

Развитие методологии управления инновационными и антикризисными проектами

Карлинская Елена Викторовна,
ООО «ИннИТ», Москва

Несмотря на актуальность и важность тем управления инновациями и принятия срочных мер по принятию регулирующих и защитных мер по спасению в условиях кризиса, в мировых стандартах проектного менеджмента отсутствуют соответствующие методологии управления проектного менеджмента. Это объясняется тем, что мировые стандарты и методологии проектного менеджмента (ПМ) разрабатывались для стабильной преуспевающей западной среды, в которой преобладали улучшающие инновации, а кризисные ситуации рассматривались на уровне отдельных проектов. Не менее грустная ситуация складывается в отношении международных стандартов, методов и рекомендаций по инновационной деятельности. С точки зрения цикличности развития, ситуация объясняется тем, что на предыдущем этапе – стабилизации – особенно непосредственно перед кризисом, структура инновационной активности ухудшается. Прекращаются базисные инновации, улучшающие инновации становятся все более мелкими и менее эффективными, в большом количестве появляются псевдоинновации, направленные на частичное улучшение и продление срока жизни устаревшей в своей основе, обреченную на радикальную трансформацию систему. Разразившийся глобальный кризис показал очевидную несостоятельность теории и практики антикризисного управления отдельными странами, и всего мирового сообщества. И даже когда в августе 2007 г. признаки кризиса обнаружились достаточно явно, они игнорировались в продолжавших появляться оптимистических заявлениях, что Россия – это «остров стабильности».

Настоящий кризис – особенный. Он знаменует собой смену эпох, что требует появления эпохальных инноваций. Индустриальная цивилизация завершается, ей на смену приходит постиндустриальная. Мир перестал быть однополярным, и многие заблуждения западной цивилизации опровергаются ходом истории. Искренняя убежденность в том, что путь развития западной цивилизации и особенно переход от традиционного общества к обществу современному, являются не просто особенностью США, Евросоюза и народов, населяющих эти страны, а универсальным законом развития, обязательным для остальных стран и народов и глубокая вера в то, что остальные народы фатально обречены следовать этому пути, являются вредными и опасными заблуждениями, которые завели РФ в цивилизационный тупик развития.

Обычно страны, в которых реализуется западный путь развития, выбирают между двумя путями. Первый путь – это копирование, вплоть до потери политической и экономической самостоятельности. Второй путь – баланс собственных и заимствованных цивилизационных достижений и достижение лидерства за счет максимального использования ресурсов Запада с постепенным наращиванием собственных возможностей. Необходимо понимать, что безоглядная доверчивость вредна не только странам, которые становятся на европейский путь развития, но и казалось бы, весьма лояльным собственным государствам. Таким примером может служить Норвегия, которая по причине углеводородного богатства была объявлена ущербным, неполноценным государством. Теория ресурсного проклятия, созданная еще в 1993 году Ричардом М. Аути и щедро дополненная Джеффри Саксом и Эндрю Уорнером, строилась на утверждении, что ресурсное богатство стран, приводит якобы к их отставанию в экономическом развитии. Интересно, что Норвегия, правильно выстроила взаимоотношения с ТНК и, благодаря этому, в рекордные сроки стала высокоразвитым государством со своей Национальной инновационной системой (НИС), являющейся

частью глобальной инновационной системы. А в РФ до сих пор считают, что над страной тяготеет ресурсное проклятие и наши беды обусловлены этим мифом¹, а не компетентностью руководства страной. Другим примером создания собственной удачной модели развития в соответствии с собственными национальными интересами является Китай. КНР построила свою модель управления последовательно и постепенно, в соответствии со своими геополитическими, философскими и культурными понятиями, избегая шоковой терапии и максимально используя ресурсы других стран и бережно относясь к собственным планам развития². А ведь в плане инноваций Поднебесная находилась в незавидных условиях, несравнимо худших, чем СССР.

В отличие от стран, которые отставали в развитии от Запада, СССР был великой державой, мировым лидером. Если мы говорим об управлении проектами и инновациями – как не вспомнить, что сетевые графики, система управления стратегическими показателями, теория решения изобретательских задач ТРИЗ или прообраз линейной модели инноваций - эффективная система взаимодействия инновационной сферы, передовой науки, серийного производства новой техники и ее быстрого практического использования – изобретение ВПК, социалистическое соревнование, программы социального развития, лучшие в мире образовательные программы были созданы в СССР. Необходимо отделить геополитические причины распада СССР от реальных открытий и достижений этого периода.

