



Институт философии РАН  
Заседание Клуба инновационного развития совместно  
с семинаром "Рефлексивные процессы и управление" и кафедрой «Истории и философии науки»  
«Анализ опыта инновационного развития Китая  
(средовой подход)»  
27 января 2011 г.

# Антикризисный, инновационный и проектный менеджмент Китая: идеи, решения и уроки для России

## *Средовой подход*

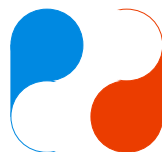
### 東西

#### **Палагин В.С.**

квоенн, доцент, СРМ, РМР  
член СОВНЕТ/IPMA, PMI  
Ассессор IPMA Project Excellence Award  
Посол IPMA Project Excellence Award в России  
Генеральный директор  
Евразийский Центр Управления Проектами  
Тел: +7 (985) 998-40-27  
Сайт: [www.epmc.ru](http://www.epmc.ru)  
E-mail: [info@epmc.ru](mailto:info@epmc.ru)

#### **Елена Карлинская,**

Генеральный директор,  
ООО «ИнНИТ»  
+7(926)317-9501  
[www.rpm-consult.ru](http://www.rpm-consult.ru)  
[www.innit.ru](http://www.innit.ru)  
<http://karlinskaya.blogspot.com>  
<http://elenakarlinskaya.ru/>  
skype: elenakarlinskaya  
E-mail : [e\\_karlinskaya@innit.ru](mailto:e_karlinskaya@innit.ru)  
[e\\_karlinskaya@rpm-consult.ru](mailto:e_karlinskaya@rpm-consult.ru)



или

# Китайский след в среде проектного менеджмента



# Введение

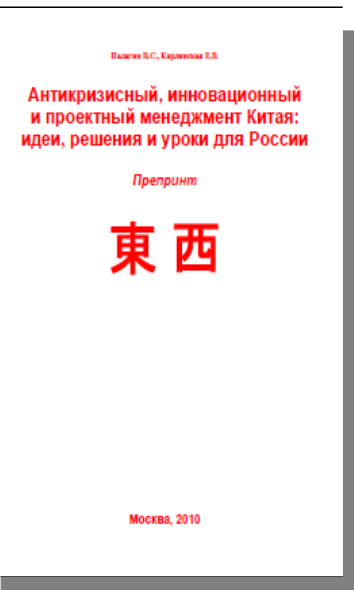
Доклад подготовлен по материалам рукописи разработанной при финансовой поддержке РГНФ в рамках проекта «Конкурс РГНФ по подготовке научно-популярных изданий 2010 г. «к», № 10-02-93423к/К



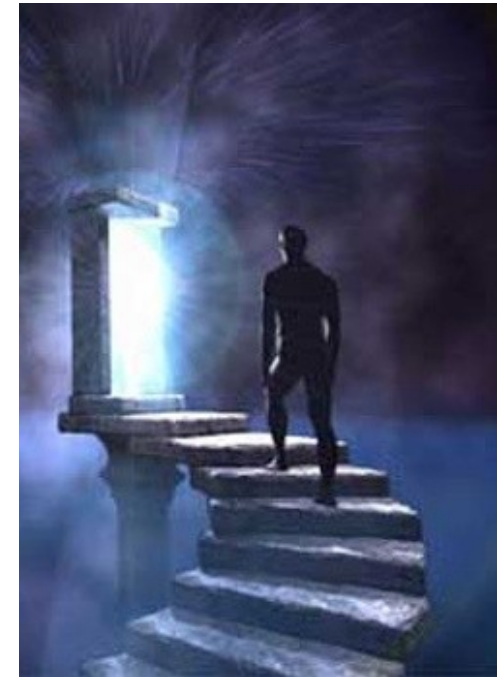
Научный редактор: Беляев И.П., *дтн, профессор*

В работе содержится уникальная информация о моделях инноваций и проектного менеджмента, разрушаются устоявшиеся западные мифы о невозможности достижения лидерства странами, в которых проектный менеджмент и инновационная система строились по иным законам, в соответствии с их собственными цивилизационными особенностями. На примере Китая авторы анализируют и находят логичное объяснение происходящим событиям и надеются, что идеи, решения и уроки Китая будут полезны для скорейшего выхода нашей страны из нынешнего тупика в развитии и преодоления кризиса.

