**Содержание**

Введение

1. Понятие и характеристика иновационного проекта

1.1 Понятие инновационного проекта

1.2 Структуризация проекта

1.3 Управление на инвестиционной и эксплуатационной фазах проекта

2. Управление созданием и реализацией инновационного проекта

2.1 Основные принципы управления инвестиционными проектами

2.2 Формирование портфеля инновационных проектов

2.3 Управление проектом как система управления

2.4 Управление проектом как форма предпринимательства

2.5 Выбор и анализ функций управления проектом

Заключение

Список литературы

**Введение**

В течение последних десятилетий сформировалась новая научная дисциплина – управление проектами (project management) – раздел теории управления социально-экономическими системами, изучающий методы, формы, средства наиболее эффективного и рационального управления изменениями. Необходимо отметить, что инвестиционная деятельность в современных условиях тесно связана с умением разработать эффективный инвестиционный план или проект, а затем обеспечить определенные ими ограничения по ресурсам и реализовать заданный уровень качества продукции проекта. 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 экономики сущность управления проектом сводилась к руководству и администрированию строительных и монтажных работ. Не проводилось никакого управления на прединвестиционной 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.

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 принижает значение Управления проектом как дисциплины.

Вторая главная причина низкой степени применения методологии Управления проектом то, что на современном этапе развития российской экономики имеется целый ряд ограничений, сдерживающих распространение данной методологии управления. К ним относятся: спад производства и общее неустойчивое экономическое положение России, политическая нестабильность, спад инвестиционной активности, инфляция и другие факторы.

Менее важная причина низкого уровня востребованности методологии Управления проектом то, что руководители привыкли считать, что:

1. методы управления носят неэкономический характер;

2. большинство управленческих структур не носят проектно-ориентированный характер;

3. инвестиционный процесс не поддается раздроблению, в связи с чем затрудненно разделение ответственности;

4. прединвестиционная стадия проекта не является настолько важной, чтобы применять на ней управленческих решений.

В связи с вышеизложенным, цели курсовой работы слеедующие:

1. рассмотреть эффективность инновационного проекта, методы его выбора для реализации и основные критерии для оценки проектов.

2. рассмотреть вопросы, связанные с проведением анализа проекта 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.

**1. Понятие и характеристика иновационного проекта**

* 1. **Понятие инновационного проекта**

Определение: 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 (прединвестиционную) 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 инициируются 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.

Планирование. Планирование в том или ином виде производится в течение всего срока реализации проекта. В самом начале жизненного цикла проекта обычно разрабатывается неофициальный предварительный план, что потребуется выполнить в случае реализации проекта. Решение о выборе проекта в значительной степени основывается на оценках предварительного плана. Формальное и детальное планирование проекта начинается после принятия решения о его реализации. Определяются ключевые точки (вехи) проекта, формулируются задачи (работы) и их взаимная зависимость. Именно на этом этапе используются системы для управления проектами, предоставляющие руководителю проекта набор средств для разработки формального плана: средства построения иерархической структуры работ, сетевые графики и диаграммы Гантта, средства назначения и гистограммы загрузки ресурсов.

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

Осуществление. После утверждения формального плана на менеджера ложиться задача по его реализации. По мере осуществления проекта руководители обязаны постоянно контролировать ход работ. Контроль заключается в сборе фактических данных о ходе работ и сравнении их с плановыми. К сожалению, в управлении проектами можно быть абсолютно уверенным в том, что отклонения между плановыми и фактическими показателями случаются всегда. Поэтому задачей менеджера является анализ возможного влияния отклонений в выполненных объемах работ на ход реализации проекта в целом и в выработке соответствующих управленческих решений. Например, если отставание от графика выходит за приемлемый уровень отклонения, может быть принято решение об ускорении выполнения определенных критических задач за счет выделения на них большего объема ресурсов.

