

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2022.71.56.043

Инновационный и проектный менеджмент как необходимость в условиях экономических ограничений

Толмачев Олег Леонидович

Кандидат экономических наук, профессор,
профессор кафедры организационного менеджмента,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
125190, Российская Федерация, Москва, Ленинградский пр., 80;
e-mail: tolmatschov@yandex.ru

Аннотация

Сегодня по причине введения против нашей страны экономических ограничений и ухода с рынка крупных иностранных компаний открываются новые возможности для отечественных предприятий. Уровень неопределенности для них заметно снизился. Конкретные продукты и услуги с конкретными параметрами требуют замещения. Такое положение на рынке представляет собой вызов для отечественных компаний, с которым предстоит справиться. Теперь предприятия «вынуждены» восстанавливать разрушенные цепочки поставок, перестраивать существующие технологии или искать новые, реорганизовывать свою деятельность под изменившиеся факторы внешней среды с целью импортозамещения. В складывающейся ситуации необходимость в инновационном и одновременно в проектном менеджменте становится насущной необходимостью. Далеко не все руководители отечественных предприятий обладают соответствующими знаниями в этих областях, что затрудняет адаптацию предприятий к новой обстановке. Ситуация буквально «принуждает» отечественные предприятия к воспроизводству или созданию новых продуктов и услуг, то есть к инновациям. В этой связи компаниям необходима структурная реорганизация для овладения или внедрения инноваций, что представляет собой отдельную сложную задачу. В результате проведенного анализа автор предлагает пути решения возникших проблем перед менеджментом отечественных предприятий, опираясь на теорию инновационного и проектного менеджмента, а также управления на основе маркетинга.

Для цитирования в научных исследованиях

Толмачев О.Л. Инновационный и проектный менеджмент как необходимость в условиях экономических ограничений // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 4А. С. 341-349. DOI: 10.34670/AR.2022.71.56.043

Ключевые слова

Инновационный менеджмент, проектный менеджмент, стратегический менеджмент, реорганизация для проектного управления, трансформация в проектно-матричную организационную структуру управления.

Введение

Складывающаяся экономическая ситуация имеет несколько важных составляющих. Прежде всего, это продолжающийся структурный кризис, развившийся из-за нарушения поставок по причине Covid-ограничений. Далее, это связанная с нарушением поставок высокая инфляция. Разворачивающийся продовольственный кризис. Затем – усугубляющая первые три составляющие политика экономических ограничений, введенные против нашей страны [Запад ввел новые жесточайшие санкции перед Днем Победы, [www](#)].

В этих непростых обстоятельствах многие иностранные компании стали покидать рынок нашей страны, что дополнительно разрушает цепочки поставок, уводит с рынка множество продуктов и услуг. Очевидно, негативная сторона этого процесса имеет и положительную сторону – освобождающиеся рыночные ниши с готовыми для замещения образцами продуктов и услуг. Отечественным компаниям больше нет необходимости затрачивать усилия и ресурсы для поиска новых возможностей и незанятых ниш, бороться за потребителя с сильными зарубежными конкурентами [Отраслевые планы импортозамещения Минпромторга России, [www](#); Газпром..., [www](#)].

В таких обстоятельствах, на первый взгляд, может показаться, что довольно легко воспользоваться представившимися возможностями, но это только на первый взгляд. Проблемы начинаются, когда предприятия сравнивают свои технологические возможности с необходимыми для воспроизводства замещаемого продукта/услуги соответствующего качества. На практике выясняется, что препятствием на пути замещения становится не только технологическая отсталость, но и отсутствие соответствующих компетенций внедрения новинок высокого уровня, управления необходимыми изменениями внутри компаний, умения быстро подстраиваться под изменения внешней среды, а также неготовность организационной структуры к нововведениям.

Тем не менее, ответы на возникшие вопросы и пути решения актуальных сегодня проблем содержатся на стыке теорий четырех дисциплин – общего менеджмента, инновационного менеджмента, проектного менеджмента и маркетинга.

