

## **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, 9/2003

При одновременной реализации нескольких проектов возникают, прежде всего, такие проблемы как: а) откуда можно привлечь дополнительные мощности? б) где взять дополнительные финансовые средства? Кроме того, непрерывно решаются задачи формирования приоритетов проектов и обновление расчетов по срокам, ресурсам и затратам. Приоритеты могут формироваться на основе предполагаемого экономического или другого вида эффекта от реализации инновационного проекта.

**О**бобщение результатов исследований в области контроллинга и управления проектами позволили выявить основные учетно-аналитические задачи контроллинга инновационных проектов на оперативном уровне: разработка необходимых контроллинговых формуляров, унифициру-

щих процесс сбора и обработки информации;

- оценка данных текущего учета;
  - заполнение и обработка контроллинговых формуляров, фиксирующих плановые и фактические величины;
  - выявление и анализ отклонений;
  - прогнозирование дальнейшего хода реализации инновационного проекта;
  - составление промежуточных отчетов;
  - разработка корректирующих мероприятий по устранению отклонений от бюджета;
  - предоставление отчетов руководству;
  - промежуточная калькуляция продукта (технологии) на основе фактически достигнутых параметров проекта;
  - окончательный отчет, охватывающий оценку хода и результаты проекта.
- Содержание основных учетно-аналитических задач оперативного контроллинга инновационного проекта во взаимосвязи с процессом планирования представлено на рис.2.4. Для

ет вероятность действий в ложном направлении. На основе накопленной в документации информации могут проводиться сравнительные исследования и теоретические обобщения.

*В третьих,* документация в системе отчетности решает задачу распространения информации по определенному кругу адресатов. Благодаря формированию подразделений и отдельных лиц, участвующих в инновационном процессе, достигается прозрачность относительно выполняемых работ и полученных результатов.

*В четвертых,* отчетность является базой для контроля, так как она поставляет информацию о фактических данных. Контроллер проекта с помощью инструментария выявления и оценки отклонений плановых и фактических величин составляет собственный отчет, направленный в основном на интерпретацию полученных результатов с точки зрения перспектив реализации инновационного проекта.

Предоставление отчетности о выполненной работе должно входить в круг обязанностей исследователей и разработчиков, несмотря на то, что существует определенная опасность снижения творческой активности из-за бюрократизации этого процесса. Конечно, не следует увлекаться чрезмерными объемами отчетов, что характерно для малоуспешных инноваторов.

На предприятии следует выработать определенный стандарт предоставляемой отчетности, однако его не следует делать очень формализованным, так как разный уровень инновативности проектов требует различной степени формализации.

В качестве методологической базы для построения стандарта отчетности и формирования соответствующих документов используется разработан-

ная автором морфологическая матрица вариантов, в которой степень формализации левой части выше, чем в правой. Это характерно для проектов с невысоким уровнем инновативности. Отчетность для проектов с высоким уровнем инновативности должна быть менее формализована. Для таких проектов можно рекомендовать структуры документов, временные привязки, ритмы предоставления отчетности и адресаты которых располагаются ближе к правой части матрицы.

Разработанная матрица позволяет конструировать типологию отчетного документа в зависимости от уровня инновативности проекта, а также с учетом требований по регулярности и открытости. Так, например, итоговое сообщение о результатах работы отдела исследований по реализации проекта может быть сконструировано по варианту:

$V_{13} - V_{23} - V_{34} - V_{44} - V_{53} - V_{61}$

То есть, в документе отражается только результат ( $V_{13}$ ) в привязке к плану по срокам ( $V_{23}$ ), без определенного ритма ( $V_{34}$ ), с целевой привязкой по выбранным критериям ( $V_{44}$ ), с заполнением свободного формуляра ( $V_{53}$ ) и с распространением только внутри предприятия ( $V_{61}$ ). Конечно, возможны модификации документа. Например, при устранении требования по адресности в конструкции документа вместо ( $V_{61}$ ) может появиться ( $V_{63}$ ).

*Продолжение следует*

**pn**