



ШАРОНИН ПАВЕЛ НИКОЛАЕВИЧ
КАНДИДАТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК. СТАРШИЙ ПРЕПОДАВАТЕЛЬ
КАФЕДРЫ «ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ МЕДИАБИЗНЕСА»
ФАКУЛЬТЕТА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
МОСКОВСКОГО ПОЛИТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
РУКОВОДИТЕЛЬ ТРЕНИНГОВ, ПРАКТИЧЕСКИХ СЕМИНАРОВ И
ВЕБИНАРОВ. ПРАКТИК-КОНСУЛЬТАНТ В СФЕРЕ
ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ И ОЦЕНКИ ВЛИЯНИЯ ИХ
ПОСЛЕДСТВИЙ. А ТАКЖЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО
КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В МЕДИАБИЗНЕСЕ.
АВТОР 150 ТРУДОВ. СРЕДИ НИХ КНИГИ ПО ЭКОНОМИЧЕСКОМУ
АНАЛИЗУ, БИЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ, УПРАВЛЕНИЮ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ, ИННОВАЦИОННОМУ И
ИНВЕСТИЦИОННОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ.

ISBN 978-5-604-1308-2-7



9 785604 130827

ШАРОНИН П.Н.

ОСНОВЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

электронный учебник

МОСКВА 2020

Шаронин П.Н.

ОСНОВЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

УЧЕБНИК

(электронное издание сетевого распространения)

Москва

2020

УДК 005(075.8)
ББК 65.290-2я73
Ш25

Р е ц е н з е н т ы :

Никандрова Лариса Константиновна, доктор экономических наук, профессор кафедры «Национальная экономика» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», профессор.

Скачко Галина Александровна, профессор кафедры «Экономика предприятия» ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)», доктор экономических наук, профессор.

Шаронин П.Н.

Ш25 Основы проектного управления [Электронный ресурс]: учебник / П.Н. Шаронин. – М.: ИП Шаронин П.Н., 2020. – 270 с. – Режим доступа: <http://vog32.ru/product/327/> – Загл. с экрана.

ISBN 978-5-6041308-2-7

В учебнике изложены теоретические и методологические основы проектного управления.

Материал учебника четко структурирован и последовательно раскрывает вопросы от содержания проекта и его организационной структуры до процедур завершения проекта.

Соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования последнего поколения.

Учебник ориентирован на бакалавров по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», 38.03.02 «Менеджмент», а также студентов других специальностей, преподавателей и консультантов во всех видах деятельности.

УДК 005(075.8)
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-6041308-2-7

© Шаронин П.Н., 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	6
ГЛАВА 1. СОДЕРЖАНИЕ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА.....	7
1.1. Нововведения, как объект инновационного управления.....	7
1.2. Инновационный проект как процесс преобразований: сущность и содержание.....	14
1.3. Методологический инструментарий управления инновационным проектом.....	21
Вопросы для самоконтроля по главе 1.....	27
ГЛАВА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ..	28
2.1. Основные понятия управления инновационными проектами.....	28
2.2. Жизненный цикл проекта.....	42
2.3. Технологии проект-менеджмента.....	50
2.4. Обзор стандартов в области управления проектами.....	56
2.5. Принципы и методы планирования проектов.....	69
2.6. Моделирование процессов проекта	94
Вопросы для самоконтроля по главе 1.....	101
ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРОЕКТА	102
3.1. Основные участники проектной деятельности.....	102
3.2. Идентификация стейкхолдеров проекта.....	109

3.3. Менеджер проекта.....	113
3.4. Формирование и развитие команды проекта.....	122
Вопросы для самоконтроля по главе 3.....	166
ГЛАВА 4. ПРОЦЕСС ИНИЦИИРОВАНИЯ ПРОЕКТА....	167
4.1. Инициирование проекта.....	167
4.2. Формирование целей проекта.....	180
4.3. Стратегия реализации проекта.....	184
4.4. Разработка устава проекта.....	196
Вопросы для самоконтроля по главе 4.....	200
ГЛАВА 5. ПОДГОТОВКА И ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА.....	201
5.1. Этапы планирования проекта.....	201
5.2. Средства планирования проекта.....	202
5.3. Планирование объема работ. Структура разбиения работ.....	208
5.4. Управление сроками проекта.....	216
5.5. Составление сметы и бюджета проекта.....	233
Вопросы для самоконтроля по главе 5.....	239
ГЛАВА 6. РЕАЛИЗАЦИЯ, МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛЬ ПРОЕКТА.....	241
5.1. Реализация проекта.....	241
5.2. Мониторинг проекта.....	241
5.3. Контроль хода проекта.....	248
5.4. Подготовка отчетности проекта.....	255

Вопросы для самоконтроля по главе 6.....	258
ГЛАВА 7. ПРОЦЕДУРА ЗАВЕРШЕНИЯ ПРОЕКТА.....	260
6.1. Варианты завершения проекта.....	260
6.2. Идентификация проблемных проектов.....	262
6.3. План завершения проекта.....	263
Вопросы для самоконтроля по главе 7.....	266
Библиографический список	267

ВВЕДЕНИЕ

В современных представлениях об управлении любой комплекс мероприятий, в результате которого к заданному сроку должна быть достигнута некоторая цель, при ограниченных ресурсах, рассматривается как проект.

