

**Р.С.Айтеленов,**  
ст. преподаватель,  
Алматинский технологический университет  
**А.А.Каранеев,**  
магистрант,  
Каспийский общественный университет,  
г. Алматы

## **Управление инновационными проектами: принципы и методы оценки рисков**

### **Введение**

Казахстан выстраивает новую стратегию развития, учитывающую изменившийся в последние годы глобальный контекст. В общем плане эта стратегия сформулирована в Послании Президента РК Н.А. Назарбаева «Стратегия «Казахстан - 2050»: новый политический курс состоявшегося государства». Сутью экономической политики становится всеобъемлющий экономический прагматизм. Применительно к инновационной сфере экономический прагматизм требует, чтобы в основе развития инноваций лежал взвешенный, реалистичный и экономичный подход.

В настоящее время для состояния инновационной сферы страны характерно немало противоречий. С одной стороны, Казахстан имеет все ресурсные возможности и одновременно, с другой стороны, наблюдается серьезное технологическое отставание. Уровень инновационных активных предприятий в стране не достигает даже 10%. Поэтому необходимо привлечение новых технологий в хозяйственный оборот предприятий, которое возможно на грамотно построенной теоретической и методологической основе. В связи с этим вопросы эффективного

управления инновационным процессом, методы оценки рисков и эффективности конкретных инновационных проектов являются актуальными и представляют значительный теоретический и практический интерес.

### **Основная часть**

Инновации в современном мире признаются наиболее действенным источником экономического развития. При этом внедрение инноваций представляет собой сложный процесс, обладающий определенным набором особенностей, среди которых непредсказуемость, высокая неопределенность, сложность и комплексность как самого процесса, так и продукта, высокая наукоемкость.

Американский социолог Д. Бэлл предложил теорию постиндустриального информационного общества, в котором основным ресурсом производства становятся знания и информация. Йозеф Шумпетер основал теорию созидательного разрушения, в которой экономика представляет собой эволюционирующую под воздействием инноваций систему, а М. Кастельс предложил концепцию информационной экономики, в которой конкурентоспособность субъектов напря-

мую зависит от их способности обрабатывать информацию. Постепенное проявление черт упомянутых систем в экономической жизни требует повышенного внимания к вопросам, связанным с организацией инновационного процесса и управления инновационными проектами.

Что касается непосредственно управления инновационными проектами, то здесь в первую очередь необходимо дать определение «инновационному проекту». С точки зрения В.Д. Шапиро, инновационный проект – это сложная система взаимообусловленных и взаимоувязанных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий, направленных на достижение определенных целей и выполнение конкретных задач в сфере перспективных научно-технических направлений развития [1].

По мнению В.Я. Горфинкеля, инновационный проект – комплект проектной документации по реализации взаимоувязанных по целям, ресурсам, срокам и исполнителям научно-исследовательских, опытно-конструкторских, производственных, организационных, финансовых, коммерческих и других мероприятий, обеспечивающих эффективное решение конкретной научно-технической задачи, приводящей к инновации [2, с. 268].

В.Г. Медынский под инновационным проектом понимает сложную систему взаимообусловленных и взаимоувязанных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий, ориентированных на достижение конкретных целей (задач) на приоритетных направлениях развития науки и техники [3, с.188].

В случае с инновационным проектом это большое предприятие, направленное на качественное изменение существующего механизма работы какой-либо системы. Совмещая все эти идеи, можно сделать общий вывод, что инновационным проектом является спланированное предприятие, имеющее четкую цель и конкретные

задачи, направленные на разработку и внедрение качественных изменений в общественной жизни научно-техническими средствами.

Так как каждый проект – это в первую очередь планирование и организация, то вопросы управления проектами являются одними из первоочередных. При этом следует отметить, что для инновационных проектов управление осложняется высокой непредсказуемостью среды научно-технических инноваций.

Проект как сложная единица обязательно проходит череду последовательных шагов в своем развитии. Сумма этих шагов называется жизненный цикл проекта. Как и любой цикл, он делится на стадии, которые необязательно совпадают с этапами развития проекта, так как разделены не по смысловому и функциональному признаку, а по временному. Принято выделять начальную, реализационную и завершающую стадии жизненного цикла проектов.

