения его целей;
9. Лицензиар - это юридическое или физическое лицо, обладатель лицензий и ноу-хау, которые используются в проекте;

На основании всего вышесказанного можно смело сказать, что управление проектами – это искусство руководства и координации трудовых, материальных и иных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения системы современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству проекта.

За все время, в течение которого применяется технология управления проектами, был разработан ряд методик и инструментов, призванных помочь руководителям проекта. Для того, чтобы справиться с ограничениями по времени, используют методы построения и контроля календарных графиков работ. Для управления финансовыми ограничениями используют методы формирования финансового плана (бюджета) проекта и, по мере выполнения работ, соблюдение бюджета отслеживается, с тем, чтобы не дать затратам выйти из-под контроля. Для выполнения работ требуется их обеспечение ресурсами, и существуют

специальные методы управления человеческими и материальными ресурсами.

## 1.2 Для чего нужны инновационные проекты

Цель реализации любого инновационного проекта – получение абсолютно нового уникального перспективного продукта, которого раньше не было. Цель – завоевание рынков, любовь и лояльность потребителей, увеличение прибылей.

Структуризация проекта представляет собой дерево ориентированных на продукт компонентов (оборудование, работы, услуги, информация), а также это организация связей и отношений между элементами. Ведь проект возникает, существует и развивается в определенном окружении, которое называется внешней средой. Состав проекта не остается неизменным в процессе его реализации и развития, в нем могут появляться новые элементы или объекты и из его состава могут удаляться. Проект как всякая система может быть разделен на элементы. При этом между ними должны определяться и поддерживаться связи.

Между проектом и внешней средой осуществляется связь и перемещение элементов, участвующих в работе по его реализации.

Внешняя среда формируется факторами:[\[5\]](#)

- Политическими;
- Экономическими;
- Социальными;
- Научно-техническими.

Обычно структура разбивки проекта сочетает разделение на:

- компоненты продукции проекта;
- этапы жизненного цикла;
- элементы организационной структуры.

Древообразная структура позволяет распределить общий объем работ по проекту на поддающиеся управлению независимые блоки, которые передаются под управление специалистам.

Комплекс взаимосвязей между работами часто называют логической структурой проекта, поскольку он определяет последовательность выполнения работ.

Структурирование помогает решить следующие задачи:[\[6\]](#)

- разделение объекта на поддающиеся управлению блоки;
- распределение ответственности;
- оценка необходимых затрат средств, времени, материальных ресурсов;
- создание единой базы для планирования, составления смет и контроля за затратами;
- увязка работ по проекту с системой ведения бухгалтерских счетов;
- переход от общих целей к конкретным заданиям.

Проект связан с научно-техническим , а именно в предметной области и привнесение ноу-хау. объединяет знания и по реализации идей, при этом зона реализации , в которой принимаются по управлению , и способствует реализации проекта, который частью трудовых вообще. ориентируется на законодательно-правовые , что составляет правовую проекта, на их основе контракты и правовые документы. проекта создает зону и ориентируется на рынок. объединяет знания и по разработке самого и формирует зону проекта, в разрабатывается вся проектная . Зона разработки тесно взаимодействует и материальное , которое образует закупок и поставок. объединяет опыт и строительства, зону строительства, т.е. здания и сооружения. строительства предполагает участка , а он образует зону . Проект объединяет знания и опыт, зону , которая занимается процессом, а технологический ориентирован на конкретное и тем самым производственная зона. стадия проекта связана со сферой и внешней . В заключительной фазе, уже получена продукция, связан с зоной и конкретно с сбыта.

Основными участниками инновационного проекта являются:[\[7\]](#)

1. Заказчик – будущий владелец и пользователь результатов проекта (юридические, физические лица);
2. Инвестор – юридические, физические лица, которые вкладывают деньги (заказчик и инвестор могут совпадать);
3. Проектировщик – разработчик проекта;



4. Поставщик – организация, которая обеспечивает материально-техническое обеспечение;
5. Руководитель проекта – юридическое лицо, которому заказчик делегирует полномочия по руководству работ по проекту;
6. Команда проекта, создается на период работ.

Непосредственно же древообразная структура позволяет распределить общий объем работ по проекту на поддающиеся управлению независимые блоки, которые передаются под управление специалистам. Комплекс взаимосвязей между работами часто называют логической структурой проекта, поскольку он определяет последовательность выполнения работ. Структурирование помогает решить следующие задачи:

- Разделение объекта на поддающиеся управлению блоки;
- Распределение ответственности;
- Оценка необходимых затрат средств, времени, материальных ресурсов;
- Создание единой базы для планирования, составления смет и контроля за затратами;
- Увязка работ по проекту с системой ведения бухгалтерских счетов;
- Переход от общих целей к конкретным заданиям.

Создание и реализация проекта включают следующие этапы:

- 1) Формирование инвестиционного замысла (идеи);
- 2) Исследование инвестиционных возможностей;
- 3) Технико-экономическое обоснование (ТЭО) проекта;
- 4) Подготовка контрактной документации;
- 5) Подготовка проектной документации;
- 6) Строительно-монтажные работы;
- 7) Эксплуатация объекта;

## 8) Мониторинг экономических показателей.

Под этапом инвестиционного замысла () понимается задуманный действий. На этапе необходимо субъекты и объекты , их формы и источники в от деловых разработчика идеи.

инвестиций являются организации и другие хозяйствования, инвестиции.

К объектам могут быть :

- Строящиеся, реконструируемые или предприятия, , сооружения (основные ), предназначенные для производства продуктов и услуг;
- строящихся или объектов, ориентированных на одной задачи (). В этом случае под инвестирования программа – производство изделий (услуг) на производственных площадях в действующих и организаций.

В инвестиционном используются следующие инвестиций:

- Денежные и их эквиваленты ( вклады, оборотные , ценные бумаги, и т.п.);
- ;
- Здания, сооружения, и оборудование, и испытательные средства, и инструмент, любое имущество, используемое в или обладающее ;
- Имущественные права, , как правило, денежным .

