

**Антикризисный и инновационный стандарты – лекарство от кризиса для
руководителей российских компаний.
Как руководителю компании выйти из кризиса победителем.**

*Карлинская Елена Викторовна
Генеральный директор ООО «ИннИТ»
e_karlinskaya@innit.ru*

Аннотация

Статья посвящена ответу на важный вопрос – как управлять компанией в условиях кризиса. Не просто управлять, поставив перед собой задачу - выжить, а вести себя таким образом, чтобы превратить кризис из проблемы в возможность и эту возможность использовать максимально выгодно. В России и в мире существуют необходимые знания, законы, инструменты и методы управления предприятием в условиях кризиса. К сожалению, эти знания не только труднодоступны, не систематизированы и не адаптированы к весьма специфичным отечественным условиям, но подчас заглушаются чисто политической риторикой и интересами, далекими от задач управления компаниями в нынешних суровых условиях. Вашему вниманию представляется краткое описание первых в мире антикризисного и инновационного стандартов: целям создания, какие задачи эти стандарты призваны решать и их состав и что дает их применение на каждой стадии кризиса. Хотя стандарты созданы недавно и специально не рекламировались – более 10 тысяч скачиваний уже в этом году с сайта <http://www.rpm-consult.ru/> ООО «ИннИТ» только с января этого года показывают необходимость распространения этой информации. Я буду искренне рада, если эта важная информация окажется своевременной помощью при выходе Вашей компании из кризиса.

Ключевые слова: проектный менеджмент, радикальные инновации, стандарт, кризис.

**Введение. Почему антикризисный и инновационный стандарты созданы именно в
России, и какие задачи они позволяют решить.**

Начало нового века ознаменовалось глобальными событиями в мире и в России. Индустриальная цивилизация, которая длилась с последней трети XVIII до конца XX в. завершила свое существование. Переход к новой - постиндустриальной, интегральной цивилизации сопровождается глобальным кризисом в мире и в нашей стране. Перечислим основные свойства кризиса, что же это явление означает на практике. Это понимание необходимо на уровне руководителей государства, отраслей, регионов и компаний. Итак:

- кризис – время обострения конкуренции, передел мира, в котором управление проектами и инновациями – основное оружие;

- кризис – появление новых шансов для государства;
- кризис требует силы, знаний и компетентности при обращении с ним и смелости внедрять радикальные инновации;
- кризис – время интенсивного развития Национальной Инновационной Системы (НИС);
- кризис проверяет жизнеспособность и устойчивость построенной НИС.

Именно кризис является генератором радикальных инноваций и одним из важнейших ответов на кризис являются изменения в области проектного менеджмента и управления инновациями.

Но прежде чем рассматривать изменения зафиксируем общность и отличия подходов к проектному менеджменту (ПМ) и управлению инновациями в мире (рис.1)¹



Рис.1. Общность и отличие подходов к управлению в мире.

Отличия зависят от стратегических целей государств, от того, каким образом они себя позиционируют. Так, США своей основной миссией считают достижение мирового господства и инновационное лидерство. Страны Евросоюза ставят в основу благополучие и процветание народов своей страны, на Востоке (например, Китай, Япония, Тайвань) наиболее значимо соблюдение национальных интересов, последовательное решение задач развития страны, рост благосостояния народа, железная дисциплина. РФ сейчас поставлена перед безальтернативностью инновационного выбора. Это сейчас в нашей стране становится очевидным, что бездумное следование чужим рекомендациям просто опасно. В 90-е годы прошлого столетия одновременно с ликвидацией СССР управление перестало выполнять свою основную роль - инструмента реализации стратегии государства. Невнятная и заимствованная стратегия реализовывала НЕ НАШИ интересы, решала НЕ НАШИ задачи, НЕ НАШЕЙ экономики, НЕ НАШЕГО времени. Естественно, результатом стало

¹ Карлинская Е.В., Палагин В.С., Инновации и проектный менеджмент Китая: идеи, решения и уроки для России., М., 2009, 39с.

