

УДК 001.894:168.2

И.В.Гражданкина (5 курс, каф. ЭиМТМ), Л.Б.Гущина, к.э.н., доц.

ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММАМИ НИОКР

Менеджмент НИОКР – это принятие решений в постоянно меняющихся условиях, непрерывное рассмотрение программы НИОКР и переоценка ее в целом и составных ее частей, в частности. Для руководителя сферы НИОКР естественно, что любое его действие окружено неопределенностями как внутреннего, так и внешнего порядка. В любой момент может возникнуть непредвиденная техническая проблема, необходимость перераспределения ресурсов, новые оценки рыночных возможностей. Поэтому любая система планирования и управления НИОКР должна быть достаточно гибкой, а динамичность ситуации требует большего управленческого внимания, чем любая сфера деятельности.

На стадии первоначального определения проекта существенной является концентрация внимания в большей степени на рыночной потребности и степени ее удовлетворения, чем на решениях относительно вида окончательного продукта (следует иметь в виду, что в процессе разработки появятся альтернативные решения). Последовательность решений должна быть следующей:

- чего следует достичь;
- как это перевести в практическую плоскость;
- какие из альтернатив самые многообещающие.

Точная своевременная информация необходима, прежде всего, для эффективного управления проектом. В качестве информационной базы управления проектом НИОКР используются:

- критерии оценки проектов;
- оценки и допущения, на которых базировалось решение об отборе проекта;
- определение проекта;
- план выполнения проекта.

По мере продвижения проекта от прикладной НИР к ОКР он претерпевает изменения, в том числе, и в методах управления (рис. 1).

На управление проектами заметное воздействие оказывает организационная структура. Наиболее широко применяются следующие организационные структуры управления инновационной деятельностью:

- управление по дисциплинам;
- управление проектами;
- организация по продукту;
- матричная организация;
- венчурное управление.

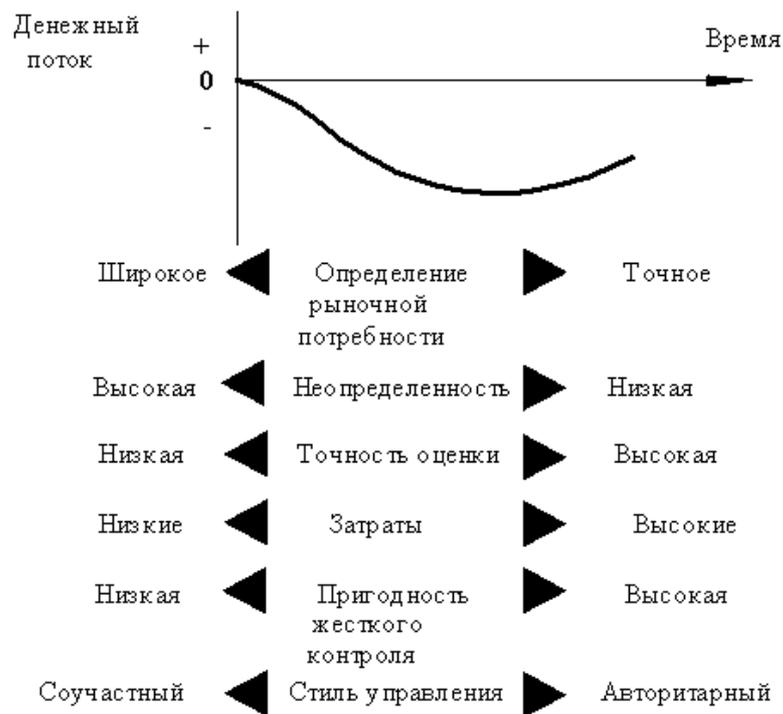


Рис. 1. Изменение факторов принятия управленческих решений в процессе НИОКР.

Ни одна из организационных структур не удовлетворяет всем критериям соответствия задачам НИОКР. Наиболее подходят для сферы НИОКР матричная структура управления и венчурное управление. В будущем крупные фирмы будут, возможно, применять гибридные формы организации НИОКР: матричные для долгосрочных «обычных» проектов и венчурные для «особых» краткосрочных.

Следует отметить, что организационная структура всего лишь формирует основу, но не гарантирует достижения целей научно-технических инноваций.