Этап «исследование возможностей» :

- Предварительное изучение на продукцию и услуги с экспорта и импорта;
- уровня , текущих и прогнозных цен на (услуги);
- Подготовку по организационно-правовой форме проекта и участников;
- Оценку объема инвестиций по нормативам и предварительную коммерческой ;
- Подготовку предварительных по разделам ТЭО, в частности эффективности проекта;
- результатов инвестиционных возможностей;
- контрактной документации на работы.

Цель инвестиционных – подготовка инвестиционного для потенциального инвестора. потребности в инвесторах нет и все производится за собственных средств, принимается решение о работ по подготовке ТЭО . Этап « проекта» в полном предусматривает:

- Проведение маркетингового исследования;
- программы продукции (реализации );
- Подготовку исходно-разрешительной ;
- Разработку технических , в том числе плана;
- Градостроительные, и строительные решения;
- обеспечение;
- Мероприятия по окружающей и гражданской обороне;
- организации строительства;
- о необходимом жилищно-гражданском ;
- Описание управление предприятием, труда рабочих и ;
- Формирование сметно-финансовой : оценку производства, расчет издержек, расчет поступлений от деятельности , расчет в оборотном капитале, и рекомендуемые источники проекта (расчет), потребности в валюте, условиях , выбор конкретного , оформление соглашения;
- рисков, с осуществлением проекта;
- сроков осуществления ;
- Оценку коммерческой проекта ( использовании бюджетных );
- Формирование условий реализации проекта.

## **1.3 Функции и методы управления**

Управление проектом — это управление изменениями, которые должны быть произведены в результате его осуществления.

Состояние проекта от идеи до завершения характеризуется изменением ряда показателей, которые определяют его сущность и на основе которых устанавливается успешность проекта. Эта совокупность «элементов» проекта по существу и является тем, чем управляет УП. т.е. эти элементы и являются объектами управления. Таких объектов управления в каждом проекте может быть достаточно много. Это зависит от типа и вида проекта, требований к самому УП, особенностей окружения проекта и т.д. Однако для всех проектов можно выделить наиболее существенные объекты управления.

Инвестиционная фаза проекта непосредственно связана с осуществлением инвестиций. На этой стадии жизненного проекта подвергается риску наибольшая сумма денег. Если на пред инвестиционной фазе проект может быть прекращен со сравнительно небольшими денежными потерями, то после начала строительных работ завершение работ по проекту связано с крупными издержками. Именно поэтому, управление на инвестиционной фазе имеет приоритетное значение. Оно состоит из следующих шагов:[\[8\]](#)

1. анализ планов или состояния проекта;
2. планирование реализации проекта;
3. инициализация работ по его выполнению;
4. контроль за отклонениями;
5. регулирование.

Анализ состояния проекта является основополагающим моментом, ибо от него зависит успешность выполнения проекта в целом. Анализ проводится менеджером проекта всякий раз, когда проект проходит определенные контрольные точки, от которых зависит ход дальнейшей реализации проекта.

Если в результате анализа были выявлены отклонения, менеджер проекта должен проанализировать их причины и составить план их исправления. Собственно, на этом заканчивается первый шаг и осуществляется переход к следующему.

На инвестиционной фазе планирование занимает одно из самых важных мест. В любом управленческом решении, распоряжении всегда есть ответы на вопросы: кто должен сделать, что, сколько и когда. Практически процесс планирования проекта на его инвестиционной фазе является непрерывным. Планированию подлежат все виды работ, выполняемых на инвестиционной фазе проекта:

выполнение строительно-монтажных работ, закупка технологий, материалов и оборудования, сдача готовых объектов заказчику и т.д.

Единой базой для непрерывного планирования работ по проекту является общий план реализации проекта, на основе которого разрабатывается календарный план работ.

План реализации проекта предполагает разработку исполнительных документов, которые используются с целью обеспечения эффективного результата.

Глубина детализации планирования определяется, главным образом, размерами и сложностью проекта.

План выполнения субконтрактов является частью общего плана реализации проекта и представляет собой совместную стратегию организаций заказчика, генерального подрядчика, субподрядчиков и поставщиков, с помощью которой взаимно увязываются производственные цели этих организаций.

Разработка плана начинается с наиболее полного определения задач, обязанностей и ответственности организаций и отдельных служб заказчика, генподрядчика, субподрядчиков, поставщиков и других сторон.

Затем проводится четкое разделение задач, определяются взаимозависимости между задачами субподрядчиков, поставщиков и других участников. Эти задачи соотносятся с задачами генподрядчика, которые, в свою очередь, увязываются с задачами заказчика.

На основе проведенного разделения задач и обязанностей всех участников проекта анализируются возможные альтернативы заключения субконтрактов на выполнение работ по проекту. Критериями оценки альтернативных вариантов являются возможности субподрядчиков выполнить поставленные менеджером проекта задачи в установленные сроки без превышения максимального уровня издержек.

В процессе разработки плана делается выбор наиболее подходящего типа контракта для каждого субподряда, определяются последовательность, сроки и ответственные лица за подготовку и заключение этих контрактов.

Функциональный план проекта определяет структуру функциональных комплексов работ, сроки и особенности их выполнения.

К функциональным комплексам работ относятся:[\[9\]](#)

- материально-техническое снабжение;
- строительство;
- контроль качества;
- сдача проекта в эксплуатацию и его освоение.

В зависимости от особенностей проекта эти комплексы работ могут быть разделены, исходя из условий контрактов, на проектные узлы, комплексы и виды работ, комплексы сдаваемых в эксплуатацию отдельных систем проекта.

Функциональный план проекта состоит из следующих плановых документов:

- головного календарного плана проекта;
- календарных планов работ (краткосрочных);
- функциональных планов работ.

Третий шаг очень короток. После того, как менеджер проекта принял и утвердил планы по проекту, а также решил проблему, связанную с материально-техническим снабжением, он отдает указание о начале строительных работ.

На шаге контроль за осуществлением работ и регулируется инвестиций. На практике, к , происходит контроля и учета. вместо того, прогнозировать ход работ, часть расходуют на выявление, срыва заданий. – это, прежде всего, отклонений и их предупреждение. Не допустить – вот главная задача системы менеджмента.