1) На начальной стадии ведутся фундаментальные исследования, прикладные исследования и опытно-конструкторские работы. Без этого этапа невозможен ни один инновационный проект, так как источник инновации – именно исследования или открытие новых способов практического применения существующих технологий. Нассим Талеб в книге «Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса» предлагает термин «эмпирическое прилаживание», которое означает систематические попытки произвести инновацию, с контролируемыи издержками и непредсказуемым положительным результатом [4]. После того как будет получена определенная концепция и технология, необходимо протестировать и освоить ее промышленное производство. Определяются основные участники проекта: заказчики, вкладчики, разработчики, поставщики. Формируется команда и назначается руководство, происходит распределение ответственности.

2) На втором этапе происходят сбор инвестиций, промышленное производство инновационного продукта или массовое оказание инновационной услуги. В процессе формируется инжиниринговая зона, которая занимается осуществлением и контролем технологического процесса. Так как процесс ориентирован на производство конкретного продукта или оказание конкретной услуги формируется производственная зона.

3) Последний этап включает в себя поддержание существующего производства, аналитическую деятельность с тем, чтобы вывести более эффективные способы функционирования будущих проектов, поддержание маркетинговых мер и расширения сети дистрибуции продукта. Кроме того, начинаются новые исследовательские работы, призванные усовершенствовать существующий продукт или дать старт жизненному циклу нового проекта [5].

Управление любым проектом должно осуществляться по определенным принципам, которые призваны обеспечить единообразие деятельности и целесообразность ее для достижения цели проекта. Такими принципами являются:

1) принцип целевой ориентации, обозначающий необходимость взаимосвязи между целями, потребностями и возможностями их достижения и удовлетворения;

2) принцип полноты цикла управления проектом, подразумевающий, что проекты, жизненный цикл которых контролируется не полностью, могут дать непредсказуемый результат;

3) принцип селективного управления вкупе с принципом целевой ориентации полагает, что ограниченные ресурсы невозможно распределить одинаково продуктивно во все возможные направления, а значит, необходимы отбор наиболее приоритетных направлений и поддержка наиболее перспективных инноваций;

4) принцип этапности инновационных процессов утверждает, что ввиду сложности

реализации инновационного проекта ее необходимо разбить на удобоваримые и исполнимые шаги;

5) принцип иерархичности организации инновационных процессов происходит из все той же сложности инновационного проекта – каждому отдельному процессу в проекте должен соответствовать свой элемент иерархии структуры; выбор типа иерархии зависит от самой структуры;

6) принцип многовариантности при выборе управленческих решений – многовариантным в данном контексте называется решение, требующее от управленца выбор из нескольких возможностей; этот принцип повышает требования к управленческим кадрам и в то же время увеличивает тактическую гибкость при выполнении задач;

7) принцип системности – все меры, разрабатываемые в процессе реализации проекта, должны быть разработаны в совокупности и взаимосвязи;

8) принцип сбалансированности – необходимо обеспечивать ресурсами все мероприятия, требующиеся для реализации проекта, в равной мере.

После подготовки, определения принципов проекта необходимо произвести оценку проекта, в особенности рисков. Существует систематизированный процесс оценки рисков проекта, разделенный на этапы.

1) Первым этапом оценки рисков является идентификация рисков. Исследователи выделяют отдельное подмножество рисков проектирования инноваций, так как они обладают определенной спецификой [6]. Процесс разработки инноваций и реализации проектов сопровождается появлением рисков, произведенных одновременно внешними и внутренними факторами. К примеру, ошибочность гипотезы инновации может быть вызвана невозможностью объективных исследований общественной потребности в инновации вследствие нестабильности условий экономической жизни.

ни, низкой квалификацией исследователей, недостаточностью статистических данных и т.д.

2) Вторым этапом является анализ рисков и учет всех факторов, способных генерировать риск в дальнейшем. Для этих целей используют несколько методов, в том числе математических, таких как комбинированные методы оценки рисков инновационной деятельности, вычисляемые по формуле:

$$K_a = 1 + \frac{(E_m - E_k)}{E_{np}}, \quad (1)$$

где  $K_a$  – коэффициент реакции конкурентов на внедрение инновации;

$E_m$  – уровень спроса на банковский продукт после внедрения инновационного продукта;

$E_k$  – уровень спроса на аналогичные банковские продукты у конкурентов;

$E_{np}$  – уровень спроса на банковский продукт до внедрения инновационного проекта.