Соответствующие знания и компетенции позволяют адекватно и быстро реагировать на события, верно организовывать производственные, снабженческие и сбытовые цепочки, реорганизовывать и подстраивать под задачу ОСУ предприятия.

Автор статьи, опираясь на теорию менеджмента и практическое ее применение для целей проектной и инновационной деятельности, а также реорганизации ОСУ трех исследуемых предприятий, предлагает опробованный подход управления изменениями в организациях для адаптации к складывающейся ситуации на рынке.

Цель исследования состоит в анализе складывающейся экономической ситуации и требований, которые она предъявляет к современному менеджменту, а также в поиске конкретных ответов на вопросы, возникающие перед управленцами в связи с импортозамещением.

При исследовании использовались следующие общенаучные методы: восхождение от абстрактного к конкретному, абстрагирование, анализ, синтез, системно-структурный подход.

В процессе исследования и апробирования предлагаемых решений использовался обширный теоретический материал с опорой на его практическое применение в исследуемых предприятиях.

Основная часть

Проблемы отечественных предприятий, связанных с необходимостью импортозамещения выбывающих продуктов/услуг

Отечественные предприятия в последнее время испытывают серьезные проблемы, связанные с быстро меняющейся внешней средой. Ее факторы, определяемые в теории менеджмента как факторы «косвенного» воздействия [Михненко, 2018, 133], такие как экономика и политика, настолько быстро меняются в последнее время и настолько сильно влияют непосредственно на предприятия, что в складывающейся ситуации уже можно говорить, что есть основания определять их как факторы «прямого» воздействия.

Кроме того, взаимное влияние факторов тоже изменилось. Если еще несколько лет назад устоявшееся определение политики как «концентрированного выражения экономики» считалось справедливым, то сегодня можно утверждать, что политика таковой не является, поскольку, существует в отрыве от экономики и, более того, неоправданно вмешивается в нее. Например, в европейских странах и США политика стала активно вмешиваться в экономику введением различных санкций и рестрикций, навязыванием зеленой энергетики, отказом от соблюдения международных законов, признанных мировым сообществом, в ущерб экономическому развитию и гражданам собственных стран.

Мировая экономика находится в предкризисном состоянии. Множество негативных событий, таких как Covid-ограничения, привели к глобальному разрыву логистических цепочек, что привело к структурному кризису, повлекшему за собой высокую инфляцию и угрозу продовольственного кризиса [Немецкий министр Шульце..., [www](#)]. А введение против нашей страны экономических ограничений усугубило все эти негативные тенденции.

Кроме того, горизонт планирования для предприятий из-за быстро меняющихся событий во внешней среде критически приблизился и составил 2-3 месяца, что не позволяет предприятиям строить какие-либо планы даже на ближайшую перспективу.

На эти непростые экономические условия наложился уход с рынка РФ многих иностранных компаний, что привело к дальнейшему разрушению сложившихся десятилетиями связей и усугублению структурного кризиса. Но этот негативный процесс усугубления экономической ситуации в мире имеет для отечественных предприятий и другую, положительную сторону.

Степень неопределенности для отечественных предприятий с точки зрения их возможного развития значительно снизился. Уход иностранных компаний означает снижение степени конкуренции на внутреннем рынке. Освобождающиеся рыночные ниши имеют конкретные параметры спроса, продуктов и услуг, что снимает необходимость отечественным компаниям проводить дорогостоящие исследования рынка, выявлять незанятые ниши, изобретать инновационные продукты, измерять спрос, бороться с иностранными конкурентами за потребителя и т.д.

На первый взгляд может показаться, что заменить собой и своим продуктом уходящие иностранные компании и их продукты довольно просто, но на практике выявляются проблемы, серьезно препятствующие такому быстрому импортозамещению. Это, прежде всего:

- нарушенные цепочки поставок;
- законодательные ограничения, касающиеся разрешений правообладателей на импорт (которые в настоящий момент постепенно снимаются публикацией правительством списков продуктов для параллельного импорта);
- технологические ограничения (далеко не все предприятия имеют достаточно современные

- технологии для воспроизводства или даже копирования продуктов уходящих компаний);
- инвестиционные ограничения (политика ЦБ с запретительными ставками по кредитам и запретом на рублевые инвестиции [Ключевая ставка Банка России, [www](#)]);
- ресурсные ограничения (недостаточно высокое качество входящих ресурсов, в том числе и качество трудовых ресурсов).