Издание представляет интерес для руководителей и участников проектов, специалистов в области инноваций, научных работников, аспирантов, студентов вузов специализированного и междисциплинарного профиля, а также широкого круга читателей, которые ищут решения проблем развития систем управления проектами и инновациями в своих организациях.



# Управленческий тупик России



# Особенности управления 21 века



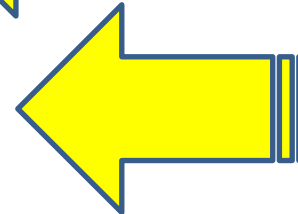
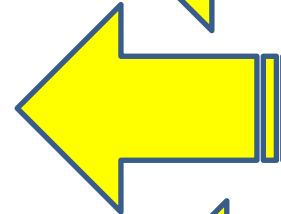
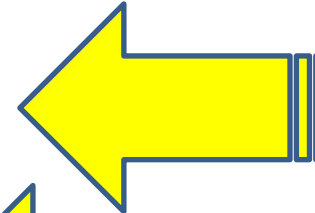
1. **Расширение сферы деятельности управления проектами** - уровень отраслей, регионов, стран и на международном уровне.
2. **Междисциплинарный подход** - добавились новые инструменты и методы - управление программами и портфелями, управление стратегией, рисками и др.
3. **Добавление в проектный менеджмент антикризисного управления, управления инновациями вплоть до создания НИС**



антикризисное управление

управление проектами

управление инновациями



# Успех Китая – результат гармонизации национальной стратегии с мировыми достижениями

Успехи состоялись благодаря удачному сочетанию внешних и внутренних условий, в результате эффективного использования в жесткой конкурентной среде следующих факторов:



- 1. Выбор национальной модели управления**
- 2. Культурные и философские основания в проектном менеджменте**
- 3. Инструмент реализации национальных стратегий**
- 4. Компоненты инновационного развития и проектного менеджмента**
- 5. Парадигма государственного управления**
- 6. Уровни формализации в проектном менеджменте и управлении инновациями**
- 7. Рациональный транзит через глобализацию**
- 8. Эффективная проектная интеграции Китая**

# 1. Выбор национальной модели управления



1. Суверенитет национального государства реализуется, помимо прочих атрибутов, в национальной модели управления.
2. Модель управления государством должна соответствовать стратегическим задачам его развития.
3. Беспредельное подражание и механическое копирование как Западных, так и Восточных моделей и стандартов управления снижают эффективность управления проектами, инновациями и национальной экономикой в целом.
4. Пример Китая показывает, что эффективное сочетание западных управленческих технологий с национальной культурой управления в соответствии с рациональной стратегией развития своей страны ведет к процветанию.
5. Национальная модель управления инновациями и проектами развития на всех уровнях от корпораций до государства – наиболее эффективный ответ на кризис глобальной однополярной экономики.

## 2. Культурные и философские основания в проектном менеджменте

1. Задача управления инновациями и проектами не просто системна, но отмечена практически значимыми связями с системами самых разных уровней, в т.ч. с национальной культурой управления и другими составными частями цивилизации.
2. Эффективная организация управления инновациями и проектами требует осмысленного использования культурных и философских оснований.
3. Использование культурных и философских оснований в западных моделях и стандартах управления инновациями и проектами задано неявно, но однозначно: превалирует доминанта западной культуры управления.
4. Подмена культурных и философских оснований в системе управления лишает ее большей части эффективности, это одна из главных причин того, что применение западных моделей управления инновациями и проектами встречает существенные трудности как в Китае, так и в России.





5. Ошибки с выбором культурных и философских оснований систем управления порождают системные конфликты и наносят ущерб цивилизационному генокоду, что уже привело Россию к деиндустриализации, депопуляции, демодернизации и поставило на грань выживания как государства.
6. Китай держит процессы культурного обмена с Западом, в т.ч. в управленческой сфере, под контролем общества и государства.
7. Пренебрежение культурными и философскими основаниями в национальной школе управления наносит ущерб не только России, но и всему миру, поскольку история Россия и СССР отмечена огромным вкладом в мировую историю, культуру.
8. Опыт Китая показывает, что бережное отношение к своей цивилизационной идентичности ведет в конечном счете к мировому лидерству.

