

## **Содержание:**

### **«ВВЕДЕНИЕ»**

Любая проектная деятельность состоит из определенного набора относительно постоянных задач. Масштабность задач, стоящих перед современным российским обществом, резко повышает актуальность проблемы эффективности деятельности проектных менеджеров. Поэтому проектный менеджер должен обладать высокой управленческой компетентностью, то есть ему необходимо не только хорошо знать профессиональную область (производство, технология, продажа и т.н.), но и обладать знаниями и умениями в сфере управления. Только в этом случае он сможет добиться успеха и его проектная деятельность будет эффективной. Современный российский проектный менеджер находится в условиях постоянных изменений и неопределенности. Какие-то задачи в его деятельности утрачивают свое значение и вообще исчезают, другие как-то трансформируются, в чем-то меняются. Одновременно появляются новые задачи, которые требуют еще большей перестройки профессиональной деятельности. Объектом исследования работы выступает проектный менеджмент. Предметом исследования работы является личность проектного менеджера. Цель работы заключается в изучении влияния личности проектного менеджера на реализацию инновационного проекта. Чтобы достичь цель работы, были выделены следующие задачи:

- изучить теоретические основы организационной структуры инновационного проекта;
- рассмотреть задачи проектного менеджера при реализации инновационного проекта;
- рассмотреть личностные качества проектного менеджера в реализации инновационного проекта.

## **Глава 1. Теоретические основы проектного и инновационного менеджмента.**

### **1.1 Теория проектного менеджмента**

Понятие «проект» объединяет разнообразные виды деятельности, характеризующиеся рядом признаков, наиболее общими из которых являются следующие:

направленность на достижение конкретных целей, определенных результатов;

координированное выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий;

ограниченная протяженность во времени, с определенным началом и концом.

Проект является однократной деятельностью в отличие от производственной системы, проект как система деятельности существует ровно столько времени, сколько требуется для получения конечного результата<sup>[1]</sup>.

В настоящее время существует достаточно много определений термина «проект»:

проект – это «что-либо, что задумывается или планируется, например, большое предприятие»;

проект - процесс перехода из исходного состояния в конечное – результат при участии ряда ограничений и механизмов (схематично данное определение представлено на рис. 1);

Обеспечение:

- люди

- знания и опыт

- инструменты и техника

- технология

Вход:

потребности

Проект

Ограничения:

- финансовые

- правовые

- этические
- время
- окружения

Выход:

удовлетворенные потребности

Рисунок 1 - Проект как процесс перехода системы из исходного состояния в конечное

- проект – некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения (данное определение также может быть представлено в виде схемы, изображенной на рис. 2);

Замысел

(проблема, задача)

Цели реализации

(результаты)

Средства реализации

(решения)

Рисунок 2 Основные элементы проекта

-проект (когда результатом реализации выступают некие физические объекты) – целенаправленное, заранее проработанное и запланированное создание или модернизация физических объектов, технологических процессов, технической организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению.[\[2\]](#)

На основе анализа рассмотренных определений и других, предлагаемых специалистами в области менеджмента и управления проектами, автор работы считает возможным дать следующее определение: проект – это совокупность разнообразных и взаимосвязанных действий и мероприятий, координированное

выполнение которых позволяет достичь запланированных результатов.

В то же время следует отметить, что существует достаточно большое количество типов проекта, направленных, в конечном счете, на увеличение прибыли. Более простой вариант типологии проектов с характером влияния факторов внешней среды представлен в табл. 1.

Таблица 1 - Экспертная оценка степени влияния факторов внешней среды на различные типы проектов(Бурков, Новиков)

Типы проектов	Сферы влияния внешней среды предприятия							
	политика	экономика	общество	законодательство	наука	культура	природо	и др.
Социальные	3	3	3	3	1	3	1	
Экономические	3	3	2	3	1	2	1	
Организационные	2	3	2	3	2	3	2	
Инновационные (технологические)	1	2	1	2	3	3	1	
Инвестиционные	1	3	2	3	2	1	3	

Определение типа проекта является значимым, поскольку позволяет заранее увидеть возможные риски и учесть их при расчете финансовых результатов реализации проекта. Чаще всего учет рисков при определении финансовых результатов проекта проводится с помощью поправочного коэффициента (см. табл. 2).

Таблица 2 - Значения поправочного коэффициента (P), учитывающего вид риска

Риск	Пример цели проекта	P, %
------	---------------------	------

Низкий	Вложения при интенсификации производства на базе освоенной техники	3-5
Средний	Увеличение объемов продаж существующей продукции	8-10
Высокий	Производство и продвижение на рынок нового товара	13-15
Очень высокий	Вложения в исследования и инновации	18-20

Эффективная реализация проекта предполагает не только понимание типа осуществляемого проекта, анализ и учет возможных рисков, но и определенную методологию процесса разработки проекта, его реализации и управления.[\[3\]](#)

Методы управления проектами, в частности разработки проекта, развиваются достаточно давно и в настоящее время широко распространены. Эволюция развития методов управления проектами в кратком виде может быть представлена с помощью табл. 3

Таблица 3 - Этапы развития методов управления проектами

Область применения и методы	Годы						
	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2010
Техника сетевого планирования	+	+	+	+	+	+	+
Организация работ над проектом		+	+	+	+	+	+
Системное планирование проекта			+	+	+	+	+

Логистика	+	+	+	+	+
Разработка специальных пакетов прикладных программ	+	+	+	+	+
Методы реструктуризации проекта	+	+	+	+	+
Системное управление функциями		+	+	+	+
Системное управление подсистемами		+	+	+	+
Системное представление о фазе закрытия проекта и эксплуатационной фазе		+	+	+	+
Управление специальными – в т.ч. особо сложными - проектами		+	+	+	+
Формирование объектно-ориентированных структур управления		+	+	+	+
Управление рисками			+	+	+
Разработка целостной теории управления психологическими аспектами управления проектами				+	+
Методология формирования команд проектов				+	+
Философия управления проектами					+

В настоящее время следуют признать, что проект функционирует в определенном окружении, включающем внутренние и внешние компоненты, учитывающие экономические, политические, социальные, технологические, законодательные и другие факторы.

Проект, как уже было отмечено выше, всегда нацелен на результат, на достижение определенных целей, на определенную предметную область. Разработка и реализация проекта осуществляется полномочным руководством проекта, менеджером проекта и командой проекта.

Для разработки и эффективного управления проектами система должна быть хорошо структурирована.

## **1.2 Основы инновационного менеджмента**

Инновационный менеджмент - сравнительно новое понятие для научной общественности и предпринимательских кругов России. Своё начало это понятие берёт из технологической и экономической сфер. В 20 веке понятие инновация стало обозначать технологические нововведения. Понятие ввел Йозеф Шумпетер в работе «Теория экономического развития»(1911г.). Тогда еще не говорилось об инновациях, а речь шла об основных комбинациях изменений в развитии жизненных этапов. Йозеф Шумпетер выделил 5 изменений: 1) использование новой техники, новых технологических процессов и нового рыночного обеспечения производства, т.е. купля-продажа; 2) внедрение продукции с новыми свойствами; 3) использование нового сырья и материалов; 4) изменения в организации производства и его материально-технического обеспечения; 5) появление новых рынков сбыта.