Смысл формулы (1) заключается в том, что если относительный объем сделок по сравнению с конкурентами выше, то у кредитной организации есть возможность увеличить прогнозируемые доходы от реализации проекта. При этом прирост объема аналогичных сделок конкурентов показывает упущенную выгоду для кредитной организации, внедряющей инновационный продукт.

3) Третий этап – выбор и реализация методов взаимодействия с рисками. Существуют два обобщенных способа взаимодействия – влияние на сам риск или перестройка организации проекта с тем, чтобы он стал устойчивее к последствиям риска. В случае первого организация пытается изменить те факторы, которые способствуют возникновению риска для уменьшения вероятности его происхождения. При таком подходе существует возможность взять риск под контроль и не просто уменьшить,

но и свести к нулю возможность его происхождения. Однако у этого подхода есть существенные минусы: во-первых, далеко не всегда риск можно взять под контроль, во-вторых, всегда существует ненулевая вероятность прочих непредвиденных негативных событий, которые поставят под угрозу реализацию проекта. Поэтому второй подход – адаптация структуры организации с тем, чтобы повысить ее устойчивость к последствиям рисков видится более перспективным. Одними из способов такой адаптации являются многовариантность управленческих решений, а также применение опциональности при создании долгосрочных договоренностей [7].

Также одной из наиболее распространенных методик оценки эффективности проектов является методика ЮНИДО, в которой используется совокупность критериев оптимальности:

- 1) NPV – чистая текущая стоимость;
- 2) PP – срок окупаемости;
- 3) PI – индекс рентабельности;
- 4) ARR – средняя норма прибыли;
- 5) IRR – внутренняя норма доходности;
- 6) MIRR – модифицированная внутренняя ставка доходности;
- 7) D – средневзвешенный срок жизненного цикла проекта.

Кроме того, данная совокупность часто дополняется критерием точки безубыточности и объема продаж в стоимостном выражении, а также некоторыми другими [5].

Эта методика позволяет наиболее полно проанализировать эффективность инновационного проекта и предоставляет полную информацию об экономическом потенциале инновации, однако не рассматривает социальную и экологическую составляющие, которые становятся все более и более актуальными в современном мире. Следовательно, при анализе инновационного проекта ее необходимо дополнить соответствующими показателями.

Рассматривая непосредственно управление инновационными проектами, необходимо понимать условия среды, в которой происходит развитие инноваций. Такой средой можно считать государство как пространство с общими правилами ведения деятельности. Поэтому следует рассматривать управление инновационными процессами с точки зрения высшей точки общественной иерархии – государства. Государство

обладает несколькими инструментами регулирования инновационных процессов:

1) Прямое стимулирование НИОКР из бюджета с помощью распределения ресурсов госзаказа, грантового финансирования и кредитных ресурсов. Распределение происходит в соответствии с инновационной политикой государства и научными приоритетами. В качестве примера можно использовать расходы на НИОКР в Казахстане (рисунок 1).

