

УДК 338.24.01

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ ПРОЕКТОМ КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ

© 2011 г.

Е.Ю. Трифонова, Н.С. Тумаков

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

trifonova.elen@gmail.com

Поступила в редакцию 12.08.2011

Рассматриваются вопросы управления инновационными проектами через призму управленческих функций. Показана специфика реализации данных функций, которую необходимо учитывать в инновационных процессах.

Ключевые слова: управление инновационным проектом, управленческие функции, инновационные процессы.

Одной из форм целевого управления инновационной деятельностью является инновационный проект, под которым понимается комплекс взаимосвязанных мероприятий, обеспечивающих в течение заданного периода времени создание и доведение до состояния, пригодного к использованию, нового вида продукции или технологии [1, с. 8]. Управление инновационным проектом, как и любой другой вид управленческой деятельности, можно рассматривать с различных позиций:

- как процесс, состоящий из взаимосвязанных этапов, образующих управленческий цикл;
- как систему управленческих функций;
- как организационную систему.

В функциональном разрезе управление инновационным проектом представляет собой реализацию управленческих функций, которые, однако, приобретают определенную специфику в инновационных процессах. Последние характеризуются неопределенностью, многовариантностью, стохастичностью, что, безусловно, создает дополнительные сложности при управлении. Кроме того, особое значение для инновационных проектов приобретает режим конфиденциальности.

Мнения исследователей о составе функций менеджмента вообще и функций инновационного менеджмента в частности весьма многообразны. Вместе с тем среди прочих ими обычно выделяются в качестве относительно обособленных направлений управленческой деятельности такие функции, как планирование, организация, мотивация, контроль¹. Эти функции следует рассматривать как общие (базовые), они не зависят от объекта управления и обязательны к исполнению в любой управлен-

ческой системе, а значит могут применяться для всех видов инновационных проектов и любых условий осуществления инноваций.

Не претендуя на комплексную критическую оценку подходов к составу управленческих функций, ограничимся рассмотрением специфики реализации указанных функций в процессе управления инновационным проектом.

Стоит отметить, что ни одна из перечисленных функций сама по себе или же простая сумма функций не позволит сформировать целостное представление о процессе управления инновационным проектом. Только в неразрывном единстве, взаимодействии они образуют единый управленческий цикл.

Поскольку в управленческом цикле инновационного проекта процессы планирования и выполнения планов развиваются параллельно в силу неопределенности, вызванной наличием в составе проекта исследований и разработок [1, с. 42], возникает особая взаимосвязь и логическая последовательность осуществления основных функций управления. Эти функции, как показано на рис. 1, реализуются не последовательно (поочередно), как в традиционном менеджменте, а параллельно (одновременно).

Планирование занимает центральное место в системе функций управления инновационным проектом. Плановая деятельность охватывает все этапы проектного управления – от разработки концепции проекта до контроля исполнения календарных планов и расходования ресурсов, – и для нее характерно весьма значительное многообразие решаемых задач. Содержание процесса планирования инновационного проекта показано на рис. 2.