Начиная с 90-х годов прошлого столетия, в нашей стране началась деградация проектного менеджмента и управления инновациями, которая отбросила РФ более чем на полвека назад. Конечно, откровенным шулерством является утверждение, что проектный менеджмент и управление инновациями являются науками только с условиях рынка. Из этого был сделан вывод, что наша страна должна забыть прошлые достижения и тупо следовать и копировать стандарты, методы и инструменты, разработанные для слаборазвитых и отстающих от мирового прогресса стран. Этот путь делал РФ обслуживающим придатком Запада. В настоящее время наша страна близко подошла к точке невозврата, кризис оказал на нее огромное негативное влияние и выходом могут стать только радикальные инновации, в первую очередь государственно-правовые, в области управления и социальные инновации, которые позволят стране встать на путь развития. С другой стороны, исторической закономерностью стал факт, что поняв глубину своего падения, Россия каждый раз достигает колоссального подъема. Переварив, наконец, банальные, упрощенные, но хорошо систематизированные знания и поняв, что последующий путь ведет к колонизации и утрате независимости, наша страна перешла к политике «оборонительной модернизации» с учетом прошлых, полузабытых достижений. То есть, с одной стороны - к включению в общемировой контекст собственных интересов, ценностей, достижений страны и его гармоничное сочетание с прагматическим заимствованием, с другой - восстановление и использование на новом витке развития собственных достижений и открытий. Таким образом, в России кризис – это время пересмотра и обновления на уровне геополитики, развития управления, экономики, науки и образования, территорий, использования природных ресурсов, и укрепления военной мощи страны. А это значит время построения и формирования национальной инновационной системы, гармонизированной с региональными, отраслевыми и корпоративными инновациями. Противоречие государственной субъектности и собственным интересам усугубило кризис в РФ и создало потребность в первоочередных государственно-правовых, управленческих и социальных инновациях. Поэтому не удивительно, что в России, в кризис появились национальные стандарты - Евразийский стандарт управления проектами (ЕСУП)³ и, самое главное - первые в мире стандарты управления инновационными проектами⁴ и антикризисные стандарты⁵. Создание в нашей

стране радикальных управленческих инноваций, соответствующих эпохе - шанс для нашей страны занять достойное положение в мире.

Несмотря на предшествующие потрясения, прошлые достижения отечественной науки позволяют создать принципиально новые возможности. В первую очередь, к ним следует отнести междисциплинарный подход, применение которого позволило объединить разрозненные профессиональные знания в области инноваций и кризиса с проектным менеджментом. Во-вторых, знания в области рефлексивного управления позволяют найти нестандартное решение проблем, используя отечественные разработки и общемировую практику. Основателем теории рефлексии является российский ученый В.А. Лефевр, ныне являющийся профессором Калифорнийского университета. Его работы позволили нам исследовать вопросы проектного менеджмента и управления инновациями в нашей стране и разработать новые подходы к формированию радикальных управленческих инноваций.

Это в свою очередь позволило создать в нашей стране в рамках Евразийского Центра Управления Проектами (ЕЦУП) и его центра компетенции ИннИТ комплексную основу решений масштаба предприятия, отрасли, региона и, наконец, создания национальной инновационной системы, для реализации интересов РФ. Нами впервые в мире разработаны стандарты управления инновационными и антикризисными проектами и их практическая реализация в информационных системах «Лидер» и «ИннИТ», основанные на междисциплинарном подходе и рефлексивном управлении.

В области изучения кризисов, их жизненных циклов, видов, типов и свойств Россия является безусловным лидером, в соответствии с грустной шуткой, что в нашей стране кризисы случаются каждый день. Именно в России сформирована единая теория циклов, кризисов и инноваций как важнейшая составная часть постиндустриальной парадигмы общественных наук. Основы единой теории были заложены еще всемирным признанным российским ученым-экономистом Н.Д. Кондратьевым (1892-1938). Циклы и кризисы в динамике мировых, локальных и глобальной цивилизаций раскрыты в монографии признанного автора научного открытия «Закономерность взаимодействия циклов и кризисов в динамике общества» Ю.В. Яковца «История цивилизаций»⁶.