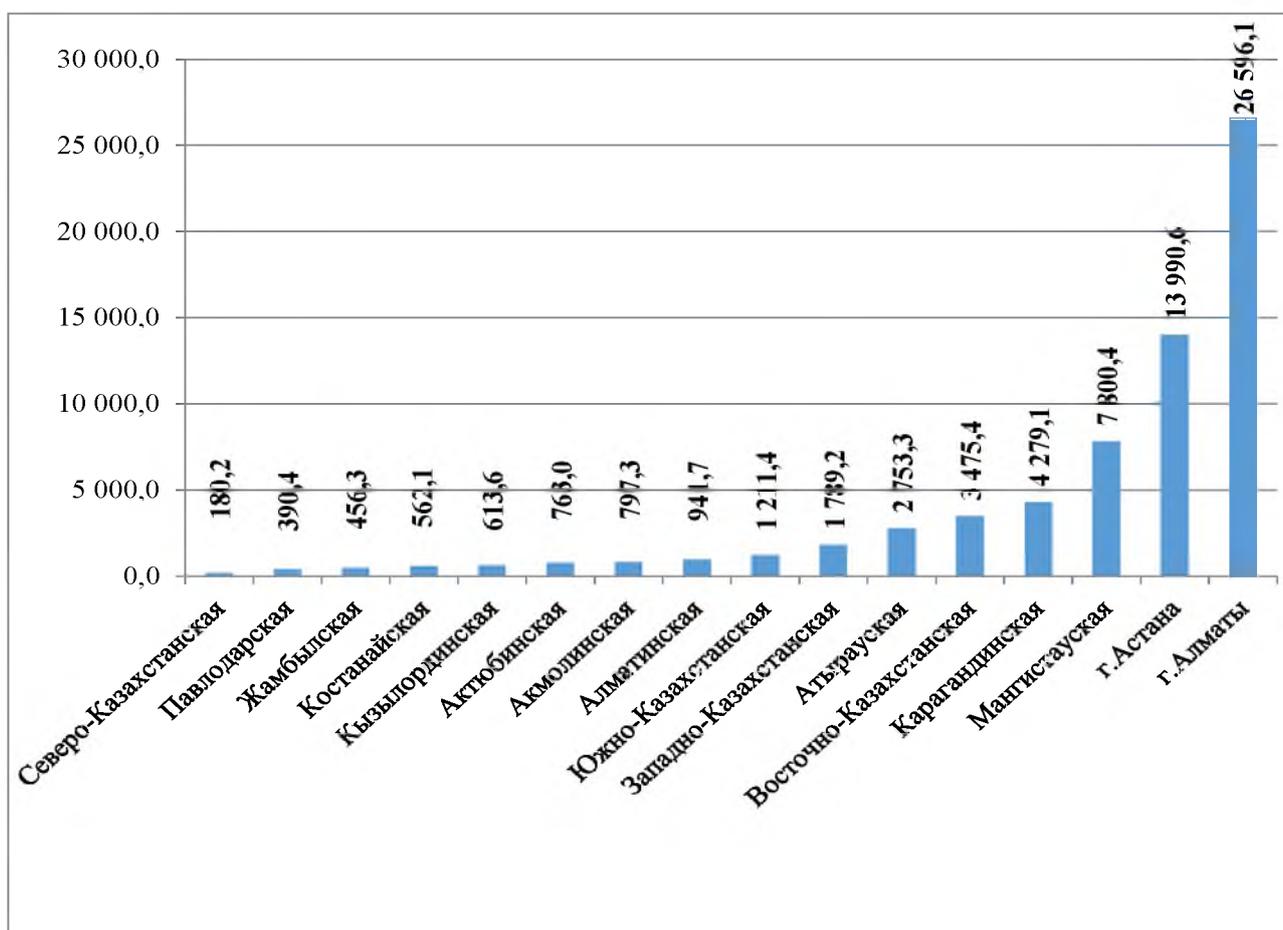


Рисунок 1 – Внутренние затраты на НИОКР по областям в Казахстане, млн. тенге

Примечание – Составлено авторами на основе источника [8].

Как видно из рисунка 1, с точки зрения внутренних затрат государства на НИОКР наиболее приоритетными являются города республиканского значения Алматы и Астана, позиционирующиеся как кластеры развития информационных технологий и научных инноваций. Следом за ними идут Мангистауская и Карагандинская области как центры наиболее важных со стратегической точки зрения отраслей – металлургической, нефтегазовой. Далее наблюдается постепенное снижение приоритетности областей ввиду либо отсутствия необходимой для инновационного развития инфраструктуры, либо малой перспективности относительно соотношения вложения/результат.