### 3. Инструмент реализации национальных стратегий



1. Содержание конституционно доктринального комплекса страны отображает реальную волю к реализации аутентичной стратегии национального государства в гармоничном балансе интересов с соответствующими стратегиями других стран.
2. Пример многих стран Запада и Востока показывает, что только постоянная и всесторонняя поддержка и защита национальных интересов обеспечивает устойчивое развитие, а при удачном стечении обстоятельств выводит на лидирующую позицию по экономическому развитию в мире, как это произошло в Китае.
3. Множество реализуемых проектов от корпораций, регионов и отраслей до национальных, международных и общечеловеческих системно взаимосвязаны. На каждом из уровней наибольшая эффективность достигается при условии гармонизации стратегий, средств ее реализации и механизма управления.

4. Модели и стандарты проектного менеджмента и национальная инновационная система являются инструментом реализации национальных, геополитических и цивилизационных стратегий страны.
5. Без надежных механизмов инструментализации национальных интересов и стратегий, в т.ч. с помощью эффективного управления инновациями и проектами, Россия будет и дальше отставать в развитии относительно более динамичных стран.
6. С начала системных реформ в конце 20 века российское управление инновациями и проектами развивалось преимущественно по пути копирования западных управленческих технологий, в основе которых лежат другая культура, философия, мировоззрение, стратегии и геополитические устремления, что поставило страну на грань катастрофы по многим параметрам социально-экономического развития.



## 4. Компоненты инновационного развития и проектного менеджмента



1. В состав основных компонентов инновационного развития и проектного менеджмента входят система управления, инфраструктура и система обучения. Только постоянное развитие этих компонентов в соответствии с национальными интересами и требованиями текущего момента, долгосрочной стратегии, цивилизационных и геополитических задач позволит обеспечить эффективное функционирование этих направлений управленческой культуры страны.
2. Развитие основных компонентов инновационного и проектного менеджмента целесообразно осуществлять путем сбалансированной интеграции мирового и опыта, страновой специфики и национальной культуры управления.
3. Экспансионная глобализация проявляется как явная или скрытая агрессия одной цивилизации против иных цивилизационных организмов. Это ведет к сокращению суверенитета и разрушению собственных механизмов осознания национальных интересов, формирования и реализации национальных стратегий, развития собственной управленческой культуры.
4. Вместо разрушаемых экспансионной глобализацией элементов собственного цивилизационного генокода активно предлагаются т.н. общечеловеческие ценности, на деле представляющие проекции западных и глобалистских проектов.

5. Альтернативой Экспансионной глобализации выступает Коммуникационная глобализация, в которой главное – не доминирование одного или нескольких полюсов, в равноправный полилог всех участников в интересах сохранения видовой разнообразия и свободы выбора экономических, социальных, управленческих моделей и их компонентов.
6. Парадоксально, но сохраняя претензии на позицию супердержавы, пусть хотя бы энергетической, Россия не сумела компенсировать сокращение территории, ресурсной базы и влияния повышением качества управления своим проектами и инновациями, но насытила свою управленческую экологическую нишу чужеродными включениями,
7. В эпоху системных реформ сознательно обесценивались собственные достижения России и Китая в области управления проектами и инновациями. Все достижения и законы развития привязывались к западной культуре управления и рыночной экономике, что ставило России и Китай в заведомо проигрышную позицию.
8. Равноправный диалог и взаимное обогащение управленческих культур и технологий приводит к реальному повышению эффективности национальной экономики и ее проектов. К пониманию этих возможностей первым пришел Китай, что позволило ему занять выигрышную позицию в глобальной экономике без ущерба для собственного населения и экономики страны.