В западных же моделях, кризис даже сейчас изучается только на корпоративном уровне, в отрыве от знаний о кризисах, его этапах и жизненном цикле. В связи с этим необходимо отметить модели жизненных циклов И. Адизеса, модель кризисного управления Gonzalez-Netter и Pratt, теорию структурно-функциональных систем, теорию диффузии инноваций Эверетта Роджерса и корпоративные стандарты управления рисками COSO, FERMA, SoX, ISO 31000, BASEL-2, BCP, GRI. Да и то эти стандарты и методы не интегрированы с проектным менеджментом. Для западных стандартов PMI, IPMA и др. для оценки риска проектов применяются методы ориентированные на стабильную внешнюю среду - мозговой штурм, техника Дельфи, опросы участников, контрольные списки, анализ допущений, SWOT анализ, диаграммы, качественная и количественная оценка рисков, планирование реагирования, моделирование методом Монте-Карло или трех сценариев.

Возможно, прекрасными отечественными разработками и пониманием необходимости выхода из кризиса победителем, можно объяснить создание первого в мире антикризисного стандарта проектного менеджмента (АКПМ-2009) именно в нашей стране. В АКПМ-2009 даются определения кризиса, его функций и причин возникновения. Подробно рассматриваются фазы жизненного цикла кризиса, для каждой фазы рекомендуются соответствующие инструменты и методы проектного управления. Кратко рассмотрено значение кризисов в международном и национальном аспектах, роль государства и антикризисные меры, которые оно применяет, что может ожидать государственное или частное предприятие в период кризиса. Модель антикризисного

проектного менеджмента разработана для следующих областей применения в деятельности предприятий: ликвидация, консервация, сохранение; слияние, репрофилирование, развитие; сокращение производства, персонала; реструктуризация финансового портфеля, портфеля проектов; внедрение новых технологий, изменение стратегии. На основе жизненного цикла кризиса даются конкретные рекомендации по управлению проектами предприятий на каждом этапе кризиса. Цели АКПМ достигаются выполнением защитных и регулирующих мероприятий по трем направлениям: Внешняя среда, Внутренняя среда, Система управления. Системный подход и постоянная обратная связь с российской практикой делают АКПМ актуальным решением кризисных проблем проектного менеджмента. АКПМ-2009 – не декларация, а рабочий инструмент руководителей и менеджеров предприятия, который позволяет видеть и понимать общую картину кризиса, каким образом кризис затрагивает деятельность предприятия, выработать политику диверсификации портфеля проектов, управления активами, финансами, человеческими ресурсами. Кризис коренным образом преобразует содержание проектного менеджмента – с одной стороны - жесткое снижение финансирования, с другой - возможность привлечения более дешевых человеческих ресурсов, выгодное использование стремительно обесценивающихся активов, использование в своих целях возросшей лояльности подрядчиков и расширение бизнеса за счет использования интернет - технологий и т.д. Применение АКПМ-2009 позволяет обеспечить четкую диагностику типа кризиса, этапа его жизненного цикла, разработку антикризисной политики управления во всех сферах его деятельности – от областей деятельности, продуктов и услуг до работы с сотрудниками, поставщиками, дистрибьюторами, банками, применение динамической модели для обеспечения непрерывной обратной связи и мониторинга и т.д. Наряду с негативной, кризис играет важнейшую позитивную роль для создания радикальных инноваций, расчищающих дорогу в новую эпоху. Поэтому создание стандарта управления инновационными стандартами является первоочередной задачей не только в масштабе страны, но и в мировом масштабе.