2) Косвенное стимулирование государством инновационной деятельности с помощью мер в сферах налоговой политики, регулирование норм амортизации, получения патентов и правил прохождения таможенной границы. В эту же категорию можно отнести специфические комплексы административно-законодательных мер по поддержке малого инновационного предпринимательства. Также сюда входит и предоставление разнородных льгот участникам инновационного процесса, таким как предприниматели, связанные с инновациями. Примерами могут послужить Закон Республики Казахстан от 03.07.2002, № 333-2, «Об инновационной деятельности» (ныне утративший силу) и Закон Республики Казахстан «О государственной поддержке индустриально-инновационной деятельности» по состоянию на 27.10.2015 (также утративший силу), а также Государственная программа по форсированному индустриально-инновационному развитию Республики Казахстан на 2010–2014 годы и Государственная программа индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2015–2019 годы.

3) Формирование инновационного климата с помощью мер макроэко-

номического регулирования и гарантии создания ключевых объектов научно-исследовательской инфраструктуры, таких как исследовательские университеты, научные кластеры, технопарки [9].

Таким образом, хоть государство и не осуществляет прямой контроль за инновационными проектами, оно отвечает за общие условия их развития на своей территории и, следовательно, способно влиять как на краткосрочные условия их управления, так и на долгосрочные перспективы. К примеру, в Казахстане создано Национальное агентство по технологическому развитию (далее – НАТР), которое является правопреемником Национального инновационного фонда. Агентство осуществляет мониторинг и анализ происходящих в стране инновационных процессов. Одним из видов мониторинга является подсчет количества инновационных проектов за определенный период (таблица 1).

Данные таблицы 1 практически совпадают с данными рисунка 1 – большая часть инновационной активности по количеству проектов приходится на Алматы и Астану, за одним лишь исключением, что Мангистаускую область в таблице 1 опережает Карагандинская, а не наоборот. Все это позволяет сделать вывод о том, что урбанизированные регионы более перспективны и благоприятны для реализации и управления инновационными проектами.

Как видно из рисунка 2, наиболее насыщенным с точки зрения количества организаций осуществляющих НИОКР, является город Алматы с большим отрывом от остальных, следующими идут Астана, Восточно-Казахстанская и Карагандинская области. Наглядно демонстрируются регионы, обладающие наибольшим потенциалом генерирования инноваций и сопутствующих проектов.

Таблица 1 – Количество проектов за 2013–2017 годы в разрезе регионов

Регион (область, город)	2013	2014	2015	2016	2017	Всего
Акмолинская	4	3	2	5	0	14
Актюбинская	1	0	0	1	0	2
Алматинская	6	1	1	5	0	13
Атырауская	0	0	0	0	0	0
Западно-Казахстанская	1	1	0	0	2	4
Жамбылская	0	1	1	0	0	2
Карагандинская	10	11	14	9	0	44
Костанайская	0	1	0	2	0	3
Кызылординская	0	0	0	1	0	1
Мангистауская	0	1	0	0	0	1
Южно-Казахстанская	3	0	4	0	0	7
Павлодарская	15	8	3	7	0	33
Северо-Казахстанская	3	5	1	2	1	12
Восточно-Казахстанская	3	4	6	5	1	19
Астана	5	12	13	16	1	47
Алматы	5	9	13	23	4	54
Итого по РК	56	57	58	76	9	256

Примечание – Составлено авторами на основе источника [10]