Последнее ограничение касается и диспозитивного фактора, то есть руководства отечественных компаний, которые столкнулись с проблемой недостаточности знаний и компетенций для адекватных управленческих решений и действий в складывающихся обстоятельствах.

Пути решения актуальных проблем управления, связанных с возможностями импортозамещения

Новые возможности, связанные с импортозамещением выбывающих с рынка продуктов/услуг, открывают перед отечественным бизнесом крупные перспективы роста и развития. Конкуренты уходят с рынка, оставляя неудовлетворенный спрос. Потребность в замещении выбывающих продуктов/услуг беспрецедентно велика и настоятельна. Однако новые рыночные возможности предъявляют определенные требования к отечественным компаниям:

- технологически соответствовать уровню уходящих с рынка предприятий;
- иметь устойчивую цепочку поставок;
- иметь достаточно высокий уровень профессиональной подготовки кадров;
- располагать длинными дешевыми кредитами для инвестиций;
- обладать достаточными компетенциями в управлении инновационными и реорганизационными процессами;
- располагать государственной поддержкой в виде субсидий и преференций.

Эти требования имеют свои параметры и признаки. Соответствовать им (требованиям) – одна из главных задач современного отечественного менеджмента, решение которой во многом предопределяет качественный рост экономики страны в целом. Потребность технологически соответствовать мировому уровню в отраслях, спрос в которых покрывался иностранными компаниями, может стать главным драйвером экономического роста. Поддержка технологического обновления отечественной экономики со стороны государства длинными и дешевыми кредитами [В Государственной Думе..., [www](#)] может обеспечить ускоренное развитие этого процесса.

Освоение нового продукта/услуги для любой компании (но не для рынка в данной ситуации) означает инновацию [Беляев, 2018; Жданкин, 2017; Щербаков и др., 2020]. Сама по себе инновация внутри компании, которая ведет обычную операционную деятельность по производству какого-либо продукта, не может создаваться без соответствующих изменений во внутренней среде компании, внедряющей инновацию: технологических, организационных, финансовых, управленческих. Это, в свою очередь, требует соответствующих компетенций в управлении изменениями, которое (управление) может быть эффективно реализовано только с помощью соответствующих программ и отдельных проектов. Например, для целей запуска в производство нового продукта-заменителя выбывающего с рынка иностранного продукта может служить программа, состоящая из нескольких отдельных, но взаимосвязанных между

собой проектов [Мазур, 2004]:

- проекта совершенствования имеющейся технологии до требуемого уровня, позволяющего выпускать продукт соответствующего аналогу (образцу) качества;
- проекта налаживания цепочки поставок необходимых для производства нового продукта комплектующих;
- проекта налаживания сбыта новой готовой продукции;
- проекта реорганизации внутренней среды предприятия для осуществления проектной деятельности;
- проекта повышения профессионального уровня (обучение, переобучение) персонала до необходимого уровня;
- проекта продвижения нового продукта на рынок и т.п.

Для осуществления такой программы и каждого из ее проектов необходимо создать соответствующие проектные команды [там же], подготовить и обучить их, управлять ими. А для этого требуются соответствующие знания и компетенции топ-менеджмента.

Складывающиеся условия ведения бизнеса в текущий момент имеют парадоксальный характер. С одной стороны, в предкризисном состоянии экономики (накрадывающиеся друг на друга структурный, финансовый, энергетический и продовольственный кризисы) для любого предприятия важным является самосохранение, то есть подготовка к кризису путем сокращения всяческих издержек: отказ от складов, отказ от лишних офисных помещений, сокращение персонала, возврат кредитов и т.д. С другой стороны, открывающиеся возможности импортозамещения требуют противоположного подхода: получение кредитов с целью инвестиций, инвестирование в развитие и новые продукты (на стагнирующем или сокращающемся рынке!), реорганизация внутренней структуры, повышение квалификации персонала, усилия по продвижению нового продукта и т.д. – все то, что предприятия обычно делают на растущем рынке. При этом горизонт планирования сократился до критических величин и не превышает одного-двух месяцев.

В этих условиях, чтобы только сохранить предприятие, с точки зрения общего управления насущным становится способность топ-менеджмента управлять предприятием в ручном режиме, что означает необходимость владеть методологией «стратегического менеджмента» [Михненко, 2018, 137] в полной мере. Стратегический менеджмент, как подход к управлению, сменивший стратегическое планирование, предъявляет к руководителям следующие требования:

- а) уметь верно оценивать текущую ситуацию;
- б) быстро подстраивать внутреннюю среду компании под изменяющиеся факторы внешней среды;
- в) обладать стратегическим видением и осведомленностью;
- г) владеть полным набором проверенных методик управления, знать об их положительных и отрицательных сторонах;
- д) иметь развитые компетенции управления персоналом, уметь ладить с людьми, мотивировать их;
- е) глубоко разбираться в отраслевой специфике своего бизнеса.

Для любого предприятия, взявшегося за импортозамещение какого-либо продукта, процесс создания аналога будет представлять собой внедрение нескольких важных для предприятия внутренних инноваций технологического и организационного характера. Чтобы успешно

справиться с этим, руководителям предприятий необходимо кроме знаний и компетенций в области инновационного менеджмента необходимо обладать еще и соответствующими знаниями, и компетенциями в области проектного менеджмента. Кроме того, для продвижения «нового» продукта на рынок, как это делал уходящий конкурент, необходимы знания в области маркетинга и управления на основе маркетинга (понимание того, что все должны быть в едином процессе создания ценности для потребителя).

Итак, перед нами складывается «образ» современного менеджера, комплекс знаний и компетенций которого сложен и должен значительно превышать текущий уровень подготовки, чтобы соответствовать новым вызовам. Отечественному менеджменту предстоит в ближайшее время обрести новое качество и уровень.

Что необходимо предпринять отечественным предприятиям с точки зрения управления, чтобы эффективно подстроить внутреннюю среду под изменяющиеся факторы внешней среды? Первый практический опыт говорит о следующем. Чтобы успешно реагировать на происходящие события, менеджменту компаний необходимо:

- приобрести новые знания и компетенции в области инновационного и проектного менеджмента;
- обучить персонал навыкам работы в проектных командах;
- построить новые цепочки поставок;
- построить новые цепочки сбыта;
- частично преобразовать функциональную организационную структуру управления (ОСУ) в проектную;
- построить новый маркетинг;
- обновить производственную технологию.

Для приобретения новых знаний и компетенций в области инновационного и проектного менеджмента есть все условия. Существует множество соответствующих курсов и программ различных высших учебных заведений. Процесс получения знаний требует времени, но его можно несколько ускорить, прибегнув к услугам консультационных компаний. То же касается переобучения персонала для проектной деятельности.

Особо необходимо отметить необходимость построения нового маркетинга в компаниях. Его требуется вывести на уровень уходящих конкурентов, как и технологические процессы, поскольку новый продукт-заменитель будет нуждаться в активном продвижении, несмотря на повышенный спрос.

В этом же маркетинговом ключе необходимо рассматривать и построение новых цепочек поставок и сбыта, так как новые условия требуют повышенной дисциплины и слаженности всех участников процесса создания ценности для потребителя. Все участники этого процесса должны рассматриваться как единое целое, как единый комплекс взаимодействующих предприятий для общей выгоды и успеха. Для этого потребуются обновления знаний менеджмента в области маркетинга.

Некоторую сложность представляет собой частичная или полная реорганизация типичной функциональной структуры управления в проектную или проектно-матричную [там же, 170], так как ее необходимо проводить в процессе осуществления текущей операционной деятельности предприятия. Как показал первый опыт такой реорганизации, процесс будет занимать довольно длительный отрезок времени из-за необходимости адаптации коллектива к перестройке внутренних производственных процессов. Для одной из исследуемых предприятий

был разработан план преобразования от текущего состояния функциональной ОСУ к «образу будущего» проектно-матричной ОСУ на период 6 месяцев. Здесь требуется тщательная координация усилий всех звеньев компании в поэтапном переобучении, адаптации к новым условиям труда и организационной трансформации.

Вопросы технологических обновлений оставим за скобками, поскольку их решение в основном зависят от действий государства и центрального банка. Тем не менее, следует отметить, что отечественному бизнесу необходима соответствующая государственная поддержка:

- доступный кредит под 2-3% годовых на длительный период с целью инвестиций;
- определение потребностей народного хозяйства в связи с импортозамещением для определения приоритетов [Отраслевые планы..., www];
- гарантирование невозврата иностранных компаний на внутренний рынок после их ухода;
- создание условий, при которых замещение выбывающих продуктов в приоритетном порядке будет отдаваться отечественным компаниям.

Заключение

Структурный кризис, вызванный Covid-ограничениями и нарушением логистических цепочек, грозит миру продовольственным кризисом, что усугубляется недальновидной политикой западных государств, вводящих экономические и социокультурные ограничения против нашей страны. Наступающий энергетический кризис, как результат политического вмешательства в экономику, может обрушить рынки и привести к глобальному финансовому и экономическому кризису. Эти условия и факторы диктуют предприятиям готовиться к худшему и приступить к действиям самосохранения, а именно к сокращению всех возможных издержек и отказу от инвестиций.

В этих предкризисных условиях отечественные компании получили беспрецедентные возможности роста и развития в результате ухода с внутреннего рынка многих иностранных компаний. Уходящие конкуренты освобождают крупные рыночные ниши с заранее известным объемом спроса и соответствующими параметрами продуктов и услуг, необходимых для его удовлетворения. Отечественным компаниям нет необходимости тратить время и ресурсы на исследования, продвижение и борьбу с сильными конкурентами. Достаточно произвести замену выпадающим продуктам и услугам с соответствующими качественными и количественными характеристиками.

Противоречивые экономические обстоятельства выявили ряд проблем, которые встали перед отечественными предприятиями и их менеджментом. Они связаны с недостаточным технологическим, организационным и управленческим уровнем для быстрого и успешного импортозамещения. Если обновление технологий требует в первую очередь государственной поддержки, то выведение управления на новый уровень, адекватный решению возникших задач, полностью зависит от руководства компаний.

Новые экономические условия предъявляют к отечественному менеджменту высокие требования. Это, прежде всего, - необходимость менеджменту овладеть целым комплексом знаний и компетенций, которые позволят, с одной стороны, выжить компаниям в условиях наступающего кризиса, а с другой, в полной мере воспользоваться открывшимися возможностями импортозамещения продуктов и услуг. Этот комплекс состоит из знаний и

компетенций в следующих областях: 1) стратегическом менеджменте; 2) инновационном менеджменте; 3) проектном менеджменте; 4) маркетинге.

Выведение отечественного менеджмента на требуемый формирующимися экономическими и политическими условиями уровень является необходимым условием выживания и успешного развития отдельных предприятий и экономики страны в целом.

Библиография

1. Беляев Ю.М. Инновационный менеджмент. М.: Дашков и К., 2018. 220 с.
2. В Государственной Думе состоялся ежегодный отчет Правительства РФ 07.04.2022. URL: <http://duma.gov.ru/news/53999>
3. Газпром. Закупки. Импортозамещение. URL: <https://www.gazprom.ru/tenders/import-substitution>
4. Жданкин Н.А. Инновационный менеджмент. М.: КНОРУС, 2017. 316 с.
5. Запад ввел новые жесточайшие санкции перед Днем Победы. URL: <https://www.mk.ru/economics/2022/05/09/zapad-vvel-novye-zhestochayshie-sankcii-pered-dnem-pobedy.html>
6. Ключевая ставка Банка России. URL: https://www.cbr.ru/hd_base/KeyRate
7. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами. М.: Омега-Л, 2004. С. 664.
8. Михненко П.А. Теория менеджмента. М.: Университет «Синергия», 2018. 520 с.
9. Немецкий министр Шульце предупредила об угрозе голода в мире. URL: <https://russian.rt.com/world/news/1000345-shulce-ugroza-golod>
10. Отраслевые планы импортозамещения Минпромторга России. Фонд Развития Промышленности. URL: <https://frprf.ru/zaymu/prioritetnye-proekty/?docs=334>
11. Щербачков В.Н. и др. Инвестиции и инновации. М.: Дашков и К., 2020. 658 с.