В 30-е г. Шумпетер уже использовал понятие инновации, как измерение с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности. [\[4\]](#)

Первое специфическое инновационное наблюдение было сделано советским экономистом Кондратьевым в 20-е годы 20 века. Он сделал анализ избранных экономических показателей в рамках 50-60 летнего периода, наличие повторяющихся циклов развития или длинных волн. Эти циклы образуются от

базового нововведения и представляют собой множество вторичных совершенствований. В более поздних работах Шумпетер выводил теорию длинных волн именно из технических изменений, придавая им главную роль. В период с 30-60 годы 20 века проблематика инноваций оставалась в стороне основного потока экономической теории и ее применения в практике. В 60-х г. ситуация изменилась благодаря ученому Дж. Брайту, который обратил внимание на труды Й. Шумпетера, П. Самуэльсона. В нашей стране об инновации, как инструменте и методе социально-экономического развития впервые заговорили в конце 70-х начале 80-х годов. Первые работы носили социальный характер. 10 лет проблемы инноваций рассматривались в контексте НТП. В конце 80-90х годов исследования в области инноваций активизировались.

Термин "инновация" стал активно использоваться в переходной экономике, как самостоятельно, так и для обозначения ряда родственных понятий: "инновационная деятельность", "инновационный процесс", "инновационное решение" и т. п. Таким образом, с момента принятия к распространению новшества приобретает новое качество - становится нововведением (инновацией). Процесс введения новшества на рынок принято называть процессом коммерциализации. Период времени между появлением новшества и воплощением его в нововведение (инновацию) называется инновационным лагом. Любые изобретения, новые явления, виды услуг или методы только тогда получают общественное признание, когда будут приняты к распространению (коммерциализации), и уже в новом качестве они выступают как нововведения (инновации).[\[5\]](#)

Инновации в организации представляют собой сознательно организуемые нововведения или процессы, реализуемые компанией в соответствии с изменяющимися условиями её функционирования и имеющие целью эффективное использование социального потенциала организации. В философском плане инновации в социальной сфере организации рассматриваются как нововведения в социальном управлении компанией, способствующие разрешению противоречий, возникающих в условиях неоднородности персонала и нестабильности внешней среды, сосуществования различных культурных систем, повышения уровня информатизации общества, усиления процессов инновационного развития производственной сферы, при которых многие из традиционных форм и методов социального менеджмента оказываются несостоятельными. Процесс развития любой социальной общности, в том числе и организации, идет через обновление и обуславливает создание предпосылок для формирования новых нетрадиционных компонентов в социуме, инновационных способов социальной деятельности, при

этом формой этого общественного развития являются нововведения.

Исходя из этого, в основе необходимости развития социальных инноваций организации лежит невозможность решить возникающие проблемы с помощью традиционных методов, изменения лишь структуры потребностей сотрудников организации, ценностей организационной культуры. Неразрешенность тех или иных социальных проблем и даёт импульс к разработке новых средств и норм в социальной сфере отечественных компаний. В соответствии с нашим мнением, социальная сфера любой организации может быть представлена совокупностью факторов внутренней и внешней социальной среды, изменение которых и будет формировать необходимость инновационного направлений социальных инвестиций фирмы. Основной целью инновационной деятельности в социальной сфере компании является:

решение социальных проблем организации;

формирование сбалансированного функционирования компании в условиях нестабильной экономической среды;

развитие организационной культуры фирмы;

повышение качества трудовой жизни персонала за счет более полного удовлетворения потребностей сотрудников;

модернизация системы социальных отношений, как с сотрудниками компании, так и с внешними субъектами стратегического взаимодействия;

повышение уровня социальной ответственности организации и др.

Выделяют следующие области инноваций в социальной сфере организаций:

совершенствование и создание методов управления и лидерства;

улучшение рабочей атмосферы, мотивации и систем информирования;

вовлечение рядовых сотрудников и партнёров к управлению фирмой;

внедрение усовершенствованных систем обучения и адаптации персонала;

улучшение социальных условий жизни работников, условий безопасности и гигиены труда;

разработка технологий управления организационным поведением работников;

формирование условий для развития креативного мышления персонала организации;

развитие системы отношений с субъектами внешнего взаимодействия;

совершенствование процессов и систем управления социальными инновациями в организации. [6] Исходя из этого, инновационные организации могут быть весьма разнообразными, что связано с вариативностью факторов их определяющих и специфики социальных процессов.

Можно предложить следующие классификационные признаки и виды инноваций в социальной сфере организации:

среда реализации (внутренние и внешние);

степень охвата социальных факторов (комплексные и локальные);

период реализации (тактические и стратегические);

форма реализации (вещественные, организационные, культурные)

составляющие социальной сферы организации (персонал, условия труда, социально-трудовые отношения, социальная инфраструктура, организационная культура, формирование взаимоотношений с субъектами стратегического взаимодействия, социальная ответственность).

Согласно мнению специалистов, необходимость развития инновационных процессов в социальной сфере организации обусловлено тем, что именно они часто являются основой инноваций и изменений в научно-технической сфере компаний.

## **1.3 Особенности управления инновационными проектами**

Инновационный проект - это намечаемый к планомерному осуществлению, объединенный единой целью и приуроченный к определенному времени комплекс научно-технических работ и мероприятий по созданию, производству и продвижению на рынок новых продуктов, услуг и технологий, увязанных по ресурсам, срокам и исполнителям. Объектом инновационный проект является

жизненный цикл инновации.[\[7\]](#)

По своему содержанию инновационный проект охватывает все стадии инновационной деятельности (НИОКР, освоение и организацию производства, маркетинг новых продуктов, финансирование). Инновационный проект реализует все четыре стадии жизненного цикла новшества (зарождение, создание, распространение и потребление) и предусматривает разработку соответствующей документации в установленные сроки.[\[8\]](#)

При управлении инновационным проектом по функциям обычно выделяют стадии разработки, планирования, организации и контроля проекта. Понятие инновационный проект может быть рассмотрено в нескольких категориях:

- как форма целевого управления инновационной деятельности;
- процесс разработки и реализации инноваций;
- комплект документов

По уровню научно-технической значимости инновационные проекты подразделяются:

- на модернизационный;
- новаторский;
- опережающий (основан на опережающих технико-технологических решениях);
- пионерный.

По объему решаемых задач инновационные проекты подразделяются на монопроекты (один разработчик); мультипроекты (комплексные программы); мегапроекты (несколько программ с участием многих отраслей, регионов, корпораций, группы стран).[\[9\]](#)

По уровню принятия управленческих решений инновационные проекты бывают федеральные, региональные, отраслевые и проекты предприятий. Период реализации инновационных проектов: долгосрочный, средне- и краткосрочный.

На современном этапе управление инновационными проектами рассматривается как стратегический процесс (стратегическое управление инновационными проектами).

Процесс разработки инновационных проектов включает в себя следующие этапы:

- формирование инновационной идеи и определение стратегической цели проекта;
- стратегические исследования по проекту;
- структуризация по проекту;
- анализ рисков и факторов неопределенности;
- выбор варианта реализации проекта.

План инновационных проектов представляет собой детально разработанный, сбалансированный по ресурсам, времени и исполнителям, взаимосвязанный перечень работ и мероприятий, направленных на достижение поставленных целей и задач. Инновационный проект предусматривает создание и стратегических, и оперативных планов.