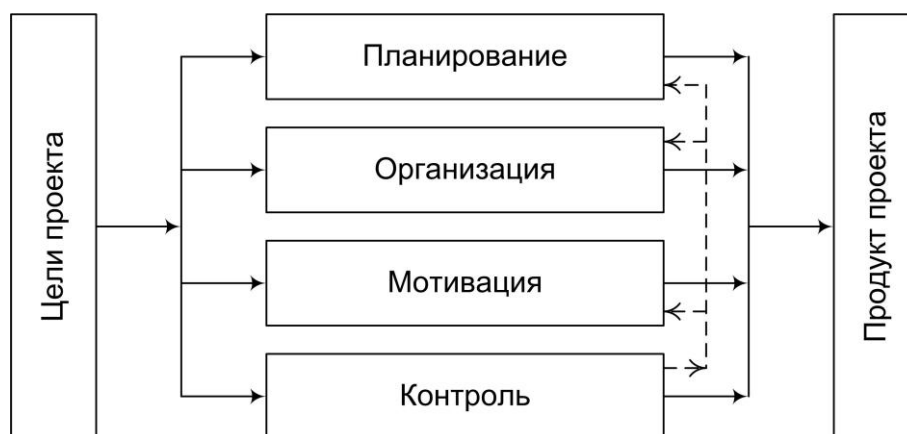


Рис. 1. Взаимосвязь управленческих функций при управлении инновационным проектом

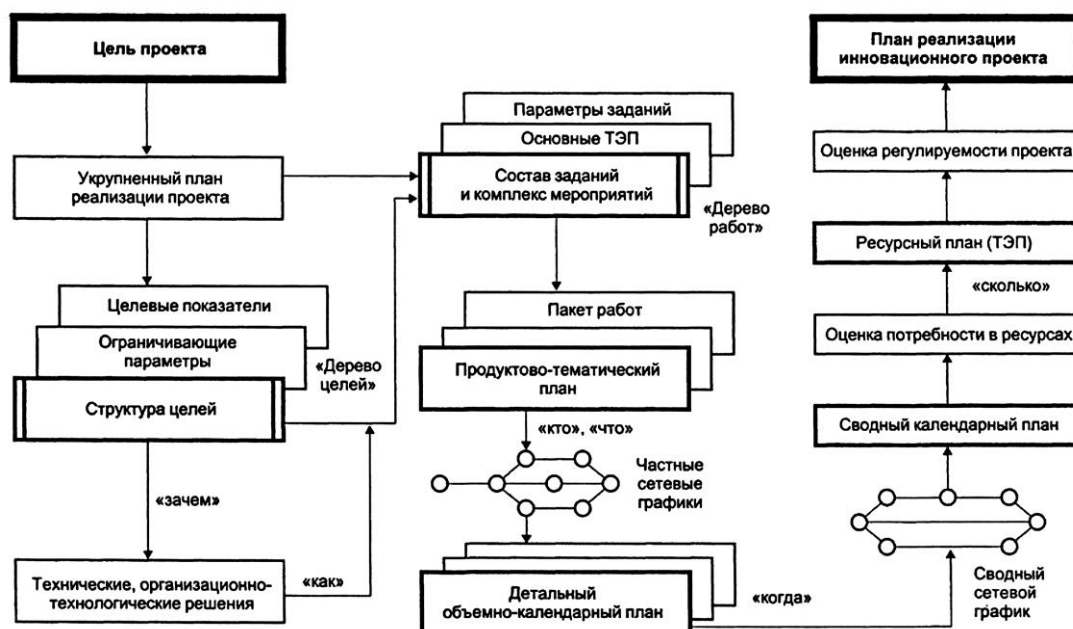


Рис. 2. Содержание процесса планирования инновационного проекта [2]

При планировании в процессе управления инновационным проектом необходимо учитывать его специфические черты: высокие риски, вероятностный характер содержания и результатов инноваций; масштабность последствий их реализации в народном хозяйстве; перспективность и долговременный характер результатов внедрения инноваций; длительный цикл работ проекта; большое число участников проекта; значительная сложность, а зачастую и стоимость работ.

При управлении инновационными проектами повышается роль нормативно-методического, информационного и организационного обеспечения. Особое значение приобретает кадровое

обеспечение: бессмысленно рассчитывать на успех проекта, если нет или недостаточно опытных менеджеров и работников, обладающих необходимыми знаниями и интеллектуальным капиталом. Эти обстоятельства также важно учитывать при планировании инновационного проекта.

Мнение некоторых специалистов, в особенности начавших карьеру в советское время, о невозможности планирования научно-технической деятельности из-за ее высокой неопределенности вступает в противоречие с современными подходами к данной проблеме. В нынешних условиях усиление роли планирования в обеспечении конкурентоспособности иннова-

ционно активных хозяйствующих субъектов связано с расширением масштабов и усложнением инновационных проектов; многовариантностью и вероятностным характером инновационных процессов; развитием специализации и расширением кооперации в инновационной сфере; расширением хозяйственной самостоятельности и повышением экономической ответственности за результаты инновационной деятельности [2, с. 67].

Организация как функция управления направлена на формирование необходимых организационных условий, обеспечивающих эффективное скоординированное выполнение запланированных работ проекта.

Наличие множества взаимосвязанных операций проекта, сложность, неопределенность, высокие риски, личностный и творческий характер создания продукта² инновационного проекта – все эти факторы делают организацию работы его участников одной из труднейших управленческих задач.

Функция организации в управлении инновационным проектом включает: выбор организационной формы управления проектом (т.е. организационной структуры проекта: линейно-программной, координационной, матричной, проектной), подбор конкретных людей для конкретных работ проекта, регламентирование процедурных аспектов управления проектом, распределение потоков ресурсов между исполнителями и др.

Особо следует указать на тот факт, что все более важное значение приобретает неформальный характер организации инновационных процессов. К неформальной организации относятся спонтанно возникающие вследствие неопределенного характера инноваций отношения между людьми и структурами в процессе выполнения инновационных проектов. Значительные научные и практические результаты в инновационной сфере можно получить в ходе неформального общения и сотрудничества ученых и специалистов, развития научных школ и движений, проведения форумов, симпозиумов и научных конференций. Новые возможности неформальной организации инноваций связаны с развитием современных информационных технологий и глобальных информационных систем [2, с. 69].

При управлении инновационным проектом резко повышается роль социально-психологических функций менеджмента, к которым относится мотивация. Социально-психологические аспекты управления нередко становятся решающим специфическим фактором успеха

инновационного предпринимательства. Сам труд в инновационных процессах носит в значительной степени индивидуальный характер, отношения между людьми в процессе труда чаще всего персонифицируются, мотивы и приоритеты в деятельности сотрудников приобретают комплексный характер [2, с. 72].