## 5. Парадигма государственного управления



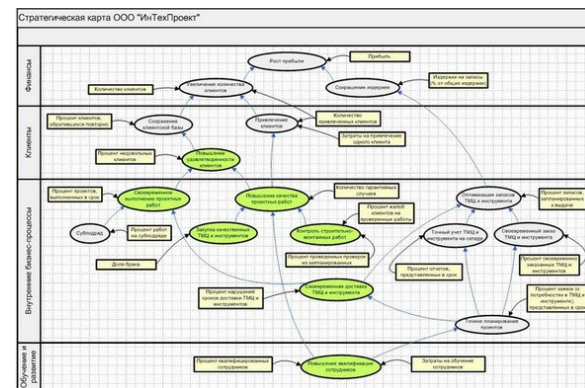
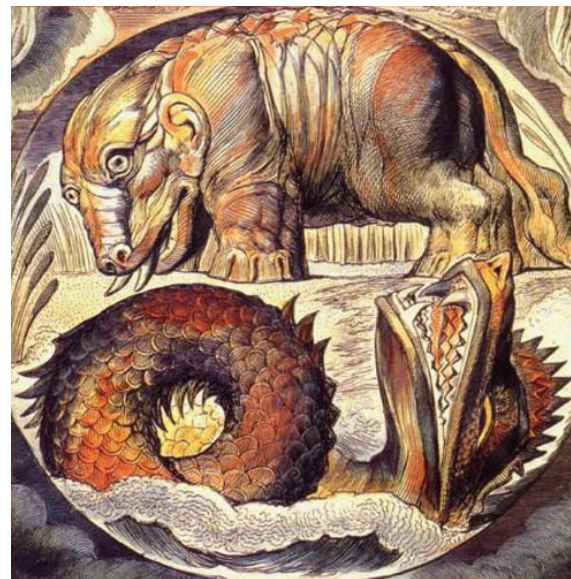
1. Парадигма государственного управления в Китае и России оказывает решающее воздействие на развитие культуры управления инновациями и проектами в обеих странах, но результаты этого воздействия глубоко различны. Отставание России в экономическом росте сопровождается задержкой в становлении профессионального сообщества и отсутствием субъектов инновационного развития.
2. Сверхлиберальная политика слабого государства на заре системных реформ, старательное копирование западных моделей управления не привели в России к формированию ответственных самодостаточных и достаточно сильных организаций с прозрачной, открытой и доступной для тиражирования культурой управления инновациями и проектами.
3. Чрезмерное усердие России в начальных классах школы либеральной рыночной экономики не пошло ей на пользу. Однако, и последующий поворот к укреплению государства еще не привел к полной реабилитации экономики. Вертикаль власти предотвратила саморазрушение коррумпированной системы, но смогла сделать ее по-настоящему эффективной.

4. Более осторожный подход к реформам в Китае, жесткая борьба с коррупцией создали благоприятные условия для постепенной и точной настройки систем управления корпорациями, проектами и государством на новые условия деятельности.
5. По мере превращения в мировую фабрику, Китай научился копировать свою пользу не только западные товары, технологии но и модели управления инновациями и проектами. Этому способствовали не только географическая и культурная отдаленность, но и опора на собственную культуру в сочетании с высокой мотивацией на упорный труд.
6. В России системные реформы сопровождались демонтажем не только ролей государства, устаревших идеологических норм и экономических табу. Одновременно сильно пострадали доверие к государству, престиж добросовестного упорного труда, авторитет массовых рабочих и инженерных профессий, бытовая и деловая этика. На таком фоне инициированная сверху имплантация чужеродных моделей управления широкой поддержки не получила.
7. В нынешней геополитической обстановке России надо менять отношение к китайскому опыту осуществления реформ, управления предприятиями и проектами. Ускоренное экономическое развитие Китая сопровождается ростом настороженности в России и всем мире, но лучшее средство от такой фобии – укрепление собственной системы управления на всех уровнях.