В процессе планирования определяются следующие параметры:

- состав этапов работ и сроки их выполнения;
  - сметная стоимость этапов;
  - перечень ресурсов для реализации инновационных проектов;
  - расчеты экономической эффективности;
  - карты технического уровня по видам продукции и технологическим процессам
- [\[10\]](#)

Бизнес-план инновационных проектов дает возможность правильно оценить и обосновать варианты реализации проекта в конкурентных условиях рыночных отношений. Он является программным документом, дающим представление о целях, методах осуществления и результатах инновационных проектов, в том числе окупаемости необходимых затрат и кредитов.

Вопросы контроля и реализации инновационных проектов решаются на всех стадиях, начиная с планирования и заканчивая его непосредственным внедрением.

Состав проектной документации инновационных проектов включает следующие разделы:

- содержание проблемы и обоснование необходимости (актуальности) ее решения;
- цели и задачи проекта;
- этапы и конкретные сроки их осуществления, а также реализации инновационных проектов;
- система комплексных мероприятий по программе инновационных проектов;

- ресурсное обеспечение проекта;
- оценка эффективности инновационных проектов;
- механизм реализации инновационных проектов, организации управления и контроля плановых заданий.[\[11\]](#)

К проекту прилагается расчетно-пояснительная записка и бизнес-план.

Успешная реализация инновационных проектов возможна при соблюдении базовых принципов управления инновационным проектом:

- альтернативный выбор объекта и цели проекта;
- гибкая система и методы планирования;
- сбалансированность затрат и рисков с ожидаемой эффективностью ИП;
- полнота цикла управления ИП;
- поэтапная реализация и контроль ИП;
- оценка побочных (второстепенных) эффектов ИП и обратной связи, динамики распределения рисков и финансирования по этапам ИП;
- системно- комплексная взаимоувязка работ и мероприятий ИП;
- своевременная корректировка действий по результатам этапного выполнения.

Важнейшее значение имеет проведение качественной экспертизы инновационных проектов, принимающей решение о целесообразности и объеме финансирования проекта. Экспертизу проектов в области гуманитарных и общественных наук осуществляют Российский гуманитарный научный фонд (РГНФ) и Российский фонд фундаментальных исследований (РФФИ).[\[12\]](#)

Следует пояснить, что любой инновации и проекту всегда сопутствует определенное (устойчивое или неустойчивое) сопротивление. Поэтому руководители предприятий и инновационных проектов должны принимать меры по нейтрализации этого сопротивления (внедрение коллективных методов обсуждения и принятия решений, системы консенсуса и коллективной ответственности, систем оптимального мотивирования, привлечение социально-психологических служб, организация и поддержание инновационного климата, корпоративной культуры и др.)

## **Глава 2. Управление инновационного проекта на примере ООО "Морозко"**

## 2.1 Характеристика предприятия

Химчистка "Морозко" работает на рынке бытовых услуг с 1993 г. За это время компания смогла укрепить свои позиции за счет внедрения передовых технологий химчистки, наращивания мощностей фабрик и расширения сети приёмных пунктов которых на сегодняшний день более 60 по всей России. В Карелии так же открыт филиал химчистки "Морозко" в январе 2008 года, который расположен по адресу Урицкого дом 10 , в торговом центре "Арктика".

Химчистка "Морозко" оказывает следующие услуги:

- химчистка одежды и изделий из ткани.
- химчистка кожи, меха и замши.
- тонирование и крашение кожи, замши.
- стирка одежды, изделий из ткани.
- ремонт одежды.

Исходя из ассортимента перечисленных услуг, можно сделать вывод о том, что среди предлагаемых есть услуги, удовлетворяющие потребности, для которых существуют альтернативные пути удовлетворения, а есть и те, для которых решение уникально.

Анализ рынка указанного вида услуг показал, что ООО "Бытовые услуги", единственный в Карелии комбинат бытового обслуживания, оставшейся с "советских" времен, обладающий изношенным оборудованием и устаревшими технологиями чистки оказалось неконкурентоспособным.

Администрация города неоднократно в своих выступлениях указывала на недостаточное обеспечение населения города бытовыми услугами, а в частности услугами прачечных и химических чисток.

Таким образом, есть причины полагать, что продукция ООО "Морозко" нашла своего потребителя. Нет никаких сомнений, что химчистка-прачечная нужна людям и выгодна с точки зрения предпринимательства.

## 2.2 Определение целей разработки проекта

Рассматриваемый инновационный проект принят к реализации со следующей миссией: "Обеспечение жителей города более качественными услугами по химической чистке и стирке".

Сущность рассматриваемого проекта состоит в следующем. Приобретение машины для углеводородной чистки замкнутого цикла фирмы NUOVA MARTINI, что позволит увеличить качество оказываемых услуг, разнообразить их. Фирма NUOVA MARTINI уже много лет продает оборудование, моющие средства, препараты и аксессуары, необходимые в нашем деле, распространяет передовые технологии фирма NUOVA MARTINI уже много лет продает оборудование, моющие средства, препараты и аксессуары, необходимые в нашем деле, распространяет передовые технологии.

Фирма NUOVA MARTINI является официальным представителем ведущих итальянских фирм ILSA, SILC, GIRBAU, ZETOLINK, COLORTEX, IMAS, ARTMECC, THERMINDUS в России и странах СНГ. Новейшие технологии позволяют значительно повысить качество химической чистки, при высокой производительности. Монтаж, наладка, запуск, обучение на месте. Химикаты, расходные материалы со склада в Москве. Оборудование и химикаты, поставляемые фирмой NUOVA MARTINI s.r.l., сертифицированы Госстандартом и Госсанэпиднадзором России.

Главной целью инновационного проекта по оказанию бытовых услуг ООО "Морозко" является получение прибыли, за счет оказания новой услуги. Не одно предприятие в России не оказывает ее. Это своего рода ноу-хау. "Морозко" - будет первой химчисткой, работающей на углеводородных растворителях, по технологии "Wet & Dry", Менеджеры фирмы постоянно следят за новыми технологиями и внедряют их в производство. Основой такого рода инновации является известная западная практика работы службы быта.

## **2.3 Оценка конкуренции и анализ потребителей**

Услуги, предоставляемые новым предприятием "Морозко" превосходят по качеству аналогичных, предоставляемых конкурентами, а цены на многие виды услуг ниже.

ООО "Бытовые услуги" работают с 10 часов до 18 и имеют выходные в Воскресенье и Понедельник, тем самым практически, исключая возможность пользоваться их услугами в будние дни работающим гражданам, так как расположено в неудобных подвальном помещении, требующих специального маршрута. ООО "Морозко" располагается в месте основного потока жителей (центр города, крупный торговый

центр, автобусные остановки); пункт приема имеет часы работы с 10 до 20, и без выходных, что создает дополнительные удобства и позволяет привлечь больше посетителей. Проводит небольшую рекламную кампанию информативного характера для установления первоначального спроса; приёмный пункт будет оснащен рекламными щитами, а также оформлен с использованием фирменных атрибутов "Морозко" оформление ведется силами и средствами "Морозко". До торгового центра ходит автобус льготного проезда с железнодорожного вокзала.