выполнения на пред инвестиционной работ может многими параметрами. контроль проекта по всем параметрам совсем не , так как влияние каждого из них на результат не одинаково. В силу контроль на инвестиционной проекта осуществляется по совокупности числа самых параметров. В зависимости от совокупности показателей, по проводится , можно различать контроля.

Изменения, системой контроля, быть в наглядных и сопоставимых показателях, отражающих процессы, происходящие на фазе .

Все системы контроля на фазе проекта критерии, которые изменения в проекта.

Наиболее планировать и проверять в достижение контрольных (этапов), т.к. начала или окончания каждой работы наглядно видно при ее выделении.

финансовых средств другим надежным для учета изменений в реализации .

Система контроля, не использующая данные о или, по меньшей мере, о, не может эффективной, т.к. деньги ( движущая сила) и (вторая движущая) всегда быть связаны с работами.

Если контроля имеет механизм того, как рабочие и их влияют на результат, в стоимости и времени, скорректировать, вызвавшие неудовлетворительные, манипулируя ресурсами, в распоряжении менеджера.

Использование получаемого дохода привести все работы и к одному общему: процент с учетом времени их.

Этот показатель установить в используемой контроля показатели, как сметная работ по календарному, сметная стоимость работ, затраты на выполненные.

Из-за большой проектов и необходимости контролировать различного рода используется количественный выполнения работ по. За много лет таких проектов для работ выработаны нормативы, которые на общей выполняемых работ. На их также возможно контроля.

Пятый шаг —, по своему идентичен соответствующему на пред инвестиционной. Если менеджер считает, что на предыдущем шаге основных показателей от плановых незначительны, то проекта без изменений. В обратном, он принимает решение о планов выполнения.

После успешного завершения инвестиционной фазы проект вступает в стадию эксплуатации его результатов. В задачу менеджера проекта входит реализация следующих шагов:[\[10\]](#)

1. анализ производственных возможностей;
2. планирование;
3. инициализация производства (пуск).

На первом шаге осуществляется сопоставление показателей, запланированных на пред инвестиционной стадии, и результатов, достигнутых на инвестиционной фазе. Если выявлены значительные отклонения переходят ко второму шагу. Иначе, к третьему шагу.

На втором шаге происходит корректировка заданных на пред инвестиционной фазе планов в соответствии с теми возможностями по производству продукции, которые

могут быть достигнуты.

Третий шаг подразумевает управление работами, непосредственно связанных с пуском сданного в эксплуатацию объекта.

К таким работам относятся эксплуатационные и демонстрационные испытания.

Эксплуатационные испытания проводятся с целью получения точных данных, характеризующих уровень и качество результатов, которые были достигнуты в ходе выполнения работ по проекту. Успешное проведение эксплуатационных испытаний требует их тщательной их подготовки, планирования и координации. Для этого составляется график их проведения. Если в результате испытаний выявляются недоделки или неполадки, их необходимо фиксировать для последующего исправления.

Демонстрационные испытания являются разновидностью эксплуатационных и проводятся в условиях нехватки сырья. Отличительной их особенностью является то, что они проводятся чаще всего по заказу и в присутствии непосредственного пользователя.

После проведения всех видов испытаний составляется отчет, который содержит следующие пункты:

цель испытаний;

фактические и запланированные результаты;

выводы и рекомендации.

Результаты испытаний являются основанием для запуска производства.

## **ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ СОЗДАНИЕМ И РЕАЛИЗАЦИЕЙ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА**

### **2.1 Основные принципы управления инвестиционными проектами**



Управлением проектами люди занимаются с древнейших времен, что позволило сформироваться целой области человеческих знаний и опыта. Особенно актуальны эти знания и опыт в последнее время, так как в эпоху глобализации экономики и увеличения темпов развития общества, проекты становятся все более масштабными, бюджетными. Уделяется внимание жестким ограничениям по времени, ресурсам и рискам.

Область человеческих познаний в этой сфере — это набор правил и принципов менеджмента, который может быть применен к любым проектам, будь то внедрение информационной системы или строительство пивного завода. Основная ценность этих принципов состоит в том, что они подтверждены конкретными результатами в разных странах на протяжении многих лет.[\[11\]](#)

Если проекты ведутся на предприятии, где отсутствует профессиональный менеджмент, то рано или поздно предприятие будет вынуждено применить необходимые правила и стандарты, которые уже описаны в методологиях управления проектами. Обычно это случается поздно. Результат — неудачные проекты, неоправданные затраты, потраченное впустую время.

Управление инновациями - это изменения с целью внедрения и использования новых видов оборудования, процессов, постоянного обновления различных сторон инновационной деятельности предприятия. Оно включает не только технические и технологические разработки, но и любые изменения в лучшую сторону во всех сферах деятельности предприятия, а также в управлении процессом новых знаний.

Опыт предприятий-лидеров наглядно свидетельствует, что инновации неизбежны и управляемы. Управление инновациями - ключ к поддержанию высокой эффективности производства. В настоящее время в России всего около трети промышленных предприятий осуществляют инновационную деятельность (несколько выше эта доля в машиностроении - около половины). Это значит, что они сталкиваются с проблемами управления инновациями. Для облегчения управления инновационными проектами руководителям следует придерживаться следующих принципов управления инновационными проектами:[\[12\]](#)

1. Принцип селективного (выборочного) управления. Суть в выборе приоритетных направлений. Адресная поддержка инновационных фирм и новаторов.
2. Принцип целевой ориентации проектов на обеспечение конечных целей. Предполагает установление взаимосвязей между потребностями в создании инновации и возможностями их реализации. При этом конечные цели конкретных

проектов ориентируются на потребности, а промежуточные цели на конечные цели этих проектов.

3. Принцип полноты цикла управления проекта.

4. Принцип этапности инновационных процессов и процессов управления проектами.

5. Принцип иерархичности организации инновационных процессов. Все уровни деятельности согласуются друг с другом.

6. Принцип многовариативности при выборе управленческих решений.

7. Принцип системности. Разрабатывается совокупность мер, необходимых для организации проекта (организационных, административных и др.).

8. Принцип обеспеченности или сбалансированности. Все мероприятия должны быть обеспечены необходимыми ресурсами.

Этап формирования предложений по приоритетным направлениям:

1. Фиксируется перечень наиболее существенных критериев достижения цели.