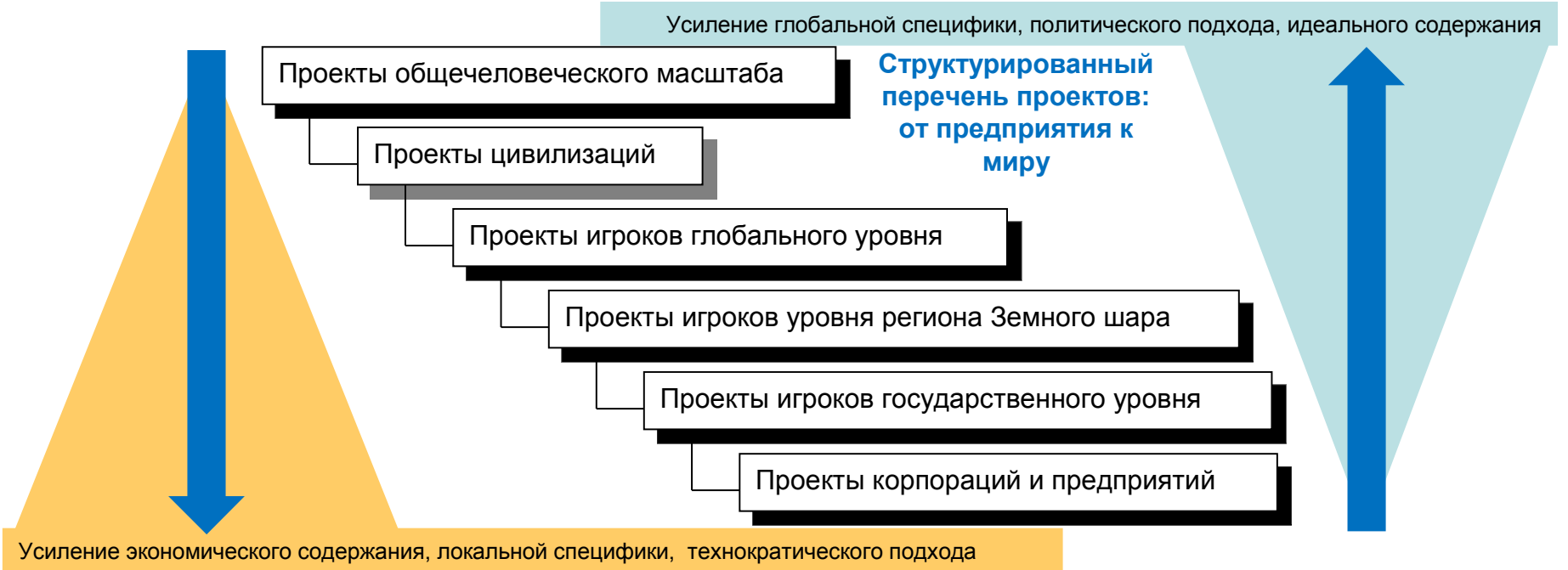


## 6. Уровни формализации в проектном менеджменте и управлении инновациями

1. Теория и практика управления проектами и инновациями имеют универсальные составляющие, общие для всего мира и составляющие локальные, в которых воплощены национальные, культурные, геополитические особенности и потребности.
2. Инструментарий управления проектами включает широкий спектр компонентов от сильно до слабо формализованных.
3. Фокусировка только на хорошо формализованных, доступных подробному описанию и механическому копированию инструментах управления приносит успех лишь в относительно простых, стандартных условиях выполнения проектов.



- 4. Усложнение внешней и внутренней среды выполнения проектов повышает спрос на более изощренные, но одновременно менее формализованные инструменты управления. Такие инструменты не поддаются прямому копированию, механическое использование может принести больше вреда, чем пользы.
- 5. Китай не ограничился изучением и переводом прописей современного управления проектами и инновациями, он сумел вдохнуть в них дух собственной цивилизации и многовековой культуры. Это, в сущности, основные компоненты того, что сегодня называют Soft Power (мягкая мощь, гуманитарный потенциал).
- 6. Искусство управления заключается в значительной мере именно в том, чтобы опираться на собственные ресурсы Soft Power, а не ждать помощи от чужих. Гуманитарный, моральный и духовный потенциал не импортируется, а выращивается.



## 7. Транзит через глобализацию

1. Эпоха глобализации завершилась для России и Китая с противоположным результатом. Это объясняется различиями в формах зависимости от Запада и в содержании национальных стратегий трансформации собственных экономик и встраивания в экономику глобальную.
2. Главное отличие национальных стратегий России и Китая в области системных реформ и последующего развития систем управления на всех уровнях корпоративного, муниципального, государственного управления заключается не столько в экономической и социальной, сколько в цивилизационной полярности реформ: для России реформы прошли под знаком самоотрицания, а для Китая напротив, самоутверждения.
3. С исторической точки зрения, рынок, демократия, формы государственного и местного управления, глобализация и другие атрибуты современного социально-экономического дискурса вторичны и преходящи относительно цивилизационного генокода и геополитических условий формирования общества и обслуживающей его экономики. Вопрос не в номинальном значении этих важных понятий, а в том, для каких конкретно целей, созидания или разрушения, они используются.