Таким образом, есть немало оснований считать, что проектируемое предприятие имеет достаточно весомые сильные стороны, по сравнению с конкурентами и открытие филиала с точки зрения конкуренции стало целесообразно.

Принимая во внимание удобно расположенного, качественного помещения с минимальной арендной платой, а также протекционистская политика в части отношений с торговыми инспекциями и санитарно-эпидимической службой города. Единственным конкурентом в городе является филиал прачечной "Лавандерия".

Для достижения высокой конкурентоспособности организуемого предприятия предполагается использование высокотехнологичного импортного оборудования, разумной ценовой политики и качества услуг, коротких сроков выполнения заказа.

## **2.4 Производственно - технологические инновации в ООО "Морозко"**

"Морозко" работает на итальянских материалах и оборудовании GIRBAU. Используют новейшие технологии с применением химикатов фирмы "Johnson Diversy", что позволяет добиваться высокого качества при стирке. Моющие средства этой компании весьма эффективны и безопасны для обработки всех видов тканей.

При необходимости применяют кислородные отбеливатели и кондиционеры. Кислородные отбеливатели более эффективны и экологичны.

В прачечной "Морозко" индивидуально обрабатывают каждый заказ. Для разных вещей используются специально подобранные оптимальные программы стирки. Предлагают особые условия и принимают в стирку даже эксклюзивные дизайнерские вещи. "Морозко" обслуживает организации, которые, так или иначе применяют текстильные вещи и спецодежду: гостиницы, рестораны, кафе,

фитнесс-центры, салоны красоты, медицинские центры, сауны.

Можно: заменить подкладку на шубах, пальто, укоротить низ изделий, рукава как кожаных, так и текстильных изделий, а так же выполняют замену молний на джинсах, брюках, юбках, куртках, пришивают крючки, пуговицы, производится замену мешковины карманов.

Осуществляется выездное обслуживание - прием вещей в стирку и химчистку на дому. Курьер приедет в удобное для Вас время, чтобы забрать вещь, и привезёт ее чистой.

Химическая чистка осуществляет следующие стадии технологического процесса:

- прием;
- сортировка изделий и комплектация партий;
- предварительную обработку (выведение пятен, зачистку);
- обработку изделий в среде органических растворителей;
- отделку;
- контроль качества.

Наиболее оптимальным выбором среди машин химчистки является машина замкнутого цикла на перхлорэтилене SERENA GREEN 380 N2 (фирма RENZACCI, Италия). Критерием выбора был необходимый объем загрузки (15 кг) невысокая потребляемая мощность и более низкая цена по сравнению с аналогичными машинами других фирм.

Повышение уровня жизни населения позволяет приобретать различные виды дорогой одежды. Потребителями рассматриваемых услуг являются граждане с уровнем дохода выше среднего, так как объектом химической чистки является, как правило, дорогая одежда, доступная только обеспеченным слоям населения. Так как для этой группы существуют иные варианты чистки, включая стирку или замену изделия, то эластичность спроса на услугу по уровню доходов достаточно высока. Обладатели же изделий из кожи и мехов вынуждены пользоваться химической чисткой независимо от уровня своих доходов. В этом случае имеет место слабая эластичность спроса по уровню доходов. Поэтому и нужно разработать проект по внедрению новой углеводородной чистки.

Для обработки меха применяется углеводородная химчистка, благодаря чему сохраняются естественная красота и блеск; в изделиях из крашеного меха срыв красителя не происходит. При химчистке кожаных изделий углеводородная чистка

позволяет сохранить естественные жиры, что обеспечивает эластичность изделия.

Однако ожидаемый от реализации проекта эффект подразумевает решение следующих задач:

- Доведение объема производства до проектного значения;
- Увеличение притока денег в "Морозко";
- Повышение лояльности путем снятия социальной напряженности, связанной с недостаточным бытовым обслуживанием жителей;

Данный проект в связи с указанными причинами является краткосрочным, время его реализации составляет 5 месяцев.

Для текстильных изделий со вставками из кожи, меха, замши, расшитых бисером, изделий из полиуретана, шерсти, кашемира, а также шелка великолепно подходит углеводородная чистка Wet & Dry, в которой используется деликатный углеводородный растворитель. Вещи при углеводородной химчистке сохраняют мягкость, цвет и фактуру и не деформируются. Вот по этому "Морозко" и приобретает данное оборудование.

Рассматриваемая инновация предполагается к применению в сфере услуг, и сама представляет собой новую услугу. Появление этой инновации продиктовано потребностями рынка и по степени новизны инновацию можно отнести к типу совершенствующих функциональное качество услуги.

Кроме ориентированности на массового потребителя, существует ещё и практика заключения длительных контрактов с юридическими лицами, а именно:

- детскими садами;
- предприятиями общественного питания;
- общежитиями;
- предприятиями, использующими спецодежду на оказание прачечных услуг.

Указанные предприятия-потребители, а точнее часть из их общего числа, не оснащенная собственными прачечными, вынуждена использовать услуги сторонних организаций. Постоянно действуют сезонные скидки, а так же скидки пенсионерам и новая услуга 3% скидка по карте Е. В связи с примерным паритетом цен и превышением качества по сравнению с ООО "Бытовые услуги", есть все основания предполагать, что заключение подобных контрактов будет осуществляться и в дальнейшем. Для такого рода потребителей предусмотрена система скидок, а

также бесплатная доставка. Особое значение в проектируемом предприятии придается адаптивности, учету потребностей и особенностей рынка. Для обоснования выбора рынков сбыта необходимо сначала привести данные предварительного маркетингового исследования спроса на продукцию химчисток и прачечных в городе. Исследование необходимо начать с анализа потенциальных потребителей продукции. Данные, полученные методом опроса.

Численность населения % готовых пользоваться услугами Абсолютное число

50 тыс.

25 %

12,5 тыс.

Столбец2 показывает полученную методом выборочного опроса населения информацию о доле жителей, готовых пользоваться услугами химической чистки и прачечной. Разница между цифрами объясняется превышением уровня доходов жителей города.

Таким образом, получена приблизительная информация о количестве потенциальных потребителей.

Далее, важным фактором является индекс необходимости рассматриваемой услуги. Исследуя статистические данные о потребителях, можно сделать вывод, что каждый клиент использует услуги химчистки и прачечной, как минимум, два раза в год с величиной заказа, как минимум, 2 тысячи рублей.

В целях дальнейшего доказательства осуществимости проекта необходимо провести детальный анализ затрат на его реализацию в соответствии.

Для наиболее детального анализа предлагается разделить издержки на единовременные - необходимые до начала производства и текущие.

К единовременным издержкам у нас относятся:

- приобретение машины углеводородной чистка и ее доставка до места установки,
- осуществление монтажа, наладке и запуска оборудования,
- закупка углеводородного растворителя,
- обучение персонала.

Фирма NUOVA MARTINI осуществляет поставку специализированного и вспомогательного оборудования для химчисток и прачечных, моющих и чистящих средств и химикатов любого типа. Фирма NUOVA MARTINI s.r.l. является официальным представителем ведущих европейских фирм ILSA, SILC, GIRBAU, COLORTECH, IMAS, ARTMECC, ZETOLINK, THERMINDUS в России и странах СНГ.

Продукция этих фирм настолько разнообразна, что позволяет предложить широкий ассортимент от мини-химчисток и мини-прачечных до больших специализированных комплексов.