разрушение и деградация экономики страны. Проектный менеджмент и управление инновациями в нашей стране также потерпели негативную трансформацию. В первую очередь это было связано с забвением проектных и инновационных достижений СССР и безграмотным утверждением, что эти науки неразрывно связаны с капиталистическим строем. Понятно, что дистрибуторские или франчайзинговые компании, которые занимаются продвижением проектного менеджмента, и управления инновациями в нашей стране не заинтересованы в достижении лидерства и процветании России – у них совсем другие задачи. Естественно, российские структуры транснациональных и западных компаний легко установили в РФ свои стандарты, инструменты и методы. Но остальные 99% предприятий и организаций не восприняли этих «революционных преобразований» за что были неоднократно признаны отстающими и неразвитыми.

Кратко перечислим заблуждения в предкризисную эпоху, которые негативно сказались на развитии РФ:²

- представление об однополярном мире, который обязан развиваться по единому универсальному закону развития по западному образцу. Те, кто развивался иначе, считаются дикарями и должны развиваться по западным стандартам;
- в качестве единственно возможного пути развития для других стран, не относящихся к Западу, навязывалась догоняющая стратегия;
- теория ресурсного проклятия, в которой объявлялось, что ресурсное богатство стран, приводит якобы к их отставанию в экономическом развитии;
- управление инновациями и проектный менеджмент являются науками только в условиях рынка;
- США и Евросоюз – определяют успешность и политику других государств.

Часть этих заблуждений была опровергнута еще до кризиса. Так, Норвегия, по причине углеводородного богатства была объявлена ущербным, неполноценным государством в соответствии с теорией ресурсного проклятия Р.М. Аути и щедро дополненная Д. Саксом и Эндрю Уорнером. К счастью для этой страны, она правильно выстроила взаимоотношения с ТНК и в рекордные сроки стала высокоразвитым государством, которое в рейтинге качества жизни 2009г. ООН признано самой благополучной страной в мире. Другим ярким примером является Китай. Сейчас стыдно вспоминать, что Китай, который придумал порох, бумагу и был ведущей инновационной страной в XIV–XV веках, все это потерял, и до последних лет считался инновационным неудачником и даже фигурировал в дилемме Нетхауса в качестве примера экономического упадка. Инновационный и проектный путь Китая поставил с ног на голову западную

² Карлинская Е.В., Катанский В.Б., Управление инновациями в России: знания и выгоды применения, М., 2010, 34 с.

концепцию преуспевания. Китай своим примером показал, что следуя собственной (а не чужой, навязанной стратегии развития), в русле собственной культуры, философии, геополитики, максимально используя ресурсы производства, финансов и инноваций преуспевающих стран государство становится лидером и по объему ВВП, и в области высоких технологий, и становится эталоном качества продукции. Более того, и Норвегия, и Китай даже в кризис не только сохраняют, но и наращивают лидерский потенциал.³

В условиях кризиса слабые государства обречены на неуспех. Вполне естественно, что в условиях сильного преуспевающего государства кризис по-прежнему изучается только на корпоративном уровне. Примерами могут служить соответствующие разделы стандартов PMI и IPMA, замечательные корпоративные стандарты управления рисками – COSO, FERMA, BASEL-2, ISO 31000, модели жизненных циклов И. Адизеса, кризисного управления Gonzalez-Herrero и Pratt и многие другие. В нашей стране эти рецепты оказались слабо применимы, поскольку основную роль в управлении играет внешняя среда и большинство предприятий не имело запасов прочности и просто оказались беспомощны в условиях кризиса.

Поэтому России, наконец, пришлось вспомнить и на новом уровне применить собственные научные достижения в области управления в условиях кризиса, проектного менеджмента и управления инновациями. Мы с удовольствием знакомим читателя с полученными результатами.

Источники создания и структура антикризисного и инновационного стандартов в России.

Возвратимся к истокам и вспомним о многолетнем лидерстве СССР. В те годы основным серьезным конкурентом считались США. В Советском Союзе была построена своя эффективная система научно - технического прогресса.

В каноническом смысле, которое дал Шумпетер, система не была инновационной, поскольку в СССР отсутствовало понятие рыночного освоения научных достижений, самого субъекта инноваций - предпринимателя.

Еще в 80-е годы прошлого столетия СССР производил до 50% мировых открытий и изобретений. Эффективная система взаимодействия инновационной сферы, передовой науки, серийного производства новой техники и ее быстрого практического использования – изобретение ВПК.

³ Карлинская Е.В., «СОЗДАНИЕ РОССИЙСКОЙ НИС, КАК РЕФЛЕКСИВНЫЙ ОТВЕТ НА СЫРЬЕВОЙ ТУПИК ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ЭКОНОМИКИ», Сборник материалов VII Международного симпозиума «Рефлексивные процессы и управление» 15-16 октября 2009 г., с.102-105, - М.: Издательство «Когито-Центр», 2009 г., - 726 с.

Доходит до курьезов. Те методы, которые создавались и успешно применялись в советское время в управлении проектами, системе стратегических показателей, в ТРИЗ и т.д., выдаются за достижения Западной мысли и мы заново должны изучать эти откровения в упрощенном и адаптированном для безнадежно отсталых народов виде.

Да и в области кризисов в России известно, как нигде в мире. Назовем хотя бы часть этих достижений и имена великих отечественных ученых, которые создали возможность не ужасаться кризисам, а грамотно управлять ими. Кондратьев Н. Д. (1892 — 1938гг.) вошел в историю как автор теории больших циклов конъюнктуры, или длинных волн социально-экономической динамики. Им была создана теория предвидения и методологии прогнозирования и перспективного планирования, основанная на познании и использовании закономерностей статичности, циклической динамики и социально-экономической генетики. Яковцу Ю.В. (1929г. — н.в.) принадлежит научное открытие «Закономерность взаимодействия циклов и кризисов в динамике общества». Его работы в области исследования, циклов и кризисов, динамики цивилизаций, прогнозирования и стратегического планирования, научно-технического прогресса и инноваций, ценообразования и ренты, экономической теории позволили нам описать, формализовать, и выработать на каждом этапе жизненного цикла кризиса необходимые рекомендации в нашем антикризисном стандарте АКПМ-2009. Новая методология познания закономерностей в развитии человеческого сообщества, применение которой на уровне государственных и региональных политик позволит выйти из кризиса с наименьшими потерями и покончить с периодически повторяющимися кризисами создана уже в наше время Бондаренко В.М. (1942 г. — н.в.). Именно вышеперечисленные работы дают необходимые инструменты и методы для того, чтобы эффективно управлять предприятиями в условиях кризиса.

Что касается разработки стандарта в области управления инновациями, в основе лежит междисциплинарный подход, применение которого позволило объединить разрозненные профессиональные знания в области инноваций и кризиса с проектным менеджментом.

На рис.2 показана структура антикризисного стандарта проектного менеджмента, созданного ЕЦУП и ИннИТ⁴.

⁴ Евразийский стандарт антикризисного управления проектами (корпоративная версия), версия 1.2/ 090321, ЕЦУП, ИннИТ, 2009 , источник http://www.rpm-consult.ru/pdf/ESUP_K_AKPM_090321_01.pdf.

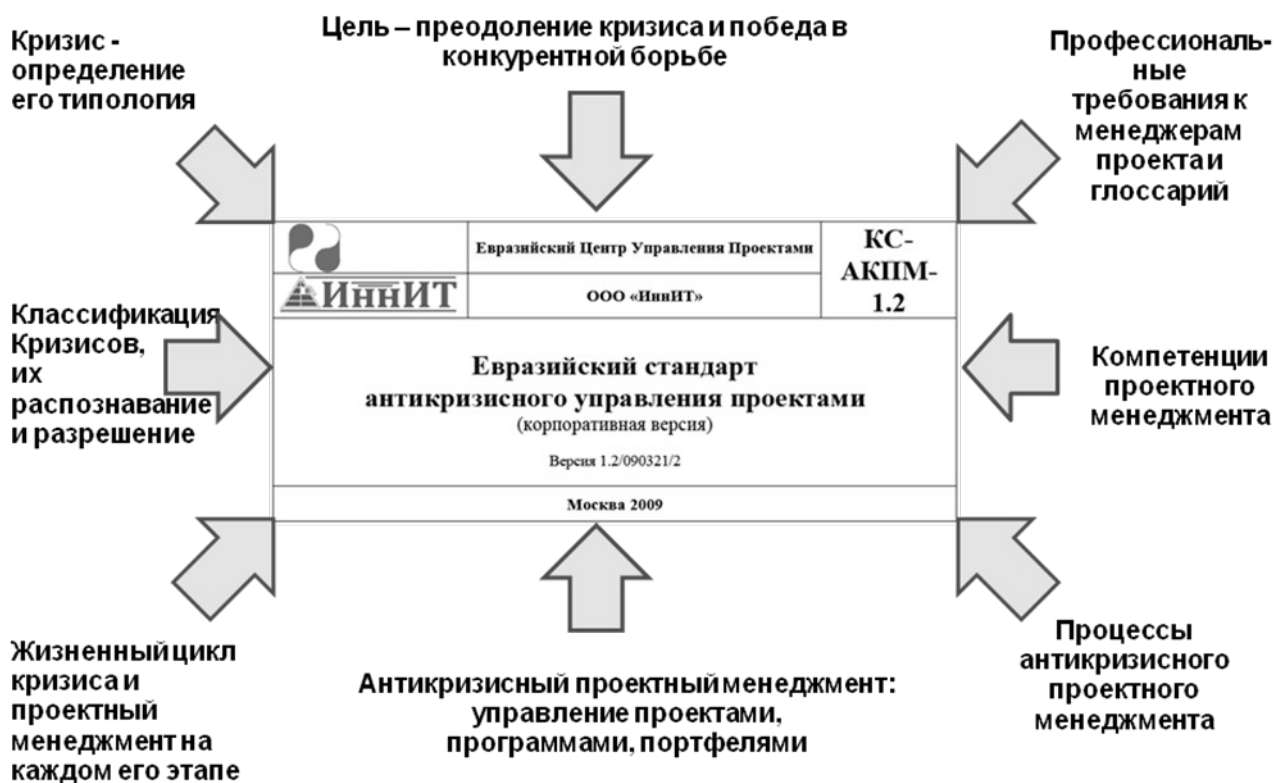


Рис.2 Структура антикризисного стандарта проектного менеджмента, созданного ЕЦУП и ИнвИТ

Цель стандарта - дать необходимые знания, инструменты и методы преодоления кризиса для организаций и предприятий. Кризис - это не конец света, но им нужно грамотно управлять. В стандарте АКПМ-2009 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.

Необходимо понимать, что АКПМ-2009 – не декларация, а рабочий инструмент руководителей и менеджеров предприятия, который позволяет видеть и понимать общую картину кризиса, показывает, каким образом кризис затрагивает деятельность предприятия и обеспечивает возможность выработать политику диверсификации портфеля проектов, управления активами, финансами, человеческими ресурсами.

Кризис коренным образом преобразует содержание проектного менеджмента. С одной стороны, он требует от руководства предприятия установить жесткое снижение финансирования, с другой – дает возможность привлечения более дешевых человеческих ресурсов, позволяет выгодно использовать стремительно обесценивающиеся активы, возросшую лояльность подрядчиков, расширение бизнеса за счет использования интернет технологий и т.д.

Применение АКПМ-2009 позволяет обеспечить четкую диагностику типа кризиса, этапа его жизненного цикла и разработку антикризисной политики управления во всех сферах областях деятельности, от продуктов и услуг до работы с сотрудниками, поставщиками, дистрибьюторами, банками. Необходимым условием обеспечения деятельности предприятий и организаций в кризис является обязательное применение динамической модели для обеспечения непрерывной обратной связи и мониторинга.

Наряду с негативной, кризис играет важнейшую позитивную роль для создания радикальных инноваций, расчищающих дорогу в новую эпоху. Поэтому создание стандарта управления инновационными проектами является первоочередной задачей не только в масштабе страны, но и в мировом масштабе. В современную эпоху возникло новое понимание определения инноваций, новое понимание свойств и законов развития инноваций, новое понимание уровней развития – на уровне предприятий и организаций (в т.ч. на уровне малых предприятий), отраслевой, региональной, национальной инновационной системы (НИС) и законов их взаимодействия и, соответственно, новые инструментальные средства управления инновациями.

В начале, когда мы только обсуждали необходимость создания стандарта управления инновационными проектами, нам задавались вопросы – так ли это необходимо, особенно в

нашей стране, где инновации в последнее время стали настоящей экзотикой. Мы считаем, что именно в нашей стране это задача является первоочередной. Двигаясь по пути глобализации и интеграции в мировое сообщество, наша страна принесла чудовищные жертвы, которые вообще-то нельзя было приносить. В первую очередь это уничтожение и забвение опыта проектного и инновационного развития СССР; механическое копирование «догоняющей» стратегии ОЭСР и ЮНИДО, копирование западных стандартов – путь аутсайдера, обслуживающего чужую экономику. Разрушение собственного управленческого и социального фундамента и замена его на западный суррогат для развивающихся стран, абсолютизация продуктовых инноваций, не понимание, что инновации – это спектр действий (социальные, управленческие, бизнес модели, маркетинговые и др.) неизбежно вызвали стремительное отставание в развитии нашей страны. Потеря связей в линейной модели инноваций потребовала срочного внедрения модели множественных инноваций. То есть, если мы действительно хотим избежать деградации страны и утечки мозгов, необходимо сформировать четкое, ясное, прозрачное и понятное описание, стандартизованный алгоритм, что делать для возрождения нашей страны с помощью инновационного пути развития. При этом очень важно уделить внимание фундаменту – социальным, государственно-правовым, управленческим инновациям, которые должны быть, в сущности, заново созданы на новом витке развития.⁵

На рис. 3 показана структура стандарта управления инновационными проектами ЕСУП⁶, которая является основой для дальнейшего развития стандартов управления инновациями. Стандарт предназначен для управления инновационными проектами на всех уровнях. Перечислим его основные составляющие. В стандарт входит концепция построения НИС, выбора моделей развития инноваций, построения и запуска региональных инновационных кластеров, применение креативных методов и гиперкуба инноваций на стадии инициации, успешное управление инновациями на уровне инновационных продуктов, технологий и бизнеса на уровнях проектов, программ и портфелей. Формируется понимание управления идеями и цикла формирования предложений. В стандарте приведена развернутая классификация инноваций и даются способы их защиты от копирования.

⁵ Карлинская Е.В., Развитие методологии управления инновационными и антикризисными проектами, Российский Экономический Конгресс, 09 декабря 2009г., доклад, источник: <http://www.econorus.org/cprogram.phtml?vid=tconf&sid=12&ssid=297&rid=417>

⁶ Евразийский стандарт управления проектами (корпоративная версия). Расширение для инновационных проектов, версия 2, ЕЦУП, ИннИТ, 2009., источник http://www.rpm-consult.ru/pdf/ESUP_K_Innovation_080922.pdf

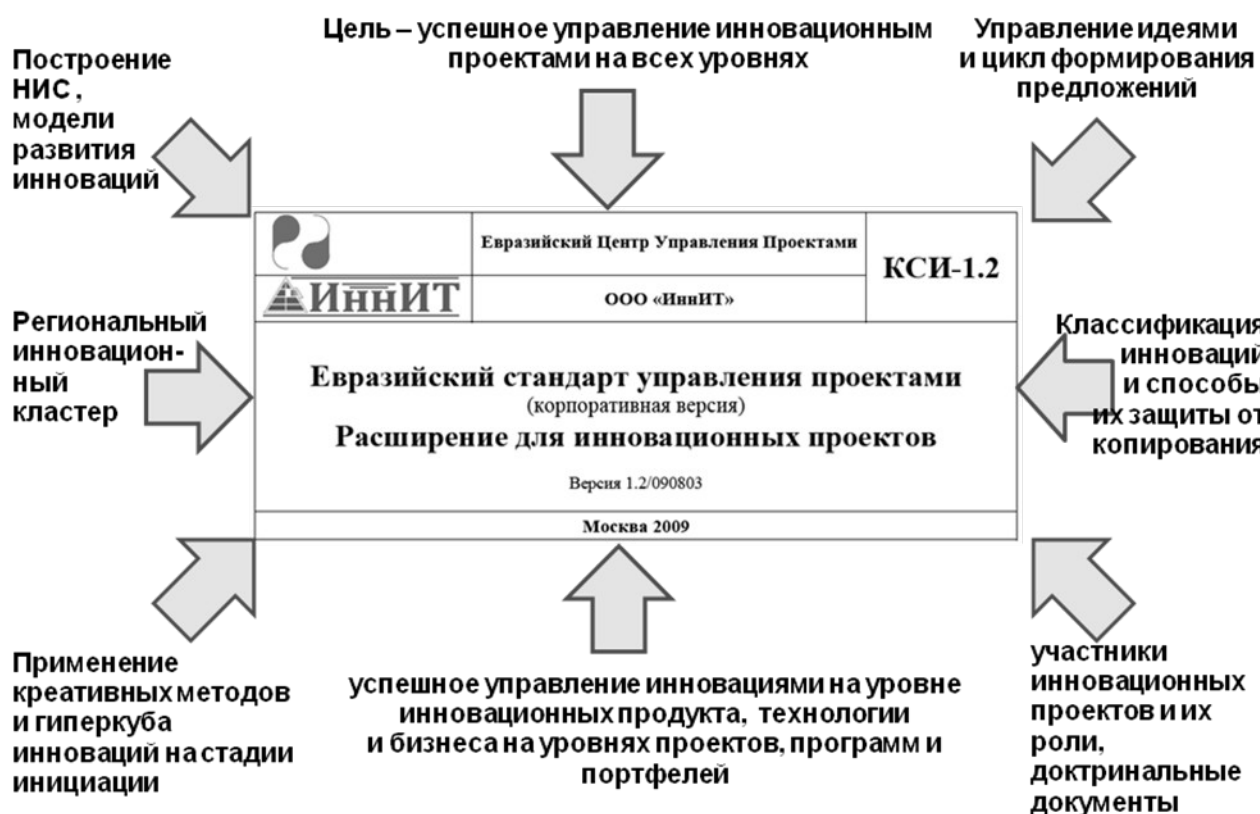


Рис. 3. Структура стандарта управления инновационными проектами ЕСУП

Важной составляющей стандарта управления инновационными проектами является описание ролей и регламента взаимодействия участников инновационных проектов. К сожалению, пока не все доктринальные документы, посвященные управлению инновациями, в полной мере выполняют свои функции⁷, но те их них, которые могут быть эффективно использованы, безусловно, вошли в этот стандарт.

Я счастлива сообщить, что все вышесказанное находит отклик и практическое применение. В РСПП в этом году планируется выход национального стандарта по инновационной деятельности. В этом стандарте будут использованы антикризисные и инновационный стандарты ЕСУП. Более 30 руководителей предприятий и сотрудников ведущих Высших учебных заведений страны прошли обучение по управлению предприятием в условиях кризиса и по управлению инновационными проектами. Кризис оказал отрезвляющее и оздоравливающее воздействие на развитие нашей страны. Так например, ТНК, который в России всегда противопоставлялся инновационному развитию показал блистательные примеры инноваций. Ведь именно нефтяная промышленность

⁷ Карлинская Е.В., «Инновационная стратегии России: генезис и футурология, практическая реализация в условиях кризиса», доклад на ВНК «Стратегии России в историческом и мировом пространствах», Секция IV «Государственность России в XXI веке» 5 июня 2009г., 11 с., Источник: <http://www.rpm-consult.ru/pdf/article32.pdf>

является крупным заказчиком инновационной продукции в других областях производства - от металлургии до электроники и широко использует инновационные технологии. Необходимость соответствия мировым стандартам неизбежно приводит к адаптации передовых мировых технологий к российским условиям добычи и переработки – в первую очередь для реализации морских проектов и модернизации нефтеперерабатывающих заводов. Пример – строительство буровой установки на Каспии, где российские специалисты создали ледостойкое основание для импортной буровой техники. То есть мы имеем дело с классической улучшающей инновацией.

Другим важнейшим направлением, где ТНК берет на себя функции локомотива, является энергоэффективность и энергосбережение. Это связано с высокой долей затрат на энергоресурсы (в структуре себестоимости добычи нефти эти затраты составляют порядка 20 %, в нефтепереработке около 30%), а тарифы стремительно растут. Поэтому, чтобы компании ТНК поддерживали свою конкурентоспособность, внутри них выстраиваются необходимые производства. Яркий пример – компания «ЛУКОЙЛ», внутри которой было создано и запатентовано инновационное оборудование, не имеющее в мире аналогов⁸.

Вышеперечисленные примеры показывают, что в России на государственном уровне приходит понимание необходимости эффективно и результативно управлять в соответствии с законами, методами и необходимыми инструментами управления. Я искренне надеюсь, что материалы данной статьи будут способствовать эффективному и результативному управлению отечественными компаниями в нынешних суровых условиях

Заключение

Завершая настоящую статью, отметим, что изменения в современном мире, переход к новой эпохе и сопровождающий этот переход глобальный кризис потребовал создания радикальных управленческих инноваций во всем мире. Россия, которая в течение последних 20 лет перенесла глобальные потрясения, поставлена перед необходимостью создания радикальных управленческих инноваций для принятия срочных мер по преодолению кризиса и формирования программы инновационного развития. Проектный менеджмент на сегодняшний день является основным инструментом реализации национальной стратегии и государственной политики.

⁸ Кучеренко В., Не «ржавая игла», а мотор для инноваций, Промышленник России, №4(117)/апрель 2010, с.42-47.

Дополнив знания в области проектного менеджмента возможностями стандартов, методов и инструментов управления инновациями и необходимыми знаниями в области кризисов, мы получили новые возможности для эффективного управления и рады, что они приобретают все большую популярность в нашей стране и вызывают безусловный интерес за рубежом.

Мы верим, что антикризисный и инновационный стандарты ЕСУП помогут России вновь стать великой страной.

Источники

1. [Евразийский стандарт антикризисного управления проектами \(корпоративная версия\), версия 1.2/ 090321, ЕЦУП, ИннИТ, 2009](http://www.rpm-consult.ru/pdf/ESUP_K_AKPM_090321_01.pdf) , источник http://www.rpm-consult.ru/pdf/ESUP_K_AKPM_090321_01.pdf
2. [Евразийский стандарт управления проектами \(корпоративная версия\). Расширение для инновационных проектов, версия 2, ЕЦУП, ИннИТ, 2009.](http://www.rpm-consult.ru/pdf/ESUP_K_Innovation_080922.pdf), источник http://www.rpm-consult.ru/pdf/ESUP_K_Innovation_080922.pdf
3. [Карлинская Е.В., «Инновационная стратегии России: генезис и футурология, практическая реализация в условиях кризиса», доклад на ВНК «Стратегии России в историческом и мировом пространствах», Секция IV «Государственность России в XXI веке» 5 июня 2009г., 11 с., Источник: <http://www.rpm-consult.ru/pdf/article32.pdf>](http://www.rpm-consult.ru/pdf/article32.pdf)
4. [Карлинская Е.В., Катанский В.Б., Управление инновациями в России: знания и выгоды применения](#), М., 2010, 34 с.
5. [Карлинская Е.В., Развитие методологии управления инновационными и антикризисными проектами](http://www.econorus.org/cprogram.phtml?vid=tconf&sid=12&ssid=297&rid=417), Российский Экономический Конгресс, 09 декабря 2009г., доклад, источник: <http://www.econorus.org/cprogram.phtml?vid=tconf&sid=12&ssid=297&rid=417>
6. [Карлинская Е.В., Палагин В.С., Инновации и проектный менеджмент Китая: идеи, решения и уроки для России.](#), М., 2009, 39с.
7. Кучеренко В., Не «ржавая игла», а мотор для инноваций, Промышленник России, №4(117)/апрель 2010, с.42-47.