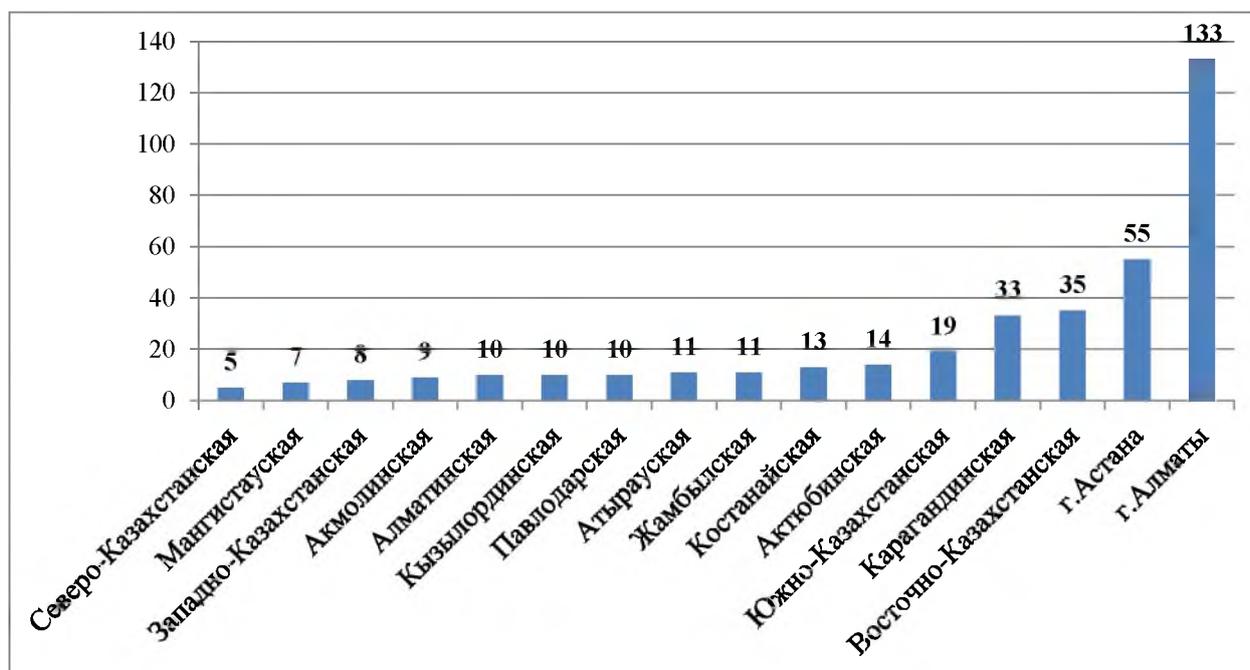


Рисунок 2 – Количество организаций (предприятий) осуществляющих НИОКР

Примечание – Составлено авторами на основе источника [11].

Если рассматривать конкретные инновационные проекты, получившие грантовое финансирование от НАТР в 2017 году, то из 208 заявок после прохождения финансово-экономической и правовой экспертиз было одобрено 13 проектов, из которых с 9-ю уже были заключены договоры.

Одним из таких проектов является программный информационно-аналитический комплекс по учету и контролю эмиссий вредных веществ в окружающую среду. Реализацией проекта занимается ТОО «Экосервис-С». Предполагается создание единой централизованной базы данных по выбросам в окружающую среду, которая впоследствии может послужить основой для распределения квот по выбросам, а также для учета и контроля эмиссий вредных веществ. Данный проект является актуальным с точки зрения экологической безопасности, соответствует реализации задач, поставленных в Стратегии «Казахстан- 2050».

Кроме того, среди прочих одобренных НАТР проектов есть проекты, связанные с энергетикой, информационными технологиями, нефтехимией, агропромышленными технологиями и пищевой промышленностью, строительством и машиностроением. Таким образом, можно сделать выводы о наиболее перспективных и необходимых для государства направлениях внедрения инноваций и реализации инновационных проектов.

### **Выводы и заключение**

В инновационном процессе принимает участие большое количество субъектов экономики, от государства до домохозяйств, обеспечивающих квалифицированные кадры. В случае, если общая среда благоприятна для инноваций, возникает необходимость их анализа и управления. Для управления рисками предполагается использование комплексных аналитических

методов, рассматривающих финансовые риски, для определения нефинансовых рисков можно применять методы, предложенные экономистом Н. Талебом.

Что касается инновационной среды, в Казахстане проводится комплексная политика развития инноваций, в большинстве своем связанных со стратегически важными направлениями развития – энергетикой, машиностроением, пищевой безопасностью, металлургией. В частности, существует НАТР, обеспечивающее грантовое финансирование для подходящих по критериям проектов. Тем не менее пока практически никакого внимания не уделяется проектам, связанным с общественным развитием, улучшающим условия жизни городского населения, несмотря на концентрацию инноваций именно в городской среде.

### *Список использованных источников*

1. Учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И. И. Мазур [и др.] / Под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. – 6-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2010. – 960 с. – (Современное бизнес-образование). ISBN 978-5-370-01058-3
2. Экономика инноваций / Под ред. проф. В.Я.Горфинкеля. – М.: Вузовский учебник, 2011. – 416 с.
3. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 295 с.
4. Талеб Н.Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса // КоЛибри. – 2016. – 768 с.
5. Авдеева И.А. Управление реализацией инновационных проектов // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. – № 1 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-realizatsiey-innovatsionnyh-proektov> (дата обращения: 05.03.2018).
6. Грачева М.В., Ляпина С.Ю. Управление рисками в инновационной деятельности: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по

экономическим специальностям. – М.: ЮНИТИ\_ДАНА, 2010. – 351 с.