Завершение. Рано или поздно, но проекты заканчиваются. Проект заканчивается, когда достигнуты поставленные перед ним цели. Иногда окончание проекта бывает внезапным и преждевременным, как в тех случаях, когда принимается решение прекратить проект до его завершения по графику. Как бы то ни было, но когда проект заканчивается, его руководитель должен выполнить ряд мероприятий, завершающих проект. Конкретный характер этих обязанностей зависит от характера самого проекта. Если в проекте использовалось оборудование, надо произвести его инвентаризацию и, возможно, передать его для нового применения. В случае подрядных проектов надо определить, удовлетворяют ли результаты условиям подряда или контракта. Может быть, необходимо составить окончательные отчеты, а промежуточные отчеты по проекту организовать в виде архива.

Участники проекта - это основной элемент его структуры, который обеспечивает реализацию замысла проекта.

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. **Структуризация проекта**

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:

• 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 поддаю-щиеся управлению независимые блоки, которые передаются под управление специалистам.

Комплекс взаимосвязей между работами часто называют логической структурой проекта, по-скольку 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.

Проект тесно связан с научно-техническим обеспечением, а именно достижения в предметной области проекта и привнесение ноу-хау. Проект объединяет знания и опыт по реализации определенных идей, при этом формируется зона реализации проекта, в которой принимаются решения по управлению проектом, и способст¬вует реализации персонала проекта, который является частью трудовых ресурсов вообще. Проект ориентируется на законодательно-правовые основы, что составляет правовую зону проекта, на их основе заключаются контракты и другие правовые документы. Финансирование проекта создает финансовую зону и ориентируется на инвестиционный рынок. Проект объединяет знания и опыт по разработке самого проекта и формирует зону разработки проекта, в которой разрабатывается вся проектная документация. Зона разработки проекта тесно взаимодействует и формирует матери¬альное хозяйство, которое образует зону закупок и поставок. Проект объединяет опыт и методы строительства, формируя зону строительства, т.е. непосредственно здания и сооружения. Зона строительства предполагает наличие участка строительства, а он образует зону землепользова¬ния. Проект объединяет инженерные знания и опыт, формируя зону инжиниринга, которая зани¬мается технологическим процессом, а технологический процесс ориентирован на конкретное про¬изводство и тем самым формируется производственная зона. Прединвестиционная стадия про¬екта тесно связана со сферой бизнеса и внешней средой. В заключительной фазе, когда уже полу¬чена продукция, проект связан с зоной сбыта и конкретно с рынком сбыта.

Основными участниками инновационного проекта являются:

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 формирования инвестиционного замысла (идеи) понимается задуманный план действий. На этом этапе необходимо определить субъекты и объекты инвестиций, их формы и источники в зависимости от деловых намерений разработчика идеи.

Субъектом инвестиций являются коммерческие организации и другие субъекты хозяйствования, использующие инвестиции.

К объектам инвестиций могут быть отнесены:

• Строящиеся, реконструируемые или расширяемые предприятия, здания, сооружения (основные фонды), предназначенные для производства новых продуктов и услуг;

• Комплексы строящихся или реконструируемых объектов, ориентированных на решение одной задачи (программы). В этом случае под объектом инвестирования подразумевается программа – производство новых изделий (услуг) на имеющихся производственных площадях в рамках действующих производств и организаций.

В инвестиционном проекте используются следующие формы инвестиций:

• Денежные средства и их эквиваленты (целевые вклады, оборотные средства, ценные бумаги, и т.п.);

• Земля;

• Здания, сооружения, машины и оборудование, измерительные и испытательные средства, оснастка и инструмент, любое другое имущество, используемое в производстве или обладающее ликвидностью;

• Имущественные права, оцениваемые, как правило, денежным эквивалентом.