Специалисты фирм постоянно следят, разрабатывают и внедряют новейшие достижения в этой области. Внедрение новейших технологий позволяет значительно повысить качество химической чистки изделий из натурального меха и кожи. Новейшие технологии и экологически чистое производство позволяет достигнуть высокой производительности и безупречного качества.

Оборудование, поставляемое фирмой NUOVA MARTINI сертифицировано Госстандартом России, что подтверждается сертификатами соответствия на все оборудование.

Гарантия на все оборудование 1 год, далее осуществляется послегарантийное обслуживание. Сроки поставки оборудования не более 8 недель с даты подписания контракта.

Наиболее важным аспектом рассматриваемого проекта является учет риска. При рассмотрении инновационного проекта по оказанию бытовых услуг риском предлагается считать неполучение заданного суммарного объема продаж.

- 1. Риск снижения покупательной способности населения. Снижение покупательной способности населения может носить как всеобщий характер, так и характер снижения покупательной способности отдельных его слоев. И в том и в другом случае, снижение реальных доходов населения даже в краткосрочный период может привести к переходу на более дешевые методы стирки и чистки, как-то стирка в домашних условиях и др.
- 2. Риск выхода на рынок предприятий-конкурентов. Выход на рынок конкурентов, несомненно, приведет к снижению потока потребителей продукции. Однако, ввиду краткосрочности проекта, вероятность наступления описанного события невелика.

3. Риск недостаточного проведения маркетинговой политики по формированию и поддержанию рыночного спроса. В данном случае имеется ввиду недостаточная политика по привлечению покупателей именно на такой вид стирки и чистки.

Все сотрудники - профессионалы с многолетним опытом работы. И постоянно совершенствуют свои навыки, уделяют огромное внимание контролю качества работы и обслуживания клиентов.

Очевидно, что размер единовременных затрат на реализацию рассматриваемого инновационного проекта достаточно мал, и привлечение стороннего инвестора можно считать нецелесообразным.

## **2.5 Влияние личности менеджера на инновационный проект**

В условиях рыночной экономики конкурентоспособность компаний и фирм в значительной мере зависит от эффективности их организации и управления, наличия современных средств коммуникации, эффективного использования интеллектуального потенциала.

Способность компаний, фирм и предприятий быстрее адаптироваться к изменению конъюнктуры рынка становится главным, в бескомпромиссной конкурентной борьбе. В нынешних условиях субъектам хозяйствования, чтобы выиграть, развиваться необходимо постоянно, приспосабливаться к непрерывно изменяющимся условиям существования, видоизменять стратегию и тактику своей деятельности и поведения в деловом мире, вносить постоянные инновационные изменения в структуру и организацию работ. Можно выделить целый ряд инноваций относящихся к различным областям организационной жизни предприятия: технико-технологического плана, использование новых материалов и выпуск новой продукции, изменение кадровой политики, введение прогрессивных форм организации труда, совершенствование системы материального и морального стимулирования работника, переход к более эффективным формам хозяйствования и так далее. Важную роль в успехе инновационной деятельности играет правильный подбор опытных и квалифицированных менеджеров.

Основная задача инновационного менеджмента заключается в том, чтобы сформировать у персонала мотивации инноваторов и выработать вполне

определенные стандарты инновационного нововведения, способствующие личностному росту. Это означает - находиться в состоянии непрерывного поиска и создания чего-то нового, более совершенного, рождающего у сотрудников чувство первооткрывателя. Ставка должна делаться на профессионализм и свободу действий творческим, талантливым специалистам и поддержку энтузиастов, чьим усилиям инновации обязаны не только своим появлением на свет, но и широким внедрением в жизнь. В каждом подразделении необходимо создавать обстановку, способствующую формированию у сотрудников потребности содействовать процветанию своей организации, благодаря чему люди в коллективе начинают воспринимать себя членами одной семьи, мотивации, побуждающей работников проявить инициативу и изобретательность, ценность которых придает смысл его деятельности. В этих условиях значительно возрастает роль менеджера.

Менеджер, работающий в инновационной сфере, должен уметь предвидеть возможные рыночные колебания и быть готовым в связи с этим к осуществлению внутри организационных перемен. При этом менеджеру принадлежит главная роль в создании благоприятного психологического климата в коллективе, грамотном подборе кадров, своевременном разрешении конфликтов. Основная задача, которую он должен выполнить - создать условия для возникновения у подчиненных положительной реакции на проводимые изменения и активно подключать их к инновационному процессу. Для этого необходимо разработать четкую и понятную всем стратегию, определить для каждого сотрудника объем выполняемых работ и установить систему контроля над их выполнением. Стратегические способности менеджера включают в себя хорошо развитое абстрактное мышление, умение анализировать имеющуюся информацию и видеть ситуацию в перспективе, умение выбирать наилучший момент для активных действий и просчитывать возможное развитие событий. Подобные умения принадлежат интуитивному типу интеллекта и не могут быть приобретены. Конечно, в процессе трудовой деятельности у специалиста вырабатываются определенные навыки, в том числе и умение делать долгосрочные прогнозы, но нельзя натренировать то, что называется чутьем, интуицией. Человек, имеющий природную основу, всегда будет успешнее, чем обученный, но такой основы не имеющий. Отсюда очевидна необходимость иметь в управленческой команде менеджеров с определенным типом интеллекта, в данном случае - интуитивном типом. Но нередко такие специалисты хорошо умеют мыслить перспективно, но бывают оторваны от реальности. Поэтому в управленческой команде обязательно должны быть менеджеры которые могли бы доводить перспективные идеи до реализации. Однако подчеркивая роль человеческого фактора в инновационном процессе, неправомерно связывать

успешную деятельность фирмы только с активностью ее руководителей, безотносительно к общей политике организации, конкретным условиям ее жизнедеятельности. В первую очередь, спрос и предложения, конкуренция между производителями товаров и услуг, борьба за потребителя и сферы сбыта и тому подобные факторы определяют основные принципы и приоритеты организационной жизни, диктуют стратегию действий администрации.

Существует ряд причин, которые сплошь и рядом при столкновении с новым, вносящим изменения в привычный жизненный стереотип побуждают сотрудников к осторожности, вызывают опасения, провоцируют к неприятию и сопротивлению не только рядовых служащих, но и управленческих работников.

Причины сопротивления людей организационным нововведениям могут быть различного характера: экономические, личностные и социально-психологические. К числу экономических причин относятся: боязнь безработицы, боязнь сокращения продолжительности рабочего дня и, как следствия этого, заработка, боязнь снижения социального статуса и основной заработной платы.

Основу всех этих причин составляет боязнь потери в зарплате, что и формирует у работника антиинновационную установку.

Причинами личностного характера, побуждающими людей противиться инновационному процессу, могут являться: восприятие критики современных методов работы как личной обиды; боязнь того, что приобретенные навыки окажутся ненужными; уверенность в том, что нововведения всегда приводят к усилению специализации, повышению монотонности и уменьшению чувства собственной значимости как участника трудового процесса; нежелание расходовать силы на переобучение, освоение нового оборудования и технологии; боязнь роста интенсивности труда, страх сути и последствий нововведений.

Основным, для подобного рода причин, является сопротивление личности, обесценивание своеобразной социальной девальвации, которую очень часто несет с собой инновационный процесс.

