

# 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.

### **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. После краха СССР был разрушен основной инновационный фундамент - управленческие и социальные инновации. Это привело к тому, что технологические инновации либо нашли хозяев за рубежом, либо были выброшены за ненадобностью. Зато пышно расцвели организационные и маркетинговые инновации. 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 энерго-сырьевого подходов этот вид деятельности был малоэффективным).

### **2. Международные и российские рекомендации и стандарты управления инновациями**

В конце 90-х годов Россия, участвуя в мировых интеграционных процессах неизбежно ознакомилась и начала применять международные рекомендации и стандарты управления инновациями, созданных в рамках международных организаций ЮНИДО и ОЭСР [3,10,11]. Эти рекомендации и стандарты могут быть использованы на всех уровнях, в том числе и на уровне предприятий. Они обеспечивают необходимый минимум знаний и дают представление о направлениях инновационного развития в мире. Но эти документы, безусловно, не предназначены для развития инновационного лидерства нашей страны и ее конкурентных преимуществ. 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.

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

Для управления инновациями на уровне предприятий основными на сегодняшний день основными являются методологии управления идеями, стандарты и методологии проектного менеджмента. Для адекватного выбора инноваций настоятельно рекомендуем использовать авторскую методику Гиперкуб Инноваций [7]. Необходимым условием отбора инноваций предприятия является соответствие рассматриваемой инновации уровням зрелости самой инновации, зрелости предприятия и зрелости рынка. Необходимо отметить, что для эффективной работы предприятий необходимо организовать непрерывный поток инноваций (The Innovation Pipeline) [1]. Отметим, что в свою очередь необходимо сформировать корпоративную инновационную политику и внедрить управленческие и социальные инновации. Для ведения инновационных проектов предприятий используются американские и европейские стандарты проектного менеджмента. К сожалению, они недостаточно учитывают 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. Перед российскими предприятиями стоит важная задача формировать инновации таким образом, чтобы они не могли быть воспроизведены конкурентами. Поэтому инновационный портфель должен быть сформирован из сложных инноваций. То есть инновации должны рассматриваться именно как спектр действий, как условие конкурентоспособности предприятия. 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 имеет свои особенности, рекомендуем применять российский стандарт ЕСУП «Инновации».

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

В период кризиса необходимым условием существования предприятий являются инновации. Развитие инноваций в период кризиса имеет свои особенности. кризис уменьшит шансы на выживание для зарождающихся инновационных предприятий. Усиливается роль государства по поддержке определенных отраслей и госкорпораций. Снижается востребованность инновационной продукции конечным потребителем. Ускоряется развитие правовой среды, особенно процессы инвестирования и налогообложение венчуров. Уменьшается количество предприятий, перешедших на путь инновационного развития. 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, 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. КСУП «ЛИДЕР» адаптируется и настраивается в соответствии с российским стандартом антикризисного проектного менеджмента ЕСУП (АКПМ-2009).

#### **Выводы:**

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.

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.

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.

4. Предлагаемые зарубежные методологии проектного менеджмента не ориентированы на российскую специфику, поэтому разработаны отечественные стандарты для управления инновациями и для управления предприятием в период кризиса.

5. Кризис 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. Инструментальная поддержка отечественных стандартов и методологий осуществляется с помощью КСУП «Лидер».

#### **Литература**

1. *Turrell M., Lindow Y, The Innovation Pipeline, Imaginatik Research, 2006. – 7p.*
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, версия 2, ЕЦУП 2009
5. Евразийский стандарт управления проектами, версия 2, ЕЦУП 2009.
6. Евразийский стандарт управления проектами. Расширение для инновационных проектов, версия 1.1, ЕЦУП 2008.
7. *Карлинская Е.В., Катанский В.Б. Как успешно управлять инновациями предприятия? <http://www.rpm-consult.ru/pdf/article10.pdf>, 2008. – 6с.*
8. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации – МЭР РФ, август, 2008 г.
9. Концепция стратегии социально-экономического развития регионов Российской Федерации, Министерство регионального развития Российской Федерации, 2008.
10. Национальные инновационные системы (National Innovation System), ОЭСР, 1997.
11. Руководство по измерению научной и научно-технической активности (The Measurement Of Scientific Technological Activities – Oslo Manual), 2005.