Этап «исследование инвестиционных возможностей» предусматривает:

• Предварительное изучение спроса на продукцию и услуги с учетом экспорта и импорта;

• Оценку уровня базовых, текущих и прогнозных цен на продукцию (услуги);

• Подготовку предложений по организационно-правовой форме реализации проекта и составу участников;

• Оценку предполагаемого объема инвестиций по укрупненным нормативам и предварительную оценку коммерческой эффективности;

• Подготовку предварительных оценок по разделам ТЭО, в частности оценку эффективности проекта;

• Утверждение результатов обоснования инвестиционных возможностей;

• Подготовку контрактной документации на проектно-изыскательские работы.

Цель исследования инвестиционных возможностей – подготовка инвестиционного предложения для потенциального инвестора. Если потребности в инвесторах нет и все работы производятся за счет собственных средств, тогда принимается решение о финансировании работ по подготовке ТЭО проекта. Этап «ТЭО проекта» в полном объеме предусматривает:

• Проведение полномасштабного маркетингового исследования;

• Подготовку программы выпуска продукции (реализации услуг);

• Подготовку исходно-разрешительной документации;

• Разработку технических решений, в том числе генерального плана;

• Градостроительные, архитектурно-планировочные и строительные решения;

• Инженерное обеспечение;

• Мероприятия по охране окружающей среды и гражданской обороне;

• Описание организации строительства;

• Данные о необходимом жилищно-гражданском строительстве;

• Описание системы управление предприятием, организации труда рабочих и служащих;

• Формирование сметно-финансовой документации: оценку издержек производства, расчет капитальных издержек, расчет годовых поступлений от деятельности предприятий, расчет потребности в оборотном капитале, проектируемые и рекомендуемые источники финансирования проекта (расчет), предполагаемые потребности в иностранной валюте, условиях инвестирования, выбор конкретного инвестора, оформление соглашения;

• Оценку рисков, связанных с осуществлением проекта;

• Планирование сроков осуществления проекта;

• Оценку коммерческой эффективности проекта (при использовании бюджетных инвестиций);

• Формирование условий прекращения реализации проекта.

* 1. **Управление на инвестиционной и эксплуатационной фазах проекта**

Как показывает опыт, оценивать проект на предмет его финансовой эффективности нужно не только для того, чтобы решить, стоит ли за него браться, но и для того, чтобы иметь возможность сравнивать разные проекты. Ведь если компания одновременно реализует их несколько, рано или поздно они начинают конкурировать между собой за ограниченные внутренние ресурсы организации, т. е. за финансы, людей, механизмы, оборудование, информацию. Чтобы ресурсы компании использовались оптимально (в чем и состоит важнейшая задача управления портфелем проектов), следует расставить приоритеты, отобрать именно те проекты, которые дадут максимальный эффект. Казалось бы, оценить экономическую эффективность проекта довольно просто, ведь речь идет о достаточно объективных показателях — деньгах. Однако прибыль получается, как правило, не сразу после завершения проекта, а в результате использования продукта проекта. Поэтому оценка привлекательности бизнес-проекта охватывает период, значительно превосходящий жизненный цикл самого проекта.

Инвестиционная фаза проекта непосредственно связана с осуществлением инвестиций. На этой стадии жизненного проекта подвергается риску наибольшая сумма денег. Если на прединвестиционной 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:

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:

* 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 четвертом шаге осуществляется контроль за осуществлением этих работ и регулируется интенсивность инвестиций. На практике, к сожалению, происходит смешение контроля и учета. Часто вместо того, чтобы прогнозировать ход работ, значительную часть времени расходуют на выявление, причин срыва заданий. Контроль – это, прежде всего, прогнозирование отклоне¬ний и своевременное их предупреждение. Не допустить отклонений – вот главная задача совершенной системы менеджмента.

Процесс выполнения запланированных на прединвестиционной фазе работ может характеризоваться многими параметрами. Однако контроль выполнения проекта по всем этим параметрам совсем не обязателен, так как влияние каждого из них на конечный результат далеко не одинаково. В силу этого контроль на инвестиционной фазе проекта осуществляется обычно по совокупности небольшого числа самых важных параметров. В зависимости от выбранной совокупности показателей, по которым проводится контроль, можно различать системы контроля.