Проект-менеджмент как методология управления является методической основой разумной реализации мероприятий административного, промышленного, экономического и т.п. характера.

В настоящее время в России формируются условия и предпосылки широкого применения методов управления проектами. В связи с этим, во многих организациях, а также на уровнях государственного и муниципального управления, проект-менеджмент должен представлять основную форму планирования и контроля текущей деятельности.

Внедрение проектного управления требует серьезных изменений в деятельности любой организации. Оно может дать компании серьезные преимущества, поскольку позволяет быстро реагировать на меняющиеся условия внешней среды. Но успех проектного управления зависит от того, насколько вовлечены в него сотрудники предприятия, насколько они разделяют философию этого подхода, как выстроены коммуникации между ними. Соответственно необходимо активное внедрение методов проект-менеджмента в подготовку управленческих кадров.

В учебнике освещены основные процессы проект-менеджмента, в каждом параграфе представлен список контрольных вопросов, позволяющих осмыслить и закрепить изученный материал. Важным элементом учебника является глоссарий, позволяющий адаптировать зарубежную терминологию в сфере проект-менеджмента к российской практике. Кроме того, глоссарий - это необходимый инструмент более эффективного усвоения учебного материала.

Настоящий учебник подготовлен в соответствии с требованиями Федеральных государственных стандартов высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профилю «Медиаменеджмент».

ГЛАВА 1. СОДЕРЖАНИЕ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА

1.1. Нововведения, как объект инновационного управления

По мнению большинства ученых, инновации основываются на новшествах, или нововведениях. В научной и практической деятельности их принято называть - новациями. Нововведения, таким образом, характеризуют процесс, в ходе которого происходит замена старого объекта новым. Они обеспечивают технологический, управленческий и социально-экономический прогресс человечества.

Исследователи инновационных процессов считают, чтобы стать инновацией, новшество должно быть применено практически. То есть инновация – это конечный результат освоения новшества, позволяющий получить научно-технологический, экономический, социальный и иной значимый эффект.

В свою очередь, под нововведениями и изменениями в поведении понимается процесс обновления (преобразования), основанный на внедрении инноваций в организационные процессы.

Актуальность изменений и нововведений обусловлена необходимостью адаптации к требованиям внешней и внутренней среды, к овладению новыми знаниями и технологиями, что особенно важно в условиях рыночной экономики.

Объем знаний, которыми владеет человечество, удваивается примерно каждые пять-семь лет, соответственно этому удваивается и количество новых ситуаций, требующих адекватного решения. Это приводит к возрастанию важности задач управления преобразованиями.

Совершенствование любого объекта - это особый вид изменений, отличающийся качественными преобразованиями, приводящими к возникновению нового.

В экономической теории, первоначально, сложились два наиболее распространенных взгляда: кейнсианский и неоклассический взгляд.

Кейнсианский взгляд.

Концепцию перехода к самоподдерживающемуся росту выдвинул американский ученый У. Ростоу. Понятие понималось как синоним высоких темпов роста.

В дальнейшем, была сформулирована теория «большого толчка». Идею выдвинули П. Розенштейн и А. Родан. Развитие связывалось с глубокими структурными изменениями, происходящими в основных отраслях народного хозяйства.

Отличное понимание представили американские ученые Х. Ченери, М. Бруно, А. Страут. Развитие трактовалось ими, как вытеснение внешних источников финансирования внутренними, как замена импортных товаров отечественными, как создание предпосылок для преодоления внешней финансовой зависимости.

Неоклассический взгляд.

Позиция представлена на основе моделей У. Льюиса, Г. Мюрдаля, Р. Солоу.

В разработанных концепциях процесс развития формулировался, как совокупность стадий экономического роста, через которые должна пройти любая система.

Основой происходящих процессов выступала конструктивная роль свободных рынков. Доказывалась теория необходимости либерализации экономики, ее внешней открытости, приватизации собственности, институциональной перестройке.

Концепция эндогенного роста, или новая теория роста.