4. Проектный подход, будь он в массовом порядке, реально а не номинально, использован для созидательных целей, мог бы стать хорошей преградой процессам коррупционного «освоения» бюджетных и корпоративных средств.
5. Простая по формулировке, но трудная для исполнения формула проектного подхода (например, создание нового объекта, продукта, услуги и т.п. в заданные сроки, в рамках определенного бюджета, специально сформированной командой и с требуемым качеством) работает в полном объеме только там, где «верхи» этого по настоящему хотят, а «низы» по иному работать не могут.
6. Эпоха однополярной экспансионной глобализации завершается, но от нее Россия унаследовала массу от нерешенных управленческих задач, которые надо срочно решать. В первую очередь это касается развития национальной культуры управления и ее инструментов – проектного менеджмента и управления инновациями. Без решения этих вопросов лозунги инновации, модернизации и им подобные повиснут в воздухе.



## 8. Опыт интеграции Китая

1. Как и любое государство, особенно крупное, Китай развивается под действие обширного круга центробежных и центростремительных сил. То, что в эпоху глобализационных системных реформ, страна не пошла по пути распада а напротив, вырастает в новый мировой полюс силы, - несомненная заслуга китайского народа и его правящей элиты.
2. Управление предметной областью, или интеграция проекта, по праву стоит на первом месте в моделях управления проектами. Без умения наладить работу на этом направлении, все остальное просто рассыпается: оптимизация любого элемента сама по себе не обеспечивает оптимизацию системы в целом.



3. Китай максимально использовал все собственные ресурсы и возможности, которые предоставил ему Запад, но теперь все больше развивается как государство, претендующее на мировое лидерство.
4. Анализируя национальные особенности и возможности, русские и китайцы не раз уже приходили к осознанию необходимости взаимной поддержки и использования своих способностей в интересах друг друга. Даже сегодня китайские инженеры пока воспроизводят некоторые, пока еще не устаревшие, изделия российской промышленности. Однако, на глазах формируется новая ситуация: российским менеджерам возможно пойдет на пользу изучение и воспроизведение китайского опыта развития моделей и стандартов, обучения команд и формирования систем управления проектами.