Можно представить себя на месте профессионала, достигшего высокой квалификации, имеющего хороший заработок, уважаемого окружающими и уверенного в себе, своих возможностях. И вдруг внедряются определенные нововведения, необходимость в которых этому специалисту не очень понятна. В результате обнаруживается, что прошлый опыт не столь уж и много стоит, что необходимо переквалифицироваться. А пока что положение становится, в какой-то

мере, неопределенным, человек теряет уверенность в себе, своих силах. Ну а если при этом у работника трудовой стаж 25-30 лет, то его личное отношение к нововведению будет далеко не самым оптимистичным и вряд ли возбудит прилив энтузиазма претворять его в жизнь.

Существует также группа антиинновационных барьеров, носящих социально-психологический характер:

- непонимание сути происходящих изменений;
- нежелание приспосабливаться к новому социально-психологическому климату в коллективе;
- стремление сохранить привычные социальные связи;
- боязнь, что новая социальная обстановка приведет к меньшему удовлетворению работой;
- неуверенность в том, что любые новшества выгодны компании, а не работнику.

Большинство указанных причин имеют своей основой реакцию человека на сопровождающие во многих организациях инновационные процессы, своего рода посягательства на его психологический комфорт, ущемление его личностной самооценки.

Приведенная выше классификация фиксирует антиинновационные барьеры со стороны работников в условиях высокоэффективной экономической системы, которые необходимо преодолеть для успешного инновационного процесса. Для этого необходимо придерживаться определенной стратегии.

После решения вопроса о необходимости внедрения, для данной организации определенного типа нововведения, надо постараться предвосхитить отношение к нему сотрудников из числа тех, кого могло затронуть предполагаемое новшество.

Если речь идет о крупных структурных нововведениях, выделяют ряд важных элементов организационной жизни, требующих на данном этапе особого к себе внимания со стороны лидеров реорганизации. В первую очередь необходимо обратить внимание на технические задачи управления, стоящие перед инноваторами. К числу подобных задач относятся:

- определение рыночных ориентиров для организации;

- создание адекватной запросам рынка организационной структуры;
- построение эффективной системы управления персоналом, предполагающей достижение соответствия между людьми и выполняемой ими ролью.

Люди должны знать, что происходит в организации, что их ожидает в будущем, каковы вероятные последствия того или иного нововведения. Они нуждаются в достоверной и полной информации. Только в этом случае возможно уменьшить их сопротивление новому, избежать ложных слухов и всяких домыслов, снизить силу организационного стресса.

Руководству, в свою очередь, полезно иметь информацию о том, как воспринимаются персоналом предполагаемые и вводимые новшества, что мешает более успешному их внедрению, какие предложения поступают от работников по поводу совершенствования инновационного процесса. Необходима, иными словами, наладка бесперебойной и адекватной обратной связи.

Далее определяется политика организации, а точнее ее высшего руководства связанная с: распределением власти, достижением сотрудничества между основными внутриорганизационными коалициями и подразделениями, рациональным использованием кадров, имея ввиду назначение людей на руководящие посты, величину вознаграждений и критерии оценки персонала.

Следует обратить внимание на информационные контакты между сотрудниками, выявляя, кому, от кого, когда и какая информация необходима для выполнения работы. Необходима оценка социальных сетей в организации и определение нахождения в них сторонников инноватора. Вот несколько конкретных шагов в этом направлении:

1. Выявить отдельных лиц и группы, чья приверженность переменам требуется для осуществления.
2. Какая часть организации окажется решающей для обеспечения реализации изменений.
3. Выработать план завоевания приверженности решающей части сотрудников.

Необходимо обратить внимание на ряд моментов психологического характера, способных самым серьезным образом оптимизировать или, напротив, заблокировать реализацию нововведений.

Прежде всего, к вопросу о выработке у членов организации позитивных установок относительно определенного нововведения.

Руководитель - инноватор выступает в этом процессе как точнейший психолог, способный пробудить в людях энтузиазм. А поддержание благоприятного эмоционального фона только усиливает мотивационный эффект.

Важную роль в инновационном процессе играют эффективные коммуникации. Как показывает опыт, отлаженные коммуникации во многом усиливают инновационную активность персонала, способствуют новаторству.

Нельзя ожидать успеха от внедрения того или иного нововведения, если дела с психологическим климатом в организации обстоят неблагоприятно, то есть высока конфликтность и низка сплоченность сотрудников, велика текучесть кадров, нестабильна общая обстановка в коллективе и так далее. Психологический настрой коллектива есть один из важнейших индикаторов готовности фирмы к восприятию планируемых администрацией нововведений. Для успешного осуществления инновационного процесса необходимо наличие энтузиаста - мощного двигателя нового.

Обычно энтузиасты нуждаются в поддержке и, как правило, они получают ее сполна, а формы, в которых она выражается, довольно разнообразны. Помощь приходит в виде свободы действий, иногда очень значительной. «Способные люди нуждаются в пространстве для развития, считает один из высших в прошлом менеджеров «ИБМ» Ф. Роджерс. «Чрезмерно пристальный надзор будет сдерживать их рост. Они должны обрести свой собственный стиль - свободное естественное проявление своей индивидуальности».

Но вместе с тем, эффективно действующий организационный контроль в виде, например, того же неформального общения или отработанной системы вертикального подчинения позволяет руководству надежно держать в поле зрения действия подчиненных.

И еще, на ряд существенных условий оптимизации инновационного процесса нужно обратить внимание. Во-первых, нововведения успешнее и быстрее всего реализуются в сравнительно небольших организационных структурах. Многие компании пришли к выводу, что именно их небольшие предприятия дают высшую эффективность.

Во-вторых, практика убедительно свидетельствует в пользу развертывания внутренней конкуренции в них. Речь идет о соперничестве в разработке определенного изделия между несколькими подразделениями или группами одной организации, одновременно решающими одинаковую производственную задачу. Подобный подход сопряжен с большими издержками на дублировании работ и человеческими столкновениями, но выгоды его многообразны, особенно в том, что касается новаторства и, конечно, обобщающего результата - доходов.

В-третьих, активная инновационная деятельность предполагает терпимость к неудачам. Энтузиасты затрачивают массу усилий для достижения поставленной цели и зачастую достигают ее далеко не с первой попытки, претерпевая на пути к успеху немало неудач.

В качестве примера можно привести Арта Фрая, американского сотрудника компании, который упорно развивал свою идею и в итоге создал успешную инновацию, хотя по началу его проект считался абсолютно бесперспективным. Он, будучи участником церковного хора, искал наиболее простой способ, чтобы отметить нужные места Пластыри. Ему в голову пришла идея, что небольшие разноцветные кусочки бумаги, которые можно приклеивать, а потом удалять обратно, решат проблему. Он разработал клеящий состав, однако его идея не получила поддержки. Но Фрай не отчаивался, и ему удавалось убедить начальство принять его идею. Когда все оценили преимущество этого блокнотика, состоящего из листиков с клеевым краем, Фрай перестал раздавать их бесплатно, и добился того, что продукт стал официально признан.

Пример Фрая доказывает, что любая инновация нуждается в хорошей рекламе. Задача менеджеров компании - убедить клиента, что ему нужен именно твой продукт.