Существующие международные стандарты и методологии в области инноваций носят весьма общий характер, отстают от их современного понимания и развития и носят откровенно жесткий характер глобализации США и Евросоюза. Основные международные документы по управлению инновациями создаются в рамках деятельности международных организаций - ЮНИДО (United Nations Industrial Development Organization, UNIDO), которая действует в рамках Организации Объединенных Наций - ООН (United Nations, UN) и Организации Экономического Сотрудничества и Развития – ОЭСР (Organization for Economic Cooperation and Development, OECD). Эти рекомендации и стандарты отражают общие систематизированные и стандартизированные знания в области научных исследований и инноваций, обеспечивают необходимый минимум знаний и направления инновационного развития в однополярном мире⁷. С другой стороны, усредненное знание и представление весьма узко и, самое главное - эти документы, безусловно, не предназначены для развития инновационного лидерства нашей страны и реализации ее конкурентных преимуществ. Более того, поскольку инновации являются мощным орудием конкурентной борьбы, эти документы предполагают догоняющую стратегию развития РФ, бездумное копирование основного фундамента инновационного развития – государственно-правовых, социальных и управленческих инноваций, ведет к порабощению страны. В этих условиях инновации продуктов или услуг либо сразу приобретают хозяина за рубежом либо просто не реализуются. Сейчас, наконец, происходит осознание необходимости не только интеграции и учета мнения мирового сообщества, но и инновационного развития нашей страны в соответствии с отечественной моделью. Подробный анализ соответствия

доктринальных документов об инновациях и реальным вызовам современности описан в статье⁸. Построение инновационной политики – сложная и специфическая задача, попытка механического копирования опыта международных организаций приводит к плачевным результатам: уничтожению завоеваний прошлого и невнятного понимания будущего. На сегодняшний день важнейшей инновацией для нашей страны является разработка и построение национальной инновационной системы, которая позволит России вновь стать мировым лидером и достичь процветания и развития.

Создание непротиворечивой гармоничной системы управления инновациями уровня предприятий, отраслей, регионов и уровня государства, которая объединяет в себе стандарты и методологии управления инновациями является актуальной задачей, использующей междисциплинарный подход. С изменением определения и предназначения инноваций менялись решаемые ими задачи - от роста производительности, контроля качества к полному циклу создания и внедрения одиночной инновации и, наконец, управлению инновациями как непрерывным динамичным потоком. Соответственно менялись стандарты и методы внедрения инноваций. На сегодняшний день для управления инновациями основными являются методологии управления идеями, стандарты и методологии проектного менеджмента. Для адекватного выбора инноваций уровня предприятия настоятельно рекомендуем использовать авторскую методику Гиперкуб Инноваций⁹. Необходимым условием отбора инноваций предприятия является соответствие рассматриваемой инновации уровням зрелости самой инновации, зрелости предприятия и зрелости рынка. Инновации предприятия жизнеспособны тогда и только тогда, когда они обеспечивают спектр действий и не могут быть легко скопированы конкурентами. Для этого и были введены понятия воспроизводимых и невозпроизводимых инноваций и разработаны алгоритмы создания комплексных инноваций, повышающих конкурентные преимущества предприятий. Необходимо отметить, что для эффективной работы предприятий необходимо организовать непрерывный поток инноваций (The Innovation Pipeline)¹⁰. Отметим, что формирование корпоративной инновационной политики и внедрение управленческих и социальных инноваций – необходимый фундамент функционирования предприятий. Без этого фундамента инновации либо погибают внутри предприятия, либо уходят к более разумным конкурентам. Поэтому инновационный портфель предприятия должен быть сформирован из сложных инноваций. То есть инновации должны рассматриваться именно как спектр действий, как условие конкурентоспособности предприятия.

В качестве специализированной разработки для продуктовой инновации можно рассматривать решение Stage-Gate. В нем процесс создания нового продукта разбит на управляемые и упрощенные стадии с повышенными требованиями к ресурсам. Но специалист в области проектного менеджмента сразу узнает черты проекта, правда в усеченном виде и в терминах создания продукта.

Стандарт управления инновационными проектами предприятия ЕСУП, учитывает новейшие модели и методологии не только проектного менеджмента, но и управления инновационной деятельностью и особенности российского законодательства в этой сфере. В отличие от других стандартов управления проектами, в нем отражена именно методология управления инновационными проектами, используются стандарты управления инновационной деятельностью и отражена российская специфика. ЕСУП «Инновации» описывает управление инновациями в рамках всего жизненного цикла. В него вошли такие разделы, как «Управление идеями», «Управление потоком инноваций», «Сложные инновации как условие конкурентоспособности предприятия», «Управление инновационными проектами». Для создания инновационных продуктов используются методы управления проектами, для инновационных технологий – управление программами проектов, а для создания нового инновационного бизнеса для получения

конкурентных преимуществ необходимо полноценное использование методологии управления портфелями проектов.