# Заключение

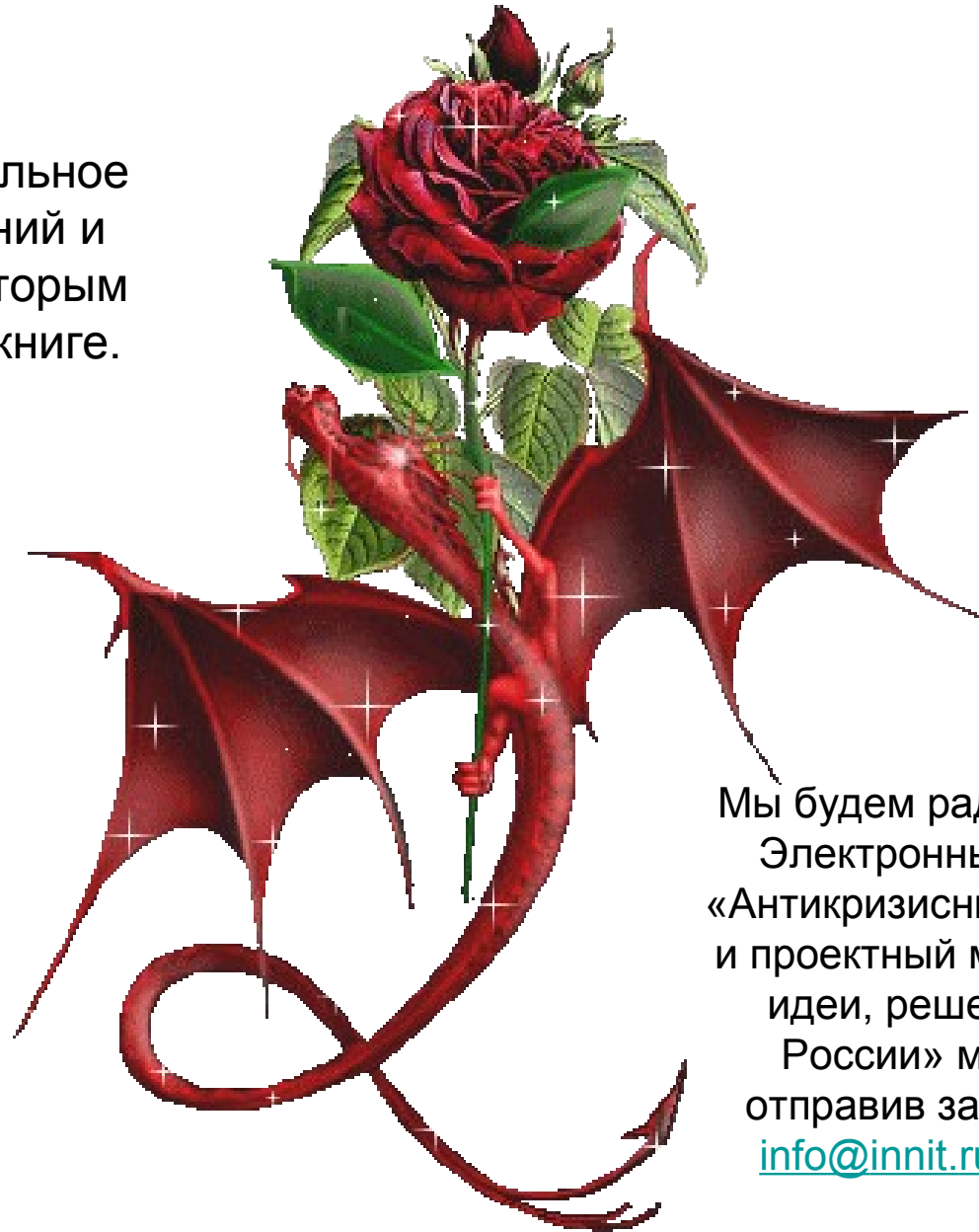
Даже в эпоху тотальной глобализации, западные идеи инновационного пути и проектного менеджмента не являются единым рецептом процветания для всего мира. На примере расцвета Китая, его стандартов, методов и опыта построения национальной инновационной системы и проектного менеджмента мы показали, что достижение долговременного успеха государством, его хозяйствующими субъектами и проектами возможно при создании собственной модели развития, основанной на отечественной истории, философии, геополитике и менталитете.

В ходе исследования путем познания китайского опыта развития ПМ и инновациями, мы предупреждаем: этот опыт надо изучать для того, чтобы не забыть нашего великого восточного соседа и успешно вести с ним дела. Однако не все из этого опыта напрямую применимо в наших условиях. Возможно, все самое справедливо и в отношении опыта Запада. Как сказал мудрый Конфуций: чрезмерная «Увлеченность чуждыми суждениями приносит только вред».

Правила глобальных геоэкономических игр с ненулевой суммой, обратимость некоторых социально-экономических процессов известны многим, но именно Китаю эти условия позволили совершить свое управленческое чудо 21 века. «Все зависит от нас самих... Нельзя полагаться лишь на небо»

"Менеджер столетия" по версии журнала Fortune, всемирно известный Джек Уэлч, бывший руководитель General Electric, рекомендовал выпускникам колледжей и курсов MBA «изучать все, что можно о Китае, поскольку тот будет пронизывать все аспекты бизнеса в течение всей их жизни».

Главное - это реальное  
применение знаний и  
умений, пути к которым  
показаны в нашей книге.



Мы будем рады сотрудничеству.  
Электронный вариант книги  
«Антикризисный, инновационный  
и проектный менеджмент Китая:  
идеи, решения и уроки для  
России» можно получить,  
отправив запрос по адресам  
[info@innit.ru](mailto:info@innit.ru) и [info@epmc.ru](mailto:info@epmc.ru)

**Конец презентации**