Можно привести и другие примеры, когда перспективные идеи, предложенные новаторами, не находили поддержки у аудитории компании.

Например, фирма «Херох» долгое время использовала менее половины продуктов труда своих исследований. Принадлежащий компании исследовательский центр PARC «прославился» тем, что многие разработанные здесь проекты принесли славу и известность его соседям по

Силиконовой долине и ничего ему самому. Это было связано с недалекновидностью администрации компании «Херох», которая рассматривала PARC только как исследовательскую лабораторию. Они также ошибочно считали, что идеи могут

быть извлечены из этой самой лаборатории, когда это необходимо, и на их основе запущено новое производство.

На самом деле перевод инноваций из исследовательского центра в производственный цех не может осуществляться в виде патента, научной разработки или даже работающего головного образца. Менеджер должен знать, чтобы иметь хоть какой-то шанс на успех, новые концепции на всех стадиях инновационного процесса - от стадии идеи до внедрения в производство - должны сопровождаться их автором. Идея, которая стала много миллиардным бизнесом компании «Херох» - лазерное копирование изображений - во многом обязана своему успеху тем, что во главе этого проекта от начала и до конца стоял Роберт Адамс, который являлся автором идеи, главным инженером, главным менеджером и главным маркетинговым специалистом проекта.

Адамс первым обратил внимание на то, что многие блестящие идеи, разработанные в исследовательских лабораториях компании PARC, используются конкурентами. Он разработал проект под названием XeroxTechnologyVentures - компанию с бюджетом в тридцать миллионов долларов, главная деятельность которой была направлена на использование разработанных в PARC проектов, которые не получили поддержки у руководства компании. Единственным условием, которое ставил Адамс своим исследователям, было продолжение совершенствования их идеи с PARC до тех пор, пока не будет сделан работающий прототип или схема получения доходов. После идея «переезжала» из исследовательской лаборатории в производственный цех. Для дальнейшего успешного развития проекта в помощь его автору присылался профессиональный менеджер. Автор идеи получал 20% в новом бизнесе.

За первые десять лет работы Адамса было основано огромное количество новых фирм, которые использовали идеи, забракованные руководством «Херох». Некоторые из этих новых компаний стали акционерными обществами и успешно работают. Другие были проданы, третьи не добились успеха. Фирма AWP стала одним из немногих исключений. Она разработала компьютерную плату, которая при стоимости в 400\$ делала доступными для пользователей ПК все функции рабочей станции «Херох», которая стоила 13 тысяч долларов. «Херох» был вынужден заплатить 15 миллионов долларов, чтобы купить компанию AWP обратно, дабы получить контроль над производством ее продукции.

Способ, благодаря которому «Херох» получал прибыль от невостребованных поначалу идей, вдохновил многие другие компании. Лаборатории компании

BellLabs достигли еще более блестящего результата. За первые десять лет их существования они получили одиннадцать

Нобелевских премий за такие открытия как транзистор, лазер, солнечная батарея, волоконная оптика, спутниковая связь и многие другие.

В истории BellLabs тоже были дорогостоящие ошибки. Работники BellLabs до сих пор не могут забыть, как в середине прошлого века их коллега Вильям Шоклей использовал идею транзисторов для создания собственного бизнеса, который теперь называется Intel.

Ошибки в инновационной сфере обычно допускаются при создании принципиально новых инноваций из-за неспособности оценить будущий эффект от их использования, даже если их техническая осуществимость доказана. Одним из самых значительных технических достижений XX века является лазер, имеющий широкое использование в различных сферах деятельности. Лазеры применяются для точной резки в текстильной промышленности, металлургии и в других отраслях, широко используются в хирургии. Но самое главное усовершенствование лазер совершил в сфере телекоммуникаций, образуя передачу данных в сочетании с оптоволоком. В 1966 г. Лучший трансатлантический телефонный кабель мог одновременно выдерживать только 138 разговоров. Первый оптический кабель, установленный в 1988 г., выдерживал 40 тысяч, а установленные в 90-х, держат почти 1,5 миллиона разговоров. Несмотря на грандиозные успехи в дальнейшем, специалисты лаборатории BellLabs сочли, что лазер не имеет никакого отношения к телекоммуникациям и не хотели подавать заявку на патент. Можно привести множество других исторических примеров, которые показывают такую же неспособность предвидеть масштабы новых изобретений. В 1949 г. компьютер считали годным только для быстрых вычислений в научной сфере и для обработки данных. Тогдашний президент фирмы IBM отвергал идею о том, что компьютер подходит для более широкого потребителя и преобладало мнение, что мировой спрос на эту технику исчисляется десятками. При изобретении транзистора предполагалось, что этот прибор поможет усовершенствовать слуховые аппараты. Основная трудность объективной оценки изобретений состоит в том, что они обычно появляются в примитивном виде. Их применение в будущем зависит от процесса усовершенствования, расширяющего их практические возможности.

Если говорить о личностных особенностях руководителей, реализаторов инновационного процесса, то такие их характеристики, как склонность к риску, заинтересованность в служебном росте, высокий профессионализм, установка на

нововведения, являются безусловным фактором инновационной активности. Что же касается характеристик персонала, то для успешного проведения инновационной политики важны образовательный и интеллектуальный уровни работников, а также мотивация к нововведению, которая предполагает внедрение руководством стандартов инновационного поведения, опору на мотивирующее видение решения проблем, обращение к соответствующим стимулам.

Успех инновационного процесса во многом зависит от того, в какой степени его непосредственные участники заинтересованы в быстром и экономически эффективном внедрении результатов научных исследований опытных разработок в производство. В производстве важен не сам инновационный процесс, а его коммерческий результат, выражающийся в конкретных показателях эффективности: росте прибылей, снижении издержек, повышении качества продукции. Коммерческий критерий играет решающую роль и в оценке значимости труда новаторов.

Таким образом, подход современных компаний к стимулированию труда в инновационном процессе определяется двумя главными моментами - стремлением максимально активизировать творческую личность и направить эту активность на достижение конкретного экономического результата.

Наиболее эффективным методом повышения отдачи труда специалистов в области нововведений является самомотивация, то есть состояние, при котором стремление к творческому труду исходит от самого работника. Задача менеджеров состоит в том, чтобы создать условия, в которых бы в наибольшей степени раскрылся творческий потенциал работника, возникла устойчивая потребность в напряженном и результативном нововведенческом труде.

Решение этой задачи начинается с создания такой производственной среды, которая стимулировала бы творческую деятельность новатора, обеспечивая работника всеми необходимыми ресурсами. Сюда относятся как непосредственные орудия инженеров и дизайнеров - компьютеры, графопостроители, экспериментальные установки, так и вспомогательная техника - кондиционеры, средства связи, удобные кресла и тому подобное. Лица, занятые в инновационном процессе, освобождают от монотонной, однообразной и утомительной вспомогательной работы, передавая ее техническим устройствам или вспомогательному персоналу. Условия труда оказывают значительное влияние на рост производительности нововведенческих подразделений.

Важным источником мотивации для инноваторов является возможность получения дополнительного образования и повышение квалификации на фирме или за ее счет. Сам по себе процесс приобретения новых знаний стимулирует творчество, поиск новых оригинальных решений. Это хорошо понимают и менеджеры компаний, как и то, что без постоянного повышения квалификации работников инновационной сферы невозможно успешно конкурировать на современном рынке.