2. Для каждого проекта, реализующего приоритетное направление, делается оценка уровня улучшения каждого показателя по сравнению с существующим положением по шкале «низкий», «ниже среднего», «выше среднего», «высокий».

3. Технологии, которые не имеют оценок «выше среднего» или «высокий», из дальнейшего рассмотрения исключаются. Остальные включаются в предварительные предложения по приоритетным направлениям и критически важным технологиям.

4. Технологии, имеющие не ниже одной оценки «высокий» или не менее двух «выше среднего», предварительно считаются кандидатами в группу приоритетных; если более двух «высокий» или трех «выше среднего» - кандидатами в группу особо приоритетных.

Степень определяется так:

1. Каждый (программа) нижнего оценивается по двум :

- Конечный , измеряемый приростом показателя за фиксированный ;

- Затраты при производстве продукции (, включая инвестиции и издержки).

2. Рассчитывается показателя эффективности, степень : результат делится на .

3. Все проекты упорядочиваются по приоритетности в соответствии с эффективностью ( (эффект)/затраты).

Управление на предприятии включает ряд стадий:

1) формулировку инновации. На формулирования целей устанавливаются миссия-предназначение, и миссия-политика организации, в подчеркивается к инновационной деятельности и стратегиям, формулируется развития организации, и рассчитывается целей;

2) анализ положения (оценка позиции фирмы). На стадии внутренняя среда и оценивается инновационный , анализируется система среды и оценка инновационного , определяется инновационная организации;

3) выбор стратегии и методов инновационного (устанавливаются базовые развития и их инновационные , осуществляется и формулирование предпочтительной стратегии, производится методов инновационного );

4) разработку и инновации;

5) организацию по реализации инновационного , которая включает или реструктуризацию управления, установление между управленческими и т.д.;

5) мотивацию инноваций. в двух :

а) стимулирование создания и инновации, цель является получение от продажи продуктов немедленно

б) покупки инноваций ( - получение денежных в будущем за реализации новых и технологий, купленных );

б) контроль и оценку прогресса проекта, который в проверке и оказании в организации инновационного , плана и эффективной реализации ;

7) корректировку проекта, , целей и миссии .

## 2.2 Формирование портфеля инновационных проектов

Для успешного функционирования фирм и дальнейшего их развития должно иметься в запасе несколько направлений, вариантов, идей по нововведениям, т.е., так называемый, «портфель» инновационных идей, который постоянно обновляется и пополняется. Это необходимо для того, чтобы в условиях неожиданных изменений на рынке вовремя можно было бы переориентировать свое производство, с учетом уже имеющихся новых разработок, а также иметь в запасе новинки для использования их в будущем.

Реализация таких проектов является не только критерием оценки конкуренции, но и условием выживания фирмы в сложной ситуации для фирмы.

Таким образом, портфель инноваций должен содержать разнообразные проекты по приоритетным нововведениям, которые характеризуются высокой степенью риска, поскольку ограничения в этом случае будут заключаться в том, чтобы не превысить допустимых пределов общего риска портфеля. Вот почему в состав такого портфеля наряду с рутинными инновациями можно включить проект с высоким уровнем новизны, но с низкой рентабельностью и наоборот.

Портфель, составленный только из крупных проектов, является рискованным, поскольку падает вероятность их успешного внедрения. Кроме того, при крупных проектах сужается возможность диверсификации и оптимального распределения рисков, но растет необходимость в нормированном использовании ресурсной, технологической и кадровой базы, ужесточаются требования к производственным возможностям.[\[13\]](#)

Портфель, составленный из небольших и мелких проектов, также отличается рядом свойств. Хотя каждый проект в случае успеха характеризуется сравнительно скромным объемом продаж и незначительной суммой прибыли, он может генерировать более высокую норму прибыли, чем более крупные проекты. К тому же небольшие проекты требуют значительно меньших ресурсов. Темпы разработки небольших проектов легче прогнозировать. Таким образом, портфель небольших проектов сформирует, скорее всего, равномерный поток достаточно прибыльных инноваций. Однако небольшие проекты отличаются и рядом недостатков: они более чувствительны к нестабильной внешней среде, зачастую выдвигают более высокие требования к качеству производственных фондов и технологий, сужают

возможности диверсификации рисков.

Окончательный успех любого проекта зависит не столько от его размера, сколько от квалификации инновационного и финансового менеджера по планированию и управлению портфелем проектов.

Тщательный и многосторонний анализ и отбор инновационных проектов позволяют оптимизировать состав портфеля. Единого алгоритма для выработки решения не существует. В каждом конкретном случае может превалировать своя группа критериев. Исходя из этого, система анализа инновационных проектов отличается множественностью применяемых методик: это и методы финансового, инвестиционного и, технико-экономического анализа, математико-статистические модели, система экспертных оценок, анализ научно-технического уровня, качество изделия.

Следует отметить, что анализ и отбор инновационных проектов ' осуществляется на основе совокупности методов и способов, позволяющих прогнозировать затраты для всех стадий жизненного цикла новшества с учетом различных технических решений и финансово-экономических факторов.

Любой проект (программа) может быть рассмотрена со следующих позиций:[\[14\]](#)

а) технической, при этом изучаются и анализируются: технико-технологические альтернативы; размер (масштаб, объем) программы; сроки ее реализации; доступность и достаточность финансовых, трудовых и материально-технических источников; емкость рынка для реализации результатов программы; затраты на программу с учетом непредвиденных факторов; график выполнения работ по программе;

б) коммерческой, которая предусматривает анализ маркетинга, источники и условия получения ресурсов, условия выполнения работ по программе и реализацию результатов;

в) экологической, которая занимает особое место в анализе проекта, так как взаимоотношения между деятельностью человека и окружающей средой недостаточно изучены. Задачей экологического анализа инновационного проекта является установление потенциального ущерба окружающей среде и определение мер для смягчения или предотвращения этого эффекта;

г) организационного анализа, цель которого - оценить организационную, правовую и административную обстановку в рамках реализации проекта и выработать необходимые рекомендации в данной сфере деятельности.

Важнейшей составляющей анализа и оценки конкретного инновационного проекта является экономическая эффективность инноваций.

Формирование инновационных проектов поэтапно:

1. Предварительный инновационных проектов.