Главной задачей мотивации является создание творческой атмосферы и обеспечение высокого уровня стимулирования интеллектуального труда, направленных на достижение целей инновационного проекта.

Хотя первые работы Абрахама Маслоу и Фредерика Герцберга, в которых развиты так называемые содержательные теории мотивации, появились в начале XX в., они не потеряли своего значения и в настоящее время. Вместе с тем отметим, соглашаясь с мнением профессора Л.Н. Оголевой и др., что применительно к инновационным проектам наибольшее использование должны найти процессуальные теории мотивации (отражены в работах Виктора Врума, Лаймана Портера и Эдварда Лоулера, Ричарда А. Гендерсона и др.), которые выявляют важнейшие аспекты мотивационного механизма, связанные с определением системы ценностей, системы вознаграждений и системы ожиданий желаемых результатов. Так, если А. Маслоу видел прямую зависимость между удовлетворением потребностей, вознаграждением и оптимальным поведением работника, то процессуальные теории мотивации основаны на теории ожиданий, включающей оценку работником вероятности получения ожидаемого результата. Высокая квалификация работника инновационной сферы, сложность структуры личности и многоплановость побуждений и мотивов объясняют его отношение к справедливому вознаграждению как вероятностному процессу, имеющему нелинейную зависимость между затратами труда и ожидаемыми результатами [3]. На рис. 3 и 4 в целях сравнения представлены соответственно содержательная и процессуальная модели мотивации.

Таким образом, дифференцированный подход к способам вознаграждения в зависимости от индивидуальных потребностей и ожидаемой ценности вознаграждения, сочетание индивидуальных и коллективных стимулов к труду – эти и другие факторы имеют весьма важное значение при создании системы мотивации в управлении инновационными проектами.

Функция контроля состоит в наблюдении хода реализации проекта, сопоставлении реально достигаемых результатов с запланированными, выявлении отклонений, прогнозировании



Рис. 3. Модель мотивации поведения через потребности по А. Маслоу [3]



Рис. 4. Процессуальная модель мотивации [3]

последствий выявленных отклонений и принятии решений по осуществлению корректирующих действий.

Контроль является процессом с обратной связью (см. рис.1). Особенностью контроля в управлении инновационным проектом является то, что изменяются соотношения между различными видами контроля. Они все больше нацелены на самоконтроль, на стратегический контроль инноваций, а также на финансово-экономические виды контроля [3]. Кроме того, поскольку для инновационных проектов, как уже было отмечено, характерны высокая степень неопределенности и непредсказуемости, что влечет за собой повышенные риски, важен именно непрерывный контроль хода реализации проекта.

Контроль осуществляется по трем аспектам реализации инновационного проекта [2, с. 463]: сроки (проект должен быть выполнен в определенные сроки); стоимость (бюджет должен быть соблюден); качество (должны соблюдаться требуемые характеристики параметров проекта). При этом формами контроля являются отчеты о ходе выполнения работ проекта, совещания и др. Отмеченные особенности инновационных проектов диктуют необходимость использовать названные формы контроля в постоянном режиме.

Таким образом, понимание управления инновационным проектом как системы управленческих функций позволяет, с одной стороны,

раскрыть содержание данного процесса с достаточной полнотой, с другой стороны – отчетливо показать его специфику.

Примечания

1. Ряд авторов выделяют в качестве самостоятельной функцию координации (хотя говорят одновременно о том, что координация является связующей функцией, т.е. связывает воедино все функции управления), другие считают невозможным выделение координации как обособленной управленческой функции, так как полагают, что каждая функция (планирование, организация и т.д.) включает в том числе и деятельность по координации.

2. Под продуктом инновационного проекта понимается созданный в результате реализации такого проекта технологический актив или комплекс технологических активов [1, с. 7].

Список литературы

1. Антонен В.А., Нечаева Н.В., Осетрова О.Ю. и др. Управление инновационными проектами: Учеб.-метод. пособие. Н. Новгород: ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2010. 55 с.
2. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика: Учебник / Л.С. Барютин и др.; Под ред. А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Экономика, 2004. 518 с.
3. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. Л.Н. Оголевой. М.: ИНФРА-М, 2001. 238 с. (Сер. «Высшее образование»).

INNOVATION PROJECT MANAGEMENT AS A SYSTEM OF MANAGEMENT FUNCTIONS

E.Yu. Trifonova, N.S. Tumakov

Problems of innovation project management are considered in the light of management functions, with the focus on the specificity of implementation of these functions, which should be taken into account when dealing with innovation processes.

Keywords: innovation project management, management functions, innovation processes.