7. Коновалова А.В. Управление рисками инновационных проектов на стадии коммерциализации инновации // Интернет-журнал «Науковедение.» – 2013. – № 6. (19). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-innovatsionnyh-proektov-na-stadii-kommertsializatsii-innovatsii> (дата обращения: 05.03.2018).

8. Ляхов А. А. Управление проектами по внедрению инновационных технологий // ТДР. – 2012. – №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-proektami-po-vnedreniyu-innovatsionnyh-tehnologiy> (дата обращения: 05.03.2018).

9. Комитет по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан. Внутренние затраты на НИОКР по областям. URL: [http://stat.gov.kz/faces/wcnav\\_externalId/homeNumbersScience?\\_afLoop=4792395375444214#%40%3F\\_afLoop%3D4792395375444214%26\\_adf.ctrl-state%3Dy0tya5d5h\\_50](http://stat.gov.kz/faces/wcnav_externalId/homeNumbersScience?_afLoop=4792395375444214#%40%3F_afLoop%3D4792395375444214%26_adf.ctrl-state%3Dy0tya5d5h_50)

10. АО «Национальное агентство технологического развития». Пресс-центр. Инфографики. URL: <http://natd.gov.kz/ru/press-tsentr/infografika/>

11. Комитет по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан. Количество организаций (предприятий), осуществляющих НИОКР. URL: [http://stat.gov.kz/faces/wcnav\\_externalId/homeNumbersScience?\\_afLoop=4792395375444214#%40%3F\\_afLoop%3D4792395375444214%26\\_adf.ctrl-state%3Dy0tya5d5h\\_50](http://stat.gov.kz/faces/wcnav_externalId/homeNumbersScience?_afLoop=4792395375444214#%40%3F_afLoop%3D4792395375444214%26_adf.ctrl-state%3Dy0tya5d5h_50)

### References

1. Ucheb. posobie dlja studentov, obuchajushhihsja po special'nosti «Menedzhment organizacii» I. I. Mazur [i dr.] ; pod obshh. red. I. I. Mazura i V. D. Shapiro. 6-e izd., ster. М.:

Izdatel'stvo «Omega-L», 2010, 960 s. (Sovremennoe biznes-obrazovanie). ISBN 978-5-370-01058-3

2. Avdeeva I.A. *Upravlenie realizaciej innovacionnyh projektov. Social'no-ekonomicheskie yavleniya i processy*, 2012, № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-realizatsiey-innovatsionnyh-proektov> (data obrashcheniya: 05.03.2018).

3. Gracheva M.V. *Upravlenie riskami v innovacionnoj deyatel'nosti: ucheb. posobie dlya studentov vuzov, obuchayushchihsya po ekonomicheskim special'nostyam*. M.V. Gracheva, S.YU. Lyapina, М.: YUNITI\_DANA, 2010, 351 s.

4. Taleb N.N. *Antihrupkost'. Kak izvlech' vygodu iz haosa* /KoLibri. 2016. 768 s.

5. Avdeeva I.A. *Upravlenie realizaciej innovacionnyh projektov Social'no-ekonomicheskie javlenija i processy*. 2012, № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-realizatsiey-innovatsionnyh-proektov> (data obrashhenija: 05.03.2018).

6. Gracheva M.V. *Upravlenie riskami v innovacionnoj dejatel'nosti: ucheb. posobie dlja studentov vuzov, obuchajushhihsja po jekonomicheskim special'nostjam*. M.V. Gracheva, S.Ju. Ljapina, М.: JuNITI\_DANA, 2010, 351 s.

7. Konovalova A.V. *Upravlenie riskami innovacionnyh projektov na stadii kommercializacii innovacii*, Internet-zhurnal Naukovedenie, 2013, № 6 (19). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-innovatsionnyh-proektov-na-stadii-kommertsializatsii-innovatsii> (data obrashhenija: 05.03.2018).