этапа - обобщенного анализа и представленных для реализации проектов. Данный включает шаги:

а) определение направлений для реализации , дающих главный в решение проблем организации;

б) проектов для проведения по выделенным направлениям;

в) рабочей экспертизы;

г) организация экспертных групп ( или маркетинговый отдел с специалистов из подразделений);

д) предварительная проектов по результатам и проведения экспертиз;

е) бесперспективных .

На данном этапе отбор по одному важному критерию ( , экономическая ) всей совокупности . При этом используется правило отсека с низким оценочного параметра.

2. портфеля по приоритетным ( ) направлениям

Цель - детальный и ранжирование проектов по . При этом предусматриваются шаги:

а) анализ проектов по (трех-пяти) критериям;

б) степени приоритетности ;

в) ранжирование проектов по приоритетности.

Все проекты оцениваются по соответствующей шкале, например, «низкий», «ниже среднего», «выше среднего», «высокий».

Проекты, которые не имеют оценок «выше среднего» или «высокий», из дальнейшего рассмотрения исключаются еще на этапе предварительного отбора и считаются отклоненными.

Остальные проекты ранжируются по степени (классу) приоритетности:

а) приоритетные - это проекты, дающие не менее 70-80% суммарного эффекта (результат/затраты);

б) первые 20-30% проектов из числа приоритетных считаются особо приоритетными.

Ранжирование проектов по степени приоритетности необходимо для последующего распределения ресурсов между проектами.

3. Распределение финансовых и иных ресурсов внутри портфеля инноваций.

При этом используются правила принятия решений, основанные на схеме «затраты-эффективность»: в первую очередь наличные средства выделяются проекту с максимальной степенью экономической эффективности (степенью приоритетности).

В мировой практике анализ «затраты-эффективность» является обязательной процедурой любых механизмов распределения финансов. Это объясняется тем, что при всей простоте для практического применения этого решающего правила, его использование обеспечивает выбор такого портфеля проектов, который дает:

- максимально возможную эффективность при заданном ограниченном объеме средств;
- минимальные затраты при достижении требуемого уровня результата и эффективности.

На предприятии может возникнуть ситуация, когда реализация инновационных проектов может быть под вопросом вследствие недостатка инновационных средств.

В этом случае необходим поиск дополнительных инвесторов и изыскание собственных финансовых средств или корректировка существующего портфеля

инновационных проектов.

4. Уточнение портфеля проектов - с целью отсека части из них в пользу более привлекательных, а также в зависимости от наличия инвестиционных средств.

Таким образом, выбор портфеля инновационных работ должен рассматриваться как весьма сложная проблема, требующая опыта, знаний, здравого смысла, хорошего представления о возможностях персонала и вероятности успеха внедрения инноваций, экономических познаний и умения выбирать стимулы деятельности научных работников и менеджеров подразделений.

## **ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ**

### **3.1 Управление проектом как система управления**

Управление проектом имеет целью оптимизировать движение финансовых и денежных потоков, а также эффективно решать проблемы, возникающие между хозяйственными субъектами в процессе реализации инвестиционного проекта. Ответ на вопрос, как искусно руководить этим движением и отношениями, составляет содержание Управления проектом.

Успешность выполнения проекта определяется тем, насколько эффективно осуществляется его замысел, в котором сконцентрированы интересы всех тех, кто работает над его реализацией. Но эффективная реализация замысла проекта возможна только при согласованном целенаправленном развитии всех процессов, обеспечивающих эту реализацию, т.е. при эффективном управлении процессом выполнения проекта.

Проект можно определить, как систему связанных между собой элементов. Связи между элементами проекта, возникая и развиваясь во времени, формируют процесс его реализации. Иначе говоря, процесс выполнения проекта есть процесс [\[15\]](#) реализации определенных связей между всеми его элементами. С этих позиций понятие управления проектами можно определить следующим образом:

Система управления проектом представляет собой определение, установление, регулирование и развитие связей между элементами проекта, обеспечивающих



достижение поставленных перед проектом целей”.

Реализация большинства проектов зависит от того, насколько велики ресурсы, позволяющие достичь поставленной перед проектом цели, и как они используются. Отсюда возникает проблема оптимального управления ресурсами. Однако управление ресурсами является частью проблемы управления проектами и связано с предметным подходом к управленческой деятельности. Управление является чрезвычайно сложным видом деятельности в любой области экономики. Управление реализацией проектов в этом смысле - не исключение. Поэтому принцип системности по отношению к управлению процессом реализации проектов, т.е. взгляд на него как на систему, вполне естественен. Управление проектом, как и любой другой вид управления включает в себя стратегию и тактику управления. Под стратегией понимаются общее направление и способ использования средств для достижения поставленной цели. Этому способу соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия решения. Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на тех вариантах решения, которые не противоречат принятой стратегии, отбросив все другие варианты. Тактика — то конкретные методы и приемы для достижения поставленной стратегией цели. Задачей тактики управления является выбор наиболее оптимального решения и наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации методов и приемов управления. Управление проектом как система управления состоит из двух подсистем: управляемой подсистемы (объекта управления) и управляющей подсистемы (субъекта управления). Объектом управления в данном случае является проект.

## **3.2 Управление проектом как форма предпринимательства**

Управление проектом как форма предпринимательской деятельности означает, что управление движением финансовыми денежными потоками, а также взаимоотношением Участников проекта не может быть чисто бюрократическим, административным актом. Управление проектом как форма предпринимательства предполагает использование научных основ планирования, управления и анализа. Сущность управления проектом как формы предпринимательства выражается в обмене:[\[16\]](#)

Деньги —> Управление проектом —> Деньги с приростом.

Сферой приложения управления проектом является инвестиционная деятельность фирмы. Осуществляя инвестиции, фирма вступает в экономические, финансовые, правовые и др. отношения с Участниками проекта, формируя свою предпринимательскую деятельность.

Суть управления проектом как осуществление предпринимательской деятельности выражают цели проекта. Основные цели проекта определяются, исходя из концепции проекта и корпоративных целей его участников.

