

Фалько С.Г.

докт. экон. наук, профессор, заведующий кафедрой "Экономика и организация производства" факультета "Инженерный бизнес и менеджмент" МГТУ имени Н.Э. Баумана

Федоров Б.С.

докт. техн. наук, профессор кафедры "Экономика и организация производства факультета "Инженерный бизнес и менеджмент" МГТУ имени Н.Э. Баумана

проектный подход к управлению инновационными процессами

**основные принципы и задачи контроллинга
инновационных проектов**

Продолжение. Начало в №№ 4, 7.

Любые проекты, в том числе и инновационные, должны реализовываться таким образом, чтобы достигались поставленные цели в рамках установленных сроков и затрат. Основываясь на выдвинутом в ряде работах тезисе, можно сформулировать основные задачи проектного менеджмента:

– планирование;;
– контроль;

– анализ и регулирование целей проекта сроки его реализации и затраты.

Эти задачи непрерывно повторяются по всем фазам инновационного проекта. Итеративный процесс планирования, контроля и регулирования по фазам представлен на рис. 1. В рассмотренном итеративном

процессе заложено два основополагающих принципа:

- 1) планирование без контроля бессмысленно;
- 2) контроль без планирования невозможен.

Чтобы контур обратной связи функционировал, нужна информация о ходе реализации проекта. Подразделения, участвующие в реализации проекта, ответственны за достижение поставленных целей и соблюдение плановых величин по срокам и затратам. Поступающая из этих подразделений информация позволяет получить обобщенную картину по всему проекту и предотвращать или компенсировать возникающие отклонения. Возмущающие воздействия должны выявляться своевременно, иначе кор-

возможно, что израсходовано больше средств, чем это запланировано бюджетом проекта для этой фазы. Односторонняя оценка может привести к ошибочному заключению об эффективности хода реализации проекта.

Прежде чем перейти к рассмотрению функций и задач контроллинга инновационных проектов, хотелось бы обратить внимание на тот факт, что ряд исследователей разделяют планирование и контроллинг как две последовательные и самостоятельные функции. В соответствии с концепцией и методологией контроллинга, принятыми нами в данном случае, такой подход является ошибочным, так как контроллинг не сводится к учету и контролю. Контроллинг не следует за планированием. Он поддерживает методически и информационно как сам процесс планирования, так и остальные функции менеджмента.

Основная функция контроллинга инновационных проектов заключается в информационно-аналитической и методической поддержке процессов планирования, учета, контроля и анализа параметров проекта, а также консультировании руководства при выработке решений относительно дальнейшего хода реализации фаз проекта.

В большинстве работ по управлению проектами основное внимание уделяется оперативным задачам контроллинга. На наш взгляд, это вполне оправдано для проектов с низким уровнем инновативности. Однако когда речь идет об инновационных проектах, то представляется целесообразным выде-

ление как *оперативного*, так и *стратегического* уровней контроллинга, функции и задачи которых существенно различаются.

В стратегическом аспекте контроллинг поддерживает процесс принятия решений о направлении инновационной деятельности, основываясь на инструментарии стратегического контроллинга. Базируясь на результатах анализа шансов и рисков, а также сильных и слабых сторон предприятия, контроллинг помогает менеджерам отсеивать стратегически неперспективные инновационные идеи.

Оперативный контроллинг в большей степени направлен на поддержку процессов планирования, контроля и регулирования текущего хода реализации инновационных проектов.

Рассмотрим задачи контроллинга в сфере планирования инновационных проектов. Следует подчеркнуть, что контроллинг не занимается разработкой и реализацией планов инновационного проекта. Эти функции возложены на руководство предприятия и отдельных функциональных подразделений. Однако специалисты подразделений контроллинга отвечают за разработку методик и инструментов планирования, которые предоставляются в распоряжение руководства проектной группы.

Сформулированная стратегическим руководством предприятия цель инновационного проекта с помощью процедуры формирования структурного плана разбивается на отдельные подцели, задачи и действия. Затем планируются отдельные параметры: