

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ ОТЕЧЕСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В ПЕРИОД КРИЗИСА

Карлинская Е.В.
ООО «ИннИТ», г.Москва
e_karlinskaya@innit.ru

Ключевые слова: инновационный портфель проектов, кризис, антикризисный проектный менеджмент, инновации, российское предприятие.

Введение

Доклад посвящен ответу на актуальный вопрос: как эффективно реализовывать управление инновациями на российских предприятиях в период кризиса. Надо сказать, что 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. Нынешний кризис особенно разрушителен, поскольку связан со сменой эпох. Индустриальная цивилизация, начавшаяся в мире в последней трети восемнадцатого века, завершается и ей не смену идет новая постиндустриальная эпоха. Процесс смены цивилизаций, замена парадигмы однополярного мира многополярным, изменение концепции инновационного развития и моделей управления – серьезное испытание и шанс для нашей страны занять достойное положение в мире. Для российских предприятий кризис несет радикальные потрясения и в то же время предоставляет уникальные возможности развития. В нашей стране на фоне кризиса происходит резкий скачок развития в области управления инновациями и проектного менеджмента. Разработанные в результате отечественные стандарты, методы и инструменты позволяют правильно сформировать инновационный портфель проектов российских предприятий на разных стадиях развития кризиса и обеспечить их долгосрочное инновационное развитие.

1. Краткий обзор видов инноваций в РФ.

Несмотря на то, что в России с 2002 года декларируется необходимость инновационного развития, только сейчас, с наступлением кризиса наступило осознание того факта, что этот путь является безальтернативным условием существования российской цивилизации. С одной стороны, в 90-х годах планомерно разрушалась социалистическая система, в период которой инновации были необходимой и неотделимой частью Комплексной программы научно-технического прогресса и его социально-экономических последствий 1972 - 1992гг. Социалистическая модель развития инноваций предполагала линейное взаимодействие науки и производства и, несмотря на недостатки (ориентация на ОПК, бюрократизм, слабое взаимодействие между своими составными частями) была жизнеспособна и в плановом порядке обеспечивала предприятия заказами, в том числе и инновационными проектами, большинство которых являлись технологическими инновациями. Долгое время было можно всячески принижать достижения нашей страны времен СССР, но давайте вспомним, что было на самом деле. Эффективная система взаимодействия инновационной сферы, передовой науки, серийного производства новой техники и ее быстрого практического использования – это изобретение ВПК. Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ) – основа технического инновационного развития появилась в Советском Союзе. Сетевые графики в проектном менеджменте, система стратегических показателей ССП, математические методы проектного менеджмента – перечислять можно долго. Основной логической ошибкой является утверждение, что без рынка и его основного субъекта – предпринимателя, нет ни проектов, ни инноваций. Это заблуждение в начале девяностых годов отбросило нашу страну с позиций мирового лидера во времена СССР в число безнадежных аутсайдеров.

После краха СССР был разрушен основной инновационный фундамент - управленческие и социальные инновации. Государственно - правовые инновации носили хаотичный, противоречивый и часто подражательный характер. Если на уровне государственной политики

акцент делался на самобытность, национальную культуру, «суверенную демократию», на выработку собственного пути в будущее, то инновационная политика строилась на бездумном копировании рекомендаций для отсталых и развивающихся стран. В девяностые годы прошлого века в нашей стране безоговорочно признавалось инновационное лидерство США и стран Евросоюза и единственный путь развития РФ в соответствии с догоняющей стратегией. Это привело к тому, что технологические инновации либо нашли хозяев за рубежом, либо были выброшены за ненадобностью. Для этого периода характерен спад собственного производства, науки, образования, здравоохранения и тотальная коррупция на всех уровнях управления. Зато пышно расцвели заимствованные или слегка адаптированные к российским условиям организационные и маркетинговые инновации, которые позволяли зарубежным корпорациям успешно завоевывать российский рынок и получать местные сырьевые и трудовые ресурсы по демпинговым ценам.

Поставленные в жесткие конкурентные условия, малые предприятия неизбежно начали строить свою деятельность с применением модели множественных инноваций (хотя многие и не догадывались о том, что эта модель так называется и на фоне доминирования в экономике страны инерционного и энергосырьевого подходов этот вид деятельности был малоэффективным).

Справедливости ради необходимо отметить, что накануне мирового кризиса в США и странах Евросоюза, в полном соответствии с законами развития, во всех сферах преобладали улучшающие инновации и псевдоинновации, которые позволяют распространять и дифференцировать новые поколения техники, технологий, бизнес - и социальных моделей, с учетом специфических требований и разных сфер их применения или служили продлению срока жизни устаревших поколений инноваций, когда их потенциал в основном уже исчерпан.

Наступление глобального кризиса и в России и за рубежом снизило востребованность инновационной продукции.

К негативным последствиям кризиса в нашей стране следует отнести уменьшение шансов на выживание для зарождающихся инновационных предприятий снижение доли регионов, перешедших на путь инновационного развития.

Тем не менее, нынешний глобальный мировой кризис имеет и позитивную сторону для России.

Ослабление сценария жесткой глобализации увеличивает возможности самостоятельного развития нашей страны в соответствии с собственными государственными интересами. Возрастает роль и ответственность государства в формировании стратегии развития страны. Именно в кризис достигается долгосрочное лидерство за счет создания и использования радикальных инноваций, поэтому на уровне государственной власти достигается понимание безальтернативности инновационного пути и происходит развитие правовой среды. Все это дает основание рассчитывать на возвращение на новом уровне к инновационному лидерству на основе полноценных государственно-правовых, управленческих и социальных инноваций которые сделают возможным целенаправленное развитие технических, технологических и др. инноваций.

2. Международные и российские рекомендации и стандарты управления инновациями.

В 90-х годах Россия, участвуя в мировых интеграционных процессах ознакомилась и начала применять международные рекомендации и стандарты управления инновациями, созданных в рамках международных организаций – Организации Объединенных Наций по промышленному развитию ЮНИДО и Организацией экономического сотрудничества и развития ОЭСР [3,11,12]. Усилия ЮНИДО - сосредоточены на борьбе с нищетой путем повышения производительности. Организация оказывает помощь развивающимся странам и странам с переходной экономикой в их борьбе с маргинализацией в современных условиях глобализации. ЮНИДО мобилизует знания, опыт, информацию и технологии и тем самым содействует производительной занятости, развитию конкурентоспособной экономики и обеспечению экологической устойчивости. Деятельность ЮНИДО широко представлена в странах с развивающейся или переходной экономикой, таких как Алжир, Боливия, Вьетнам,

Гана, Гвинея, Египет, Зимбабве, Индия, Индонезия, Иран (Исламская Республика), Камерун, Кения, Колумбия, Кот-д'Ивуар, Ливан, Мадагаскар, Марокко, Мексика, Нигерия, Объединенная Республика Танзания, Пакистан, Сенегал, Судан, Таиланд, Тунис, Уругвай, Филиппины, и др. Конечно, бурная деятельность по созданию технологических прогнозов на много лет вперед Форсайты (Foresight) на уровне регионов, отраслей или малых предприятий могут рассматриваться как нижняя планка развития и необходимый минимум информации, ниже которого нельзя опускаться, но в России воспринимать это как руководство к действию выглядит просто кощунственно. Похожий упрощенный подход мы наблюдаем в документах ОЭСР. С одной стороны они отражают общие систематизированные и стандартизированные знания в области научных исследований и инноваций, обеспечивают необходимый минимум знаний и дают представление о самых распространенных направлениях инновационного развития в мире. 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.

Необходимо понимать, что во времена СССР наша страна занимала позиции мирового лидера в таких областях инновационного развития, как, например, космическая и оборонная промышленность. Еще в 1972 году под эгидой Госплана, Госстроя и АН СССР была создана Комплексная программа научно-технического прогресса и его социально - экономических последствий, просуществовавшая до 1990 г. Программа состояла из шести блоков (сводных разделов): "Задачи научно-технического прогресса в долгосрочной перспективе", "Основные направления научно-технического прогресса", "Развитие науки", "Подготовка кадров и развитие системы образования", "Экономические и организационные условия ускорения научно-технического прогресса" и "Социально-экономические последствия научно-технического прогресса".

Сейчас, наконец, происходит осознание необходимости не только интеграции и учета мнения мирового сообщества, но и инновационного развития нашей страны в соответствии с отечественной моделью.

К российским нормативным документам в области управления инновациями следует отнести основные доктринальные документы, такие как Концепция Стратегии социально-экономического развития регионов Российской Федерации [9], фундаментальную государственно-управленческую платформу модернизации состояния экономики и экономической политики в научно экспертном исследовании «Государственная экономическая политика и Экономическая доктрина России. К умной и нравственной экономике» [2], в 2008 году наконец разработана и утверждена Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации [8], в которой большое внимание уделяется инновационному развитию предприятий. Но если проанализировать государственные документы РФ об инновациях можно отметить, что в существующем виде они нуждаются в существенной доработке. Само определение инновации сужено до инновации продукта или технологического процесса, то есть из рассмотрения выпали инновации стратегии, бизнес моделей, социальные и инновации. Концепция социально-экономического развития РФ на период до 2020 года Минэкономразвития РФ не содержит ни адаптации к условиям кризиса и опять же рассматривает лишь технологические инновации. Механизмы защиты интеллектуальной собственности, описанные в последней редакции Главы 4 ГК РФ, работают слабо, отсутствует сама мотивация патентования, правовое регулирование объектов интеллектуальной собственности не развито. Пока сложно приживается ОАО «РВК», созданная для формирования национальной венчурной инновационной системы. Финансированием инновационных проектов со стороны государства занимается Российский Банк Развития. Подробный анализ соответствия доктринальных документов об инновациях и реальным вызовам современности описан в статье [7].

Из всего вышесказанного следует вывод, что построение инновационной политики – сложная и специфическая задача для каждого государства, попытка механического копирования опыта международных организаций приводит к плачевным результатам: уничтожению завоеваний прошлого и невнятного понимания будущего. Надо понимать, что на сегодняшний день важнейшей инновацией для нашей страны является разработка и построение

инновационной системы, которая позволит России вновь стать мировым лидером и достичь процветания и развития.

3. Международные и российские стандарты и методологии управления инновациями предприятий.

Создание непротиворечивой гармоничной системы управления инновациями предприятия, 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 предприятия. На сегодняшний день для управления инновациями на уровне предприятий основными являются методологии управления идеями, стандарты и методологии проектного менеджмента. Для адекватного выбора инноваций настоятельно рекомендуем использовать авторскую методику Гиперкуб Инноваций [8]. 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 невоспроизводимых 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) [1]. 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.

Для ведения инновационных проектов предприятий в нашей стране чаще всего используются американские и европейские стандарты проектного менеджмента. К сожалению, они недостаточно учитывают особенности управления инновациями, национальную специфику и интересы РФ. В настоящее время в России создан Евразийский стандарт управления проектами ЕСУП [5], который, вобрав в себя все лучшее, созданное в рамках других стандартов, является именно Евразийским национальным стандартом и полностью учитывает национальную специфику. В рамках этого стандарта выделен отдельный стандарт управления инновационными проектами предприятия ЕСУП «Инновации» [6], учитывающий 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.

4. Управление инновациями в условиях кризиса, российский стандарт антикризисного управления АКПМ ЕСУП и КСУП «Лидер»

Стало банальным утверждение, что в период кризиса необходимым условием существования предприятий являются инновации. При этом надо хорошо понимать, что на первом этапе кризиса – падении производства, возникает спад инновационной активности вообще. Происходит разрушение или трансформация устаревших элементов системы, усиливается борьба с её новыми элементами. В качестве доказательства своей жизнеспособности ряд предприятий предъявляют псевдоинновации и проявляют чудеса изобретательности в работе с задолженностями и обеспечением безопасности. Продукты и технологии падают в цене за счет снижения эластичности спроса. Как совместить эти два противоречивых утверждения и как правильно управлять инновационным портфелем проектов предприятия в период кризиса?

Развитие инноваций в период кризиса имеет свои особенности на каждой стадии его жизненного цикла. На своей первой фазе – падении – кризис уменьшает шансы на выживание для зарождающихся инновационных предприятий и уменьшается количество предприятий, перешедших на путь инновационного развития. Снижается востребованность инновационной продукции конечным потребителем. С другой стороны - усиливается роль государства по поддержке определенных отраслей и госкорпораций, ускоряется развитие правовой среды. Надо понимать, что никакие заклинания не могут на стадии спада изменить эту ситуацию. С другой стороны, те предприятия, в которых была правильно определена инновационная политика, имеют все шансы на процветание после кризиса. На стадии депрессии достигается равновесие старой и новой системы, показатели не улучшаются и не ухудшаются. Инновационная активность находится на низком уровне, одновременно созревают предпосылки базисных инноваций, и спираль обновления вступает в очередной виток, начинается новый инновационный цикл. В фазе оживления происходит ускоренное распространение элементов новой системы, это дает возможность для предприятий расширить производство, снизить уровень безработицы, улучшить динамику экономических показателей. Далее следует фаза подъема – победа нового цикла, его преобладание, он перестает быть новым. Все эти стадии нашим предприятиям предстоит не только пережить и не разориться, но и вырваться вперед в стране и в мире, создав базисные инновации. Нынешний кризис-особенный. Он знаменует смену собой смену эпох – от индустриальной к постиндустриальной цивилизации. Инновации, возникающие в этот период, затрагивают все сферы жизни – от социальной и технологической до экологии и мироустройства. Поэтому цена ошибок и некомпетентности велика как никогда.

Для помощи в это сложное время разработан отечественный стандарт антикризисного проектного менеджмента - Антикризисный стандарт проектного менеджмента ЕСУП (АКПМ-2009) [4]. В нем приводятся 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, перепрофилирование, 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.

КСУП «ЛИДЕР» адаптируется и настраивается в соответствии с российским стандартом антикризисного проектного менеджмента ЕСУП (АКПМ-2009). Речь 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 менеджмент со стандартами риск-менеджмента.

Выводы:

Наша статья подошла к концу. Кратко сформулируем, какие проблемы стоят перед отечественными предприятиями и, самое главное – что у нас есть для их решения и как этим воспользоваться.

1. Для выживания в условиях кризиса любого отечественного предприятия, даже не инновационного типа необходимо внедрить на нем управленческие и социальные инновации. Они создадут необходимую среду для эффективной работы предприятия и в дальнейшем внедрении других инноваций – маркетинга, поставки, технологических инноваций и пр. Без этих действий технологические инновации предприятия либо утекают за рубеж, либо погибают на самом предприятии, не имея среды реализации. В условиях кризиса возникает дефицит средств – но никак не дефицит квалифицированных кадров. Правильно использовать эти возможности кризиса – долг и возможности руководителей предприятий.

2. При формировании выбора инноваций предприятия необходимо соответствие зрелости инновации, предприятия и рынка, иначе инновация будет изначально нежизнеспособной и предприятие понесет убытки, что особенно болезненно в период кризиса. Выбор, предоставляемый методикой Компании «ИннИТ» Гиперкуб Инноваций – многовариантен, в период кризиса, при многочисленных слияниях и поглощениях необходимо использовать возможности совместного инновационного портфеля предприятий.