В конечном итоге, стимулирование труда в инновационном процессе направлено на решение двуединой задачи - максимально разбудить творческую активность лиц, занятых нововведениями, и направить эту активность на решение конкретных коммерчески ориентированных задач современной фирмы.

## **«ЗАКЛЮЧЕНИЕ»**

Проекты представляют собой организационные рамки для планомерного, систематического и построенного на методических правилах получения знаний, идей и результата. Инструмент проектной организации находит в современных системах рыночной экономики широкое применение как для комплексных, так и для сравнительно простых специфических задач.

Поэтому проектный менеджмент означает реализацию определенных специальных задач внутри существующей структуры предприятия или между различными предприятиями, при которых, по возможности, не должно быть оказано отрицательное воздействие на исходные производственные задачи.

Организация проекта направлена на то, чтобы в рамках существующего предприятия решить: одиночную; инновационную и потому - ненадежную; - ограниченную во времени и комплексную задачу. Менеджер проекта имеет полномочия по руководству и реализации соответствующего проекта и координирует все необходимые для его реализации действия по всем функциональным областям предприятия, обладает для этого обширной компетенцией, а также несет ответственность за успех проекта.

Ключ к успеху предприятия заключается, прежде всего, в регулярных и успешных инновациях, которые могут быть реализованы на рынке. Снижение расходов и реструктурирование предприятий и исследовательских учреждений являются, несомненно, необходимыми и важными. Однако, они носят защитный характер, а долгосрочный успех требует значительно большего - позитивного мышления,

направленного вовне и вперед, на новые шансы и рынки.

Инновация - это, коротко говоря, порождение и применение нового знания. Такое знание должно основываться не на случае, а может и должно производиться систематически.

Важнейшей предпосылкой для этого является свобода и мотивация к творческому мышлению и действию.

Другой предпосылкой является сведение вместе людей с различными способностями, специальностями, знаниями, опытом и образом мышления. При этом речь идет о так называемых мягких факторах, трудно поддающимся оценкам, которые должны применяться к человеческому фактору, требуют современного ведения кадровой политики и, в конце концов, имеют решающее значение при успехе в конкурентной борьбе.

Основным соревновательным фактором в век информации и интегрированной в мировую систему экономики является способность учиться, и быстрее чем конкуренты применять изученное. Это, прежде всего, вопрос о принципиальном отношении к изменению и новому, а также вопрос организации систематического процесса производства и реализации инноваций.

Важным инструментом для этого является проектный менеджмент, который тесно связан с понятием менеджмента инноваций. Далее, мы более подробно остановимся на предпосылках успешного проектного менеджмента, на различных составных частях, организационных формах и инструментах. По опыту, эта тема рассматривается предприятиями и исследовательскими учреждениями часто с большой ориентацией на технику и сужается в вопросах финансов. Дефицит внимания часто наблюдается в ориентации на рынок, при учете только что названных мягких факторов и в организационных вопросах. Для того, чтобы подчеркнуть здесь необходимость действия, этим факторам в нижеследующих рассуждениях придается особое значение.

Успех проектов непосредственно связан со степенью личной ответственности сотрудников проекта и возможности самоорганизации. Чем большими полномочиями обладает каждый в отдельности, тем скорее он готов взять на себя ответственность, и тем больше его личная инициатива и мотивация. Малые полномочия напротив способствуют пассивности и даже противодействию.

## «СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ»

1. Гультяев А. К. Project Professional 2003. Управление проектами; Корона-Принт - М., 2010. - 512 с.
2. Кремер Н.Ш., Путко Б.А., Тришин И.М. и др. Исследование операций в экономике: Учебное пособие для вузов / Под ред. проф. Н.Ш. Кремера. - М.: ЮНИТИ, 2011. - 430 с.
3. Гонтарева И. В., Нижегородцев Р. М., Новиков Д. А. Управление проектами; Либроком - М., 2013. - 384 с.
4. Переходов В.Н. Основы управления инновационной деятельностью. -М.: ИНФРА- М, 2005. - 222 с.
5. Основы менеджмента. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., -М.: 2007
6. 6.Завлин П.П. Инновационный менеджмент: Справочное пособие.- СПб.-2008 г.
7. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для магистров, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент»/ В.Я. Горфинкель [и др.]— Электрон. Текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.— 391 с.
8. Богомолова А.В. Управление инновациями [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Богомолова А.В.— Электрон. текстовые данные.— Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Эль Контент, 2012.— 144 с
9. Грибов В. Д., Никитина Л. П. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2012.
10. Агарков А.П. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Агарков А.П., Голов Р.С.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.— 208 с.
11. Дармилова Ж.Д. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для бакалавров/ Дармилова Ж.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 168 с
12. Синенко С.А. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие/ Синенко С.А., Славин А.М., Жадановский Б.В.— Электрон. Текстовые данные.— М.: Московский государственный строительный университет, Ай Пи Эр Медиа, ЭБС АСВ, 2015.— 181 с
13. Агарков А.П. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Агарков А.П., Голов Р.С.— Электрон. Текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.
14. Инновационный менеджмент: Учебное пособие/ Под ред. д.э.н., проф. Л.Н. Оголевой. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 238 с. - (Высшее образование).

15. Давила Т., Шелтон Р., Эпштейн М. Работающая инновация: Как управлять ею, измерять ее и извлекать из нее выгоду. Издательство: Баланс Бизнес Букс, 2007. - 320 с.
  16. «Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом)», 2012, №2
1. Гультяев А. К. Project Professional 2003. Управление проектами; Корона-Принт - М., 2010. С.241. [↑](#)
  2. Кремер Н.Ш., Путко Б.А., Тришин И.М. и др. Исследование операций в экономике: Учебное пособие для вузов / Под ред. проф. Н.Ш. Кремера. - М.: ЮНИТИ, 2011. С.236. [↑](#)
  3. Гонтарева И. В., Нижегородцев Р. М., Новиков Д. А. Управление проектами; Либроком - М., 2013. С.165 . [↑](#)
  4. Переходов В.Н. Основы управления инновационной деятельностью. -М.: ИНФРА- М, 2005. С.220. [↑](#)
  5. Основы менеджмента. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., -М.: 2007.С.124. [↑](#)
  6. Завлин П.П. Инновационный менеджмент: Справочное пособие.- СПб.-2008 г. С.128 . [↑](#)
  7. 8 Богданов В.В. Управление проектами [Электронный ресурс]: корпоративная система - шаг за шагом/ Богданов В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.С.234 . [↑](#)
  8. Дармилова Ж.Д. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для бакалавров/ Дармилова Ж.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 168 .С26-28 [↑](#)
  9. Мумладзе Р.Г. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс]: учебник/ Мумладзе Р.Г., Николаев О.В., Толпаров Э.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Русайнс, 2015.— 148. С.21-22 [↑](#)

10. Евдокимова Л. О., Слесарева Л. С. Инновационный менеджмент: Учебник. — СПб.: ООО “Андреевский издательский дом”, 2008. [↑](#)
11. Кожухар В.М. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: практикум/ Кожухар В.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.— 198 . С. 116-117 [↑](#)
12. Агарков А.П. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Агарков А.П., Голов Р.С.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.— 208 С.117-120 [↑](#)