Изменения, зафиксированные системой контроля, должны быть выражены в наглядных и сопоставимых физических показателях, отражающих реальные процессы, происходящие на инвестиционной фазе проекта.

Все системы контроля на инвестиционной фазе проекта используют критерии, которые определяют изменения в состоянии проекта.

Наиболее просто планировать и проверять в проекте достижение контрольных точек (этапов), т.к. наступление начала или окончания выполнения каждой работы наиболее наглядно видно при соответствующем ее выделении.

Расход финансовых средств является другим надежным показателем для учета изменений в ходе реализации проекта.

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

Если система контроля имеет подходящий механизм учета того, как рабочие и их производительность влияют на результат, выраженный в стоимости и времени, можно скорректировать условия, вызвавшие неудовлетворительные изменения, манипулируя ресурсами, находящимися в распоряжении менеджера проекта.

Использование показателя получаемого дохода позволяет привести все работы и ресурсы к одному общему знаменателю: процент изменений с учетом времени их выполнения.

Этот показатель позволяет установить в используемой системе контроля такие показатели, как сметная стоимость работ по календарному графику, сметная стоимость выполненных работ, фактические затраты на выполненные работы.

Из-за большой стоимости проектов и необходимости строго контролировать возникновение различного рода отклонений используется количественный анализ выполнения работ по проекту. За много лет выполнения таких проектов для большинства работ выработаны стандартные нормативы, которые базируются на общей стоимости выполняемых работ. На их основе также возможно осуществление контроля.

Пятый шаг — регулирование, по своему содержанию идентичен соответствующему шагу на прединвестиционной фазе. Если менеджер проекта считает, что выявленные на предыдущем шаге отклонения основных показателей проекта от плановых незначительны, то выполнение проекта продолжается без изменений. В обратном случае, он принимает решение о корректировки планов выполнения проекта.

После успешного завершения инвестиционной фазы проект вступает в стадию эксплуатации его результатов. В задачу менеджера проекта входит реализация следующих шагов:

1. анализ производственных возможностей;

2. планирование;

3. инициализация производства (пуск).

На первом шаге осуществляется сопоставление показателей, запланированных на прединвестиционной 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 прединвестиционной 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.

**2. Управление созданием и реализацией инновационного проекта**

* 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.

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:

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 многовариантности 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 приоритетности определяется так:

1. Каждый проект (программа) нижнего уровня оценивается по двум показателям:

• Конечный результат, измеряемый приростом анализируемого показателя за фиксированный период;

• Затраты при производстве программной продукции (общие, включая инвестиции и текущие издержки).

2. Рассчитывается значение показателя эффективности, характеризующего степень приоритетности: результат делится на затраты.

3. Все проекты упорядочиваются по степени приоритетности в соответствии с уровнем эффективности (результат (эффект)/затраты).

Управление инновациями на предприятии включает ряд общеизвестных стадий:

1) формулировку целей инновации. На стадии формулирования целей инновации устанавливаются миссия-предназначение, миссия-ориентация и миссия-политика организации, в которых подчеркивается приверженность к инновационной деятельности и инновационным стратегиям, формулируется цель развития организации, строится и рассчитывается дерево целей;

2) анализ существующего положения (оценка инновационной позиции фирмы). На этой стадии анализируется внутренняя среда организации и оценивается инновационный потенциал, анализируется система внешней среды и дается оценка инновационного климата, определяется инновационная позиция организации;

3) выбор инновационной стратегии и определение методов инновационного менеджмента (устанавливаются базовые стратегии развития и их инновационные составляющие, осуществляется выбор и формулирование предпочтительной инновационной стратегии, производится подбор методов инновационного менеджмента);