Процедура определения целей проекта может оказывать серьезное воздействие на его осуществление. Заказчик, подрядчик и третьи стороны в ходе выполнения проекта преследуют множество взаимосвязанных (в том числе взаимоисключающих) целей, главные из которых сформулированы в явном виде в концепции проекта и контрактной документации.

Эти главные (основные) цели проекта, включаемые в план его реализации, должны наиболее полно учитывать корпоративные цели участников проекта. Однако некоторые цели могут быть не ясны или могут быть не определены в явном виде и возникать на различных этапах выполнения проекта.

Эти неявные цели могут оказывать косвенное воздействие на ход проекта, при этом, как правило, остается невыясненным вопрос об их влиянии на достижение основных целей проекта, зафиксированных в концепции. Максимально полное выявление целей всех участников проекта и их четкая формулировка - одна из важнейших задач менеджера проекта, так как от этого может зависеть общий успех.

Цели следует излагать как можно более четко, определяя относительное значение каждой из них и механизм учета этих целей в принятии альтернативных управленческих решений.

Таким образом, полная реализация предпринимательской деятельности наступает только при достижении поставленных перед проектом целей.

### **3.3 Выбор и анализ функций управления проектом**

Важнейшей проблемой организации менеджмента является определение целенаправленности его системы, т.е. установление главной (общей) цели существования фирмы. Цель - это желаемое состояние системы. Существуют два

вида целей: развития и стабилизации.

Цели, составляющие общую цель фирмы, должны обладать рядом характеристик: [\[17\]](#)

- конкретностью (определенный результат);
- обозримостью (краткосрочность, долгосрочность);
- реальностью (достижимость);
- взаимосвязанностью (согласованность с другими целями);
- эффективностью (результативность и прибыльность).

Главное в менеджменте – определить цели, которые отвечают интересам фирмы, а, следовательно, определить функции управления, реализующие эти цели,

Цели движутся через функции управления. Реализация каждой функции обеспечивается соответствующим управленческим подразделением, которое является структурным элементом системы управления. Обоснованность существования в системе управления структурных подразделений всегда определяется их функциями. В свою очередь эффективность работы каждого подразделения зависит от его внутренней структуры, элементы которой (группы и отдельные работники) определяются составляющими данные функции операциями.

Чаще всего, обсуждая содержание функций управления, имеют в виду совокупность объективно необходимых, устойчиво повторяющихся действий, объединенных однородностью содержания и целевой направленностью. Функции управления порождаются разделением труда, объединяя однородные по характеру и общности промежуточных целей элементы совокупного воздействия, т.е. отдельные управленческие работы. Чтобы назвать функции управления, необходимо определить признаки однородности и общности целей, элементов целенаправленного воздействия. Ни одна из функций сама по себе или простая сумма функций не дают представления об управлении. Только в неразрывном единстве, диалектическом взаимодействии они образуют единый управленческий цикл.

Функции управленческого подразделения состоят из отдельных управленческих работ, часть которых относится к одной функции управления, а часть – к другой.

Функция управления целиком может выполняться одним подразделением, но это же или иное подразделение совместно с другими может выполнять и другую функцию управления, что зависит от управляемости подразделения (оно не должно быть очень большим, так как становится неуправляемым) и от трудоемкости функции управления.

Отметим, что состав функций подразделений и их объем зависят от конкретных условий производства в системе масштабов, структуры и уровня развития производства, размера фирмы, ее самостоятельности, места в сложившейся системе общественного разделения труда, связей с другими организациями, уровня технической оснащенности управления и т.д.

Любая функция управления, как уже было указано, состоит из пяти видов управленческой деятельности, обладающих относительной самостоятельностью: планирования, организации, координации, активизации, контроля. Каждый предыдущий вид деятельности является необходимой предпосылкой последующего, пока данная функция не будет полностью реализована. Значит, степень полноты реализации функции управления зависит от комплексности управленческой деятельности.

Чтобы понять содержание каждой функции управления, необходимо представить ее как совокупность указанных пяти основных видов взаимосвязанных управленческих действий. Для ясности проиллюстрируем это на функции планирования при разработке конкретного плана. Этой работой занимается значительная группа сотрудников. Для достижения цели (разработка плана) их деятельность необходимо спланировать, организовать, скоординировать, активизировать и проконтролировать. На этом примере можно видеть различие понятий «планирование» как функции управления и «планирование» как ее составляющей, одного из пяти управленческих действий этой функции. Точно так же, если группа сотрудников разрабатывает систему поощрения работников фирмы, то их работу нужно планировать, организовывать, координировать, активизировать (поощрять) и контролировать. То есть при выполнении функции управления «активизация» работников нужно активизировать.

Приведем еще одно понятие – функциональная область. Это сумма функций управления, которые выполняются конкретным подразделением для фирмы в целом, например, маркетинг.

Менеджмент предполагает комплексность в реализации функций управления. Для эффективности менеджмента необходимо рассмотреть:[\[18\]](#)

- всю сумму функций, составляющих содержание управления, и установить степень соответствия этой суммы целям и задачам, стоящим перед данной конкретной системой управления;

- комплексность реализации каждой функции по видам деятельности, скоординированность долей функции при их реализации разными исполнителями и трудоемкость выполнения функции с учетом равной напряженности труда;

- процедуры реализации каждой функции в целях упрощения и совершенствования технологии их выполнения.

Анализ функций управления дает возможность систематизировать знания о динамике, темпах и направлениях развития, причинных связях и взаимосвязях функций, резервах совершенствования их организации. Анализ функций управления – составляющая менеджмента, а результаты анализа – основа для совершенствования существующей системы управления.

Выбор объекта анализа зависит от задач его проведения. Можно выявить виды работ, тесно взаимосвязанные и в то же время представляющие единую функцию управления, обосновать общесистемную информацию, распределение прав и обязанностей в системе управления. В качестве объекта анализа принимаются функции всей системы, затем проводится общий системный анализ. А при необходимости обоснования 'специфической информации за объект анализа берут подфункцию (функциональную подсистему), в состав которой входит этот круг работ.

Анализ отдельных операций на рабочем месте проводится в тех случаях, когда нужно выделить работы, требующие равной квалификации управленческого персонала.