Концепция сформулирована, в конце XX века, в противовес неоклассическим теориям экономического развития. Главной основой теории выступает обоснование необходимости усиления регулирующей роли государства в хозяйственных процессах.

Концепция устойчивого экономического развития.

Развитие призвано обеспечивать воспроизводство всех факторов производства и экономической системы в целом. Развитие возможно только путем инициации и распространения инноваций, которые выступают как материализованная информация. В ходе развития процесс появления нового идет непрерывно. Информация дает чело-

веку толчок к деятельности в новом направлении, обеспечивая переход на новый цивилизационный уровень.

По мнению исследователей, новая экономическая система характеризуется сменой основных конкурентных преимуществ, позволяющих хозяйствующим субъектам выживать и развиваться во внешней среде.

Это проявляется, прежде всего, в усилении роли нематериальных активов, расширенном инвестировании в интеллектуальный капитал. В современной конкурентной борьбе идет состязание не столько за обладание капитальными ресурсами и материальными ценностями, сколько за способность к разработке и внедрению инноваций.

Следовательно, коммерциализация результатов научных исследований – основной и важнейший аспект сегодняшней проблематики всего инновационного процесса. Смысл этого процесса заключается в эффективном практическом применении результатов научных исследований и разработок с достижением приоритетной цели – обеспечение вывода на рынок продуктов, работ, услуг или процессов с максимальным коммерческим эффектом.

Конечная точка коммерциализации считается достигнутой, если продукт успешно выведен на рынок, обеспечен порог безубыточности, т.е. доход от реализации превышает все операционные расходы. При этом коммерциализация может быть выражена в запуске новых бизнес-проектов для коммерческого использования технологий либо для продажи бизнес-сообществу лицензий на их использование, а также в эксплуатации технологий путем предоставления услуг, включая техническое проектирование, консультирование, обслуживание, аналитические и экспертные услуги и оценки, проведение исследований по контрактам.

Необходимым условием реализации инновации является коммерческая поддержка со стороны потенциальных инвесторов, производственных предприятий или центров трансферта. Основная форма продвижения инноваций в современных условиях с позиции заинтересованности в развитии и применении новых технологий – это коммерциализация технологий. При этом необходимо заранее с участием

непосредственно инвесторов или партнеров осуществлять оценку выгоды вложений в инновационный проект, срока окупаемости и перспективы получения в дальнейшем прибыли от внедрения инноваций. Итак, выполнение этого условия позволит не только поднять качество продукции и улучшить методы работы, но и занять лидирующие, передовые позиции на рынке.

Отличительными чертами такого процесса эффективной коммерциализации являются:

- поддержка на всех этапах жизненного цикла инновации, начиная с разработок, а не только на этапе реализации готовой продукции, за счет рефинансирования из прибыли от продаж, включая оценку степени риска и реализацию мероприятий по его снижению;

- разработка взаимосвязанных продуктовой и маркетинговой стратегий процесса;

- смещение экономических акцентов управления с правовых на эффективные;

- установление оптимального и рационального баланса между затратами на создание, внедрение и продвижение инновации;

- создание эффективной, стимулирующей системы вознаграждения инноваторов на первом этапе на основе резерва из внутреннего бюджета или за счет внешнего финансирования, а в последующем

- за счет рефинансирования, осуществляемого в процентах от объемов продаж результатов научной деятельности;

- обеспечение непрерывности процесса и грамотного управления, усиление функций внутреннего маркетинга (аудита интеллектуального капитала);

- формирование оптимальной базы знаний для создания информационной системы поддержки и управления результатами научной деятельности.

Для дальнейшего совершенствования механизма эффективной коммерциализации результатов научных исследований целесообразно сформулировать следующие мероприятия:

- совершенствование государственной финансовой поддержки научноисследовательских и опытно-конструкторских разработок посредством осуществления государственного кредитования, государ-

Учебное издание

Сведения об авторе

Шаронин Павел Николаевич

кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры «Экономика и менеджмент медиабизнеса» Факультета экономики и управления

Московского политехнического университета

Руководитель тренингов, практических семинаров и вебинаров, практик-консультант в сфере интеграционных процессов и оценки влияния их последствий, а также управленческого консультирования в медиабизнесе.

Автор 150 трудов, среди них книги по экономическому анализу, бизнес-консалтингу, управлению человеческим капиталом, инновационному и инвестиционному менеджменту.

ОСНОВЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Учебник

Редактор *Мелешко К.Ю.*

Компьютерная верстка *Минько М.А.*

ISBN 978-5-604 1308-2-7



9 785604 130827

Электронное научное издание

сетевого распространения

URL: <http://vog32.ru/product/327/>

Дата размещения: 30.11.2020 г.