Таким образом, можно сделать вывод, что на сегодняшний день, лучшими стандартами управления инновациями будут стандарты проектного менеджмента. Учитывая, что инновации представляют собой поток и только сложные инновации защищены от конкурентов, оптимальным выбором будет выбор методологии управления портфелями проектов. Понимая, что управление инновациями предприятия имеет свои особенности, рекомендуем применять российский стандарт ЕСУП «Инновации» - не из патриотических соображений, а потому, что это единственное в мире инновационное расширение стандартов проектного менеджмента. Интересным и важным фактом является то, что на стадии инициации используются креативные методы, не только в стандарте ЕСУП «Инновации», но и в основном стандарте ЕСУП. Это обеспечивает резкое увеличение качества создания иницируемого проекта. Арсенал проектного менеджмента пополнился аппаратом прогнозирования будущего из будущего.

Современная Россия должна добиться инновационного лидерства в мире, что несовместимо с тотальным применением западных стандартов и методологий. В стандарты и методологии ЕСУП вошли классификации видов и типов инноваций и кризисов, описания порядка их взаимодействия между собой и методы гармонизации, жизненные циклы и их специфика, методологии формирования портфелей, программ и проектов для успешной реализации инновационного развития и преодоления кризиса на корпоративном и региональном уровнях. Методология выбора инноваций в соответствии с уровнями зрелости самой инновации, рынка и предприятия позволяет избежать ошибок уже на начальном этапе.

Необходимо отметить, что методология управления инновациями управления идеями вошла не только в стандарт управления инновационными проектами, но и в общий стандарт ЕСУП для описания процессов инициации проекта и способствует росту и развитию проектного менеджмента в России.

Стандарты и методологии управления инновациями и антикризисного управления ЕСУП полностью соответствуют национальной модели управления и не имеют аналогов в мире. Авторы стандартов и методологий ЕСУП надеются, что эти инструменты будут способствовать ускорению инновационного развития и скорейшему выходу их кризиса нашей страны.

КСУП «ЛИДЕР» адаптируется и настраивается в соответствии с российским стандартом антикризисного проектного менеджмента ЕСУП (АКПМ-2009). Речи идет не только о реализации функционала корпоративной системы управления портфелями проектов, в том числе инновационного портфеля и не только учете особенностей на каждой стадии кризиса, но и об интеграции системы обработки рисков в проектный менеджменте со стандартами риск-менеджмента.

Литература

¹ А.Кудрин: На России сказалось "ресурсное проклятие", <http://top.rbc.ru/economics/14/09/2009/329332.shtml>, 14 сентября 2009г

² Карлинская Е.В., Палагин В.С. Инновации и Проектный менеджмент Китая: идеи, решения и уроки для России. М., 2009. – 39с.

³ [Евразийский стандарт управления проектами \(корпоративная версия\), версия 1.2/090321, ЕЦУП, 2009](#)

⁴ [Евразийский стандарт управления проектами \(корпоративная версия\). Расширение для инновационных проектов, версия 2, ЕЦУП, ИннИТ, 2009.](#)

⁵ [Евразийский стандарт антикризисного управления проектами \(корпоративная версия\), версия 1.2/ 090321, ЕЦУП, ИннИТ, 2009](#) .

⁶ Яковец Ю.В. История цивилизаций: Учеб. пособие для студентов вузов гуманитар. профиля, 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1997.

⁷ Карлинская Е.В. "Анализ развития методологии управления инновационной деятельностью в России и в мире"., <http://www.rpm-consult.ru/pdf/article27.pdf> , 2008, - 11 с.

⁸ Карлинская Е.В., «Инновационные вызовы современности и Российские доктринальные документы об инновациях: теория, практика и анализ выполнимости в условиях кризиса», доклад на конференции «Конституция и Доктрины России современным взглядом» 17.03.2009 г, с.733-742, М., «Научный эксперт», 2009г., <http://www.rusrand.ru/text/Konstituciya.pdf> , <http://www.rpm-consult.ru/pdf/article25.pdf>

⁹ Карлинская Е.В., Катанский В.Б. Как успешно управлять инновациями предприятия? <http://www.rpm-consult.ru/pdf/article10.pdf>, 2008. – 6с.

¹⁰ Turrell M., Lindow Y, The Innovation Pipeline, Imaginatik Research, 2006. – 7р.