3. На современном предприятии инновации представляют собой непрерывный поток. Для управления инновационными проектами оптимальной на сегодняшний день являются методологии проектного менеджмента, а учитывая разнообразие и комплексность инноваций в масштабе предприятий управление портфелями инновационных программ и проектов. При этом очень важно в полной мере интегрировать знания о видах и типах инноваций, их взаимодействии и взаимовлиянии, жизненном цикле и диффузии в стандарты, методологии и инструменты управления инновациями. Примером успешной реализации может служить расширение ЕСУП для инновационных проектов.

4. Предлагаемые зарубежные методологии проектного менеджмента не ориентированы на российскую специфику. Более того, мировые стандарты просто исключают такое событие как кризис. Поэтому в мировом проектном менеджменте просто не существует такого понятия, и соответственно не разработаны подобные стандарты. Другой важной критической ошибкой является тот факт, что в мировом проектном менеджменте при создании инновационных проектов игнорировались достижения инноватики. Поэтому разработка отечественных стандартов для управления инновациями и для управления предприятием в период кризиса является не только отечественной, но и мировой управленческой инновацией.

5. Кризис – постоянное закономерное периодичное явление развития общества в мире, во всяком случае до тех пор, пока человечество не достигло того уровня цивилизованности, чтобы исключить из жизни понятие кризиса. Идеи создания бескризисного общества обсуждались и в странах Евросоюза, и в США, но не получили ни одного свидетельства практической реализации. Пока – кризис – объективная реальность, он имеет свои особенности на каждом

этапе своего жизненного цикла, соответственно для него предполагается разная структура инновационного портфеля предприятий, что в полной мере отражается в стандарте ЕСУП АКПМ.

6. Наш ответ на вопрос о формировании инновационного портфеля проектов предприятиями в условиях кризиса был бы не полон, если бы мы не рассказали об инструментальной поддержке отечественных стандартов и методологий с помощью КСУП «Лидер» и инновациях, которые в нем внедрены.

Завершая эту статью, хочу надеяться, что выводом из нее будет практическая успешная реализация инновационного портфеля отечественными предприятиями для успешного преодоления кризиса и процветания.

Литература

1. *Turrell M., Lindow Y*, The Innovation Pipeline, Imaginatik Research, 2006. – 7р.
2. Государственная экономическая политика и экономическая доктрина России. К умной и нравственной экономике. В 5 томах. М., «Научный эксперт», 2008.
3. Динамика национальных инновационных систем (Dinamising National Innovation Systems), ОЭСР, 2002.
4. Евразийский стандарт антикризисного управления проектами, (корпоративная версия) версия 1.2/090321, http://www.rpm-consult.ru/pdf/ESUP_K_AKPM_090321_01.pdf, ЕЦУП 2009
5. Евразийский стандарт управления проектами, версия 1.2/090321, http://www.rpm-consult.ru/pdf/ESUP_K_090321_01.pdf ЕЦУП 2009.
6. Евразийский стандарт управления проектами (корпоративная версия). Расширение для инновационных проектов, версия 1.2/090803, http://www.rpm-consult.ru/pdf/ESUP_K_Innovation_080922.pdf, ЕЦУП, ИнНИТ 2009.
7. *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>
8. *Карлинская Е.В., Катанский В.Б.* Как успешно управлять инновациями предприятия? <http://www.rpm-consult.ru/pdf/article10.pdf>, 2008. – 6с.
9. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации – МЭР РФ, август, 2008 г.
10. Концепция стратегии социально-экономического развития регионов Российской Федерации, Министерство регионального развития Российской Федерации, 2008.
11. Национальные инновационные системы (National Innovation System), ОЭСР, 1997.
12. Руководство по измерению научной и научно-технической активности (The Measurement Of Scientific Technological Activities – Oslo Manual), 2005.