4) разработку и проектирование инновации;

5) организацию работ по реализации инновационного проекта, которая включает создание или реструктуризацию органов управления, установление взаимосвязей между управленческими подразделениями и т.д.;

5) мотивацию инноваций. Рассматривается в двух аспектах:

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

б) стимулирование покупки инноваций (цель - получение денежных средств в будущем за счет реализации новых продуктов и технологий, купленных сегодня);

6) контроль и оценку эффективности прогресса реализации проекта, который заключается в проверке и оказании помощи в организации инновационного процесса, плана создания и эффективной реализации инноваций;

7) корректировку проекта, стратегий, целей и миссии предприятия.

**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.

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:

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 портфеля инновационных проектов осуществляется поэтапно:

1. Предварительный отбор инновационных проектов.

Цель этапа - проведение обобщенного анализа и оценка представленных для реализации инновационных проектов. Данный этап включает следующие шаги:

а) определение основных направлений для реализации инноваций, дающих главный вклад в решение ключевых проблем организации;

б) распределение проектов для проведения экспертизы по выделенным направлениям;

в) разработка рабочей методики экспертизы;

г) организация работы экспертных групп (НИО или маркетинговый отдел с привлечением специалистов из других подразделений);

д) предварительная оценка проектов по результатам расчетов и проведения экспертиз;

е) отсев бесперспективных проектов.

На данном этапе производится отбор по одному наиболее важному критерию (например, экономическая эффективность) всей совокупности проектов. При этом используется простое правило отсечения проектов с низким уровнем оценочного параметра.

2. Формирование портфеля по приоритетным (пилотным) направлениям

Цель этапа - детальный анализ и ранжирование проектов по приоритетам. При этом предусматриваются следующие шаги:

а) анализ инновационных проектов по нескольким (трем-пяти) критериям;

б) определение степени приоритетности проектов;

в) ранжирование проектов по степени 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 отсечения 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.

**2.3** **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 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.

* 1. **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:

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 различныхэтапах 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.

**2.5 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:

• 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:

- 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 (функциональ¬ную 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 управле¬ния; 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 (сетевого 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**

Сейчас уже очевиден и не вызывает сомнения факт, что управление проектами — это отдельная область менеджмента, самодостаточная профессия, заниматься которой должны профессионалы в области менеджмента.

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 РМ-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 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 литературы**

1. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировой. - М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003.

2. Разу М.Л., Филиппов А.В., Якутии Ю.В. Менеджмент, маркетинг, персонал.– М.: АКДИ, 1997.

3. Материалы сайта «ПМСОФТ». / http://www.pmsoft.ru/materials.asp

4. Материалы сайта Российской Ассоциации Управления Проектами «СОВНЕТ». / http://www.sovnet.ru/

5. Материалы сайта «Управление проектами: теория и практика современного менеджмента». / http://projectm.narod.ru/

6. Журнал "Управление персоналом", №20, октябрь 2005

7. Берес В., Хавранек П. "Руководство по оценке эффективности инвестиций", М.: Интерэксперт, 1995.

8. Воропаев В.И. "Управление проектом в России", Москва, "Альянс", 1995.

9. Методологические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Утв. Госстроем России, Минэкономики РФ, Минфином РФ, Госкомпрома России. — М., Информэлектро, 1994.

10. Мир управления проектами. Перевод с англ. Под ред. Х..Решке, Х.Шеме.— М., Аланс, 1993.

11. «Менеджмент в России и за рубежом», №4 – 2002 г., «Эффективное управление инновационными проектами», Павлючук Ю.Н., Козлов А.А.;

12. «Управление проектами», Шапиро В.Д., 1998;

13. Методические указания по оценке эффективности инвестиционных проектов и их для финансирования. - М.: “Информэлектро, 1990

14. Ковалев В.В. Методы оценки инвестиционных проектов. – М.: Финансы и статистика, 1997