Содержание анализа функций управления состоит: в контроле за ходом их выполнения; оценке соответствия подразделения функциям управления; выявлении резервов распределения функций и их частей между подразделениями, а также прав и обязанностей между работниками управления; разработке мероприятий по использованию резервов.

Многогранность анализа, необходимость поисков резервов на всех уровнях управления при выполнении каждой функции требуют строгого распределения ответственности между всеми звеньями в проведении этой аналитической работы. Все подразделения и службы должны вести текущий, оперативный анализ и участвовать в изучении работы по функциям или подфункциям, операциям. Выполнение комплексного анализа закрепляется за определенными службами (подразделениями по организации управления), которые должны координировать работу управленческого аппарата в соответствии с функциями, отвечающими стоящим перед ним целям и задачам.

Исходными данными для анализа могут быть: результаты анкетного опроса или интервью; наблюдение за ходом управления (фотографии рабочего дня, длительное наблюдение за работой функционального отдела и т.д.); анализ документооборота; изучение нормативно-инструктивных материалов, отчетов о выполнении работ, заключений комиссий, протоколов совещаний, собраний и др.

В процессе анализа функций управления изучаются:

- соответствие целей управляемого объекта содержанию работ по функциям управления;
- содержание работ каждой функции по уровням управления;
- распределение функций управления по подразделениям;
- распределение прав и обязанностей между работниками аппарата управления;
- связи функций управления.

Все это основные направления анализа функций управления. Независимо от объекта, методов и направлений проведения он должен осуществляться в строгой последовательности: составляется программа анализа, проводятся отбор исходных данных и их изучение, обобщаются результаты анализа и даются соответствующие рекомендации.

Результаты анализа функций управления могут быть выражены в виде:

- функциональной (экономико-организационной) модели управления, которая отражает взаимосвязь функций управления и конкретных исполнителей;

- функциограммы (функциональной диаграммы), которая показывает, как связаны между собой подразделения в статике;
- графика выполнения работ (сетевое или календарного), отражающего динамику выполнения работ и их взаимосвязь. Результатом анализа могут быть мероприятия, направленные на:
  - отделение вспомогательных и рутинно-расчетных работ;
  - выделение общих работ для системы управления в целом, результаты которых используются всеми подразделениями;
  - выделение координирующих межфункциональных работ. Таким образом, основными направлениями анализа функций управления являются исследование всей их суммы, которая составляет содержание управления, установление степени ее соответствия целям и задачам, стоящим перед объектом управления, а также совершенствование его организации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Управление инновационным проектом – это искусство руководства в координации трудовых, материальных и иных ресурсов на протяжении всего жизненного цикла путем применения системы современных методов и техники управления для достижения определенных результатов по составу и объему работ, стоимости, времени и качества проекта.

Сейчас уже очевиден и не вызывает сомнения факт, что управление проектами — это отдельная область менеджмента, самостоятельная профессия, заниматься которой должны профессионалы в области менеджмента. На протяжении многих веков человечеству приходилось реализовывать множество проектов. Бурное развитие кибернетики, теории управления и исследования операций в середине XX столетия позволило создать ряд формальных моделей и тем самым заложить систематическую научную основу управления проектом.

На протяжении многих веков человечеству приходилось реализовывать множество проектов. Бурное развитие кибернетики, теории управления и исследования операций в середине XX столетия позволило создать ряд формальных моделей и тем самым заложить систематическую научную основу управления проектом.

Управление инновационным проектом – это искусство руководства в координации трудовых, материальных и иных ресурсов на протяжении всего жизненного цикла путем применения системы современных методов и техники управления для достижения определенных результатов по составу и объему работ, стоимости, времени и качества проекта.

Для управления финансовыми ограничениями применяют методы формирования финансового плана и, по мере выполнения работ, соблюдение бюджета отслеживается с тем, что бы не дать затратам выйти из- под контроля. Для выполнения работ требуется их обеспечение ресурсами, и существуют специальные методы управления человеческими и материальными ресурсами.

Пренебрежение принципами и методами управления при реализации крупных и (или) сложных проектов, несущих в себе возможности изменениями, реализуемых в быстро изменяющемся окружении и требующих интеграции многих участников и разных дисциплин, приведет, как показывает опыт, к тому, что результаты окажутся ниже, чем намечалось, фактическая стоимость, и сроки реализации окажутся значительно выше плановых.

Общая прибыль от использования методик управления проектами превышает расходы, связанные с его применением в 2-3 раза, что отражает целесообразность применения в практической деятельности предприятия и реальную эффективность от их внедрения.

Но, пока, зачастую приходится сталкиваться с ситуацией, когда проектами компании руководят собственные менеджеры, не имеющие достаточных навыков и компетенций в управлении проектами. Во многих случаях — это просто технические специалисты, которым поручается вести проект в дополнение к их функциональным обязанностям. Когда проект небольшой и несложный, то есть шансы его провести успешно, однако если проект масштабный, и в нем задействованы специалисты из различных подразделений компаний, множество подрядчиков, то часто при таком подходе к управлению проектом, к сожалению, проект проваливается.

Конечно, в компаниях, для которых проекты являются основным бизнесом, имеются опытные PM-профессионалы, однако, как правило, пока таких специалистов в "непроектных" компаниях либо нет совсем, либо очень мало, ведь это не их профиль. Критерий "профильности" и является основным при ответе на вопрос о целесообразности использования аутсорсинга.



Нельзя не отметить, что в этом случае осуществляется независимое от поставщиков решений управление проектами заказчика, что является залогом неукоснительного соблюдения интересов заказчика в проекте. Достаточно нередки ситуации, когда подрядчик, получая возможность управлять проектами, приводит заказчика к тем решениям, которые прежде всего выгодны самому поставщику.

К сожалению, многие заказчики начинают понимать, что ценность внешнего профессионального управления проектами гораздо выше той цены, которую они за это заплатят, только после серьезных неудач.

По оценкам экспертов, в течение ближайших нескольких лет российский рынок услуг по внешнему управлению проектами может расти на 200-300% в год.

Благодаря внешнему управлению проектами прибыльность бизнеса на Западе увеличивается в среднем на 10-15 проц., в России — на 25-30 проц. и более.