8. Ljahov A. A. *Upravlenie projektami po vnedreniju innovacionnyh tehnologij TDR*. 2012, № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-proektami-po-vnedreniyu-innovatsionnyh-tehnologiy> (data obrashhenija: 05.03.2018).

9. АО «Nacional'noe agentstvo tehnologicheskogo razvitija» Press-centr. Infografiki. URL: <http://natd.gov.kz/ru/press-tsentr/infografika/>

10. Komitet po statistike Ministerstva nacional'noj jekonomiki Respubliki Kazahstan. Vnutrennie zatraty na NIOKR po oblastjam URL: [http://stat.gov.kz/faces/wcnav\\_externalId/homeNumbersScience?\\_afLoop=4792395375444214#%40%3F\\_afLoop%3D4792395375444214%26\\_adf.ctrl-state%3Dy0tya5d5h\\_50](http://stat.gov.kz/faces/wcnav_externalId/homeNumbersScience?_afLoop=4792395375444214#%40%3F_afLoop%3D4792395375444214%26_adf.ctrl-state%3Dy0tya5d5h_50)

11. Komitet po statistike Ministerstva nacional'noj jekonomiki Respubliki Kazahstan. Kolichestvo organizacij (predpriyatij) osushhestvlyajushhih NIOKR URL: [http://stat.gov.kz/faces/wcnav\\_externalId/homeNumbersScience?\\_afLoop=4792395375444214#%40%3F\\_afLoop%3D4792395375444214%26\\_adf.ctrl-state%3Dy0tya5d5h\\_50](http://stat.gov.kz/faces/wcnav_externalId/homeNumbersScience?_afLoop=4792395375444214#%40%3F_afLoop%3D4792395375444214%26_adf.ctrl-state%3Dy0tya5d5h_50)

### **Түйін**

Инновациялық жобаларды басқару процесстерін оңтайлы бақылау үшін қолданыстағы теориялар мен тәжірибелерді зерттеуге және жетілдіруге негізделген теориялық және практикалық база қажет. Мақаланың мақсаты инновациялық жобаларды басқару саласындағы тәсілдерді зерттеу болып табылады. Мақалада «инновациялық жоба» терминінің түсіндірмелері, инновациялық жобаларды басқару кезеңдері мен принциптері, инновациялық жобалардың тәуекелділігі мен тиімділігін бағалау әдістері, олардың оң және теріс жақтары қарастырылды. Бұдан басқа, зерттеуде Қазақстанның инновациялық дамуының негізгі түйінді мәселелері қарастырылып, мақұлдаған инновациялық жобаларға ерекше мән берілді. Қорытындыда Қазақстандағы инновациялық саясаттың оң тұстары мен кемшіліктері туралы тұжырымдар жасалды. Жұмыс әдістері ретінде: ғылыми талдау және синтездеу, индукция және дедукция, статистикалық деректерді талдау, графикалық талдау пайдаланылды. Жұмыстың нәтижесі мемлекеттің инновациялық жобаларды дайындау және оларды басқару мақсатында инновациялық саясатының мақсаттарын анықтауы кезінде қолданыс табуы мүмкін.

*Түйін сөздер:* инновациялық жоба, жобаның өмірлік циклі, инновациялық даму, жобаларды басқару

### **Summary**

For optimal control for the processes of innovation projects management, a theoretical and practical base based on study and improving of existing theories and practices is necessary. The goal of the paper is study of approaches in the field of innovation projects management. The paper considers the interpretation of “innovation project” term, stages and principles of innovation projects management, methods of estimation of risks and effectiveness of innovation projects, its positive and negative sides. In addition, the research considers the main key moments of innovative development of Kazakhstan, the attention is paid to approved innovation projects. The conclusion describes the existing positive moments and weak sides of innovation policy in Kazakhstan. The following work methods were used: scientific analysis and synthesis, induction and deduction, analysis of statistical data, and graphical analysis. The results of the work can be used to determine the tasks of the innovation policy of the State to prepare and manage the innovation projects.

*Keywords:* innovation project, life-cycle of the project, innovative development, project management