Внешнее управление проектами востребовано бизнесом в силу двух причин: с одной стороны, внешние исполнители обладают богатым опытом и новым технологиями управления и, как правило, превосходят собственных сотрудников компании-заказчика, с другой стороны, внешние руководители проектов несут ответственность за конкретный, четко обозначенный результат.

В мировой практике достаточно давно управление проектами в компаниях с непроектной структурой предоставляют внешним компаниям, независимым от подрядчика по проекту, представляющим интересы заказчика и специализирующимся именно на управлении проектами.

Можно сделать вывод, что при привлечении внешнего менеджера проекта повышается вероятность успешного завершения проекта в запланированные сроки и в рамках выделенного бюджета. Как результат — будет достигнута экономическая эффективность от проекта.

Безусловно, привлечение внешнего профессионального руководителя проекта будет стоить в несколько раз выше, чем использование внутренних ресурсов. Однако сорванный проект, реализованный недостаточно профессиональным менеджером компании, потерянный бюджет, упущенные сроки и бизнес-возможности сводят на нет такую экономию и приносят несоизмеримые с нею убытки.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Балкинд О.Я., Баснина Т.Д. «Стратегии бизнеса: Аналитический справочник» - М.: КОНСЭКО, 2015. С. 325
2. Бендиков, М.А. Оценка реализуемости инновационного проекта// Менеджмент в России и за рубежом. - 2016. - №10. - С. 38-43.
3. Вертакова Ю.В., Симоненко Е.С. Управление инновациями: теория и практика: учебное пособие. М.: ЭКСМО, 2014. С. 167
4. Виленский П. Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика. -М.: Дело, Академия народного хозяйства, 2015. С. 128
5. Вумек Д., Джонс Д. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. - М.: Альпина Паблишерз, 2017. С. 214
6. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. - СПб, 2014. - 608с.
7. Грей, К.Ф. Управление проектами: практическое руководство/ К.Ф.Грей, Э.У. Ларсон. - М.: «Дело и Сервис», 2014. -528с.
8. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2014. С. 410
9. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Каркавин М.В. Управление инновационными проектами. - М.: Феникс, 2016. С. 189
10. Инновации и инновационная деятельность. Термины и определения: СТБ 1061-97// Консультант Плюс: Беларусь / ЮрСпектр, Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь. - Минск, 2014. С. 188
11. Каплан Р.С., Купер Р. Функционально-стоимостной анализ. Практическое применение. -М.: Вильяме, 2015. С.163
12. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2014. С. 188
13. Круглова Н. Ю., Круглов М. И. «Стратегический менеджмент» - М.: Изд-во РДЛ, 2014. С. 193

14. Майкл Портер. Конкуренция/ Пер. с англ. - СПб.-Москва-Киев: И-во «Вильямс», 2014. С. 218
  15. Мишин С.А. Проектный бизнес. Адаптированная модель для России. М.: АСТ, 2015. С. 163
  16. Неправский А.А. Стратегический менеджмент: методы и инструменты анализа: Монография/А.А.Неправский. - Мн.: Мисанта, 2014. - 90с.
  17. Нехорошева, Л.Н. Инновационные системы современной экономики/ Л.Н.Нехорошева, Н.И.Богдан. - Минск: БГЭУ, 2015. 137с.
  18. Разу М.Л, Якутии Ю.В., Разу Б.М., Бронникова Т.М., Титов С.А. Управление проектом: Основы проектного управления. Под ред. Разу М.Л. -М.: Кнорус, 2017. С. 157
  19. Свириденко, А.И. Научно-инновационные аспекты устойчивого развития в условиях глобализации А.И. Свириденко, С.А. Маскевич Белорусский экономический журнал. - 2017. - №1. - С 4-17.
  20. Свириденко, А.И. Научно-технические инновации - основа развития современной экономики Роль инновационных процессов в социально экономическом развитии регионов: материалы научно-практического семинара - Гродно: ГГУ, 2016. С 40-49.
- 
1. Артур А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд III «Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа» - М.:Вильямс, 2014. С. 166 [↑](#)
  2. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. - СПб, 2014. - 215 с. [↑](#)
  3. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Каркавин М.В. Управление инновационными проектами. - М.: Феникс, 2016. С. 189 [↑](#)
  4. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Каркавин М.В. Управление инновационными проектами. - М.: Феникс, 2016. С. 140 [↑](#)
  5. Неправский А.А. Стратегический менеджмент: методы и инструменты анализа: Монография/А.А.Неправский. - Мн.: Мисанта, 2014. - 122 с. [↑](#)

6. Виленский П. Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика. -М.: Дело, Академия народного хозяйства, 2015. С. 217 [↑](#)
7. Веденеев Ф.В. Проектное управление инжиниринговой деятельностью. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. М.: ГУУ, 2014. С. 257 [↑](#)
8. Вумек Д., Джонс Д. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. - М.: Альпина Паблишерз, 2017. С. 166 [↑](#)
9. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. - СПб, 2014. – 217 с. [↑](#)
10. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2014. С. 88 [↑](#)
11. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2014. С. 255 [↑](#)
12. Мишин С.А. Проектный бизнес. Адаптированная модель для России. М.: АСТ, 2015. С. 187 [↑](#)
13. Круглова Н. Ю., Круглов М. И. «Стратегический менеджмент» - М.: Изд-во РДЛ, 2014. С. 167 [↑](#)
14. Разу М.Л, Якутии Ю.В., Разу Б.М., Бронникова Т.М., Титов С.А. Управление проектом: Основы проектного управления. Под ред. Разу М.Л. -М.: Кнорус, 2017. С. 122 [↑](#)
15. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Каркавин М.В. Управление инновационными проектами. - М.: Феникс, 2016. С. 147 [↑](#)
16. Неправский А.А. Стратегический менеджмент: методы и инструменты анализа: Монография/А.А.Неправский. - Мн.: Мисанта, 2014. – 187 с. [↑](#)

17. Разу М.И., Якутии Ю.В., Разу Б.М., Бронникова Т.М., Титов С.А. Управление проектом: Основы проектного управления. Под ред. Разу М.И. -М.: Кнорус, 2017. С. 388 [↑](#)
  
18. Мишин С.А. Проектный бизнес. Адаптированная модель для России. М.: АСТ, 2015. С. 163 [↑](#)