Innovation and project management as a necessity in the face of economic constraints

Oleg L. Tolmachev

PhD in Economics, Professor,
Professor of the Department of Organizational Management,
Moscow Finance and Industry University “Synergy”,
125190, 80, Leningradskii ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: tolmatschov@yandex.ru

Abstract

Today, due to the introduction of economic restrictions against our country and the withdrawal of large foreign companies from the market, new opportunities are opening up for domestic enterprises. The level of uncertainty for them has noticeably decreased. Specific products and services with specific parameters require substitution. This position in the market is a challenge for domestic companies to cope with. Now enterprises are forced to restore destroyed supply chains, rebuild existing technologies or look for new ones, reorganize their activities to suit the changed environmental factors in order to replace imports. In the current situation, the need for innovative and at the same time project management becomes an urgent need. Not all leaders of domestic enterprises have the appropriate knowledge in these areas, which makes it difficult for enterprises to adapt to the new environment. The situation literally forces domestic enterprises to reproduce or create new products and services, that is, to innovate. In this regard, companies need structural

Oleg L. Tolmachev

reorganization to master or implement innovations, which is a separate challenge. As a result of the analysis, the author proposes ways to solve the problems that have arisen before the management of domestic enterprises, based on the theory of innovation and project management, as well as management based on marketing.

For citation

Tolmachev O.L. (2022) Innovatsionnyi i proektnyi menedzhment kak neobkhodimost' v usloviyakh ekonomicheskikh ogranichenii [Innovation and project management as a necessity in the face of economic constraints]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (4A), pp. 341-349. DOI: 10.34670/AR.2022.71.56.043

Keywords

Innovation management, project management, strategic management, reorganization for project management, transformation into a project-matrix organizational management structure.

References

1. Belyaev Yu.M. (2018) *Innovatsionnyi menedzhment* [Innovation management]. Moscow: Dashkov i K. Publ.
2. *Gazprom. Zakupki. Importozameshchenie* [Gazprom. Procurement. Import substitution]. Available at: <https://www.gazprom.ru/tenders/import-substitution> [Accessed 05/05/2022]
3. *Klyuchevaya stavka Banka Rossii* [Key rate of the Bank of Russia]. Available at: https://www.cbr.ru/hd_base/KeyRate [Accessed 05/05/2022]
4. Mazur I.I., Shapiro V.D., Ol'derogge N.G. (2004) *Upravlenie proektami* [Project management]. Moscow: Omega-L Publ.
5. Mikhnenko P.A. (2018) *Teoriya menedzhmenta* [Theory of management]. Moscow: Synergy University.
6. *Nemetskii ministr Shul'tse predupredila ob ugroze goloda v mire* [German Minister Schulze warned of the threat of world famine]. Available at: <https://russian.rt.com/world/news/1000345-shulce-ugroza-golod> [Accessed 05/05/2022]
7. *Otraslevye plany importozameshcheniya Minpromtorga Rossii. Fond Razvitiya Promyshlennosti* [Industry plans for import substitution of the Russian Ministry of Industry and Trade. Industry Development Fund]. Available at: <https://frprf.ru/zaymy/prioritetnye-proekty/?docs=334> [Accessed 05/05/2022]
8. Shcherbakov V.N. et al. (2020) *Investitsii i innovatsii* [Investments and innovations]. Moscow: Dashkov i K. Publ.
9. *V Gosudarstvennoi Dume sostoyalsya ezhegodnyi otchet Pravitel'stva RF 07.04.2022* [The annual report of the Government of the Russian Federation was held in the State Duma on 04/07/2022]. Available at: <http://duma.gov.ru/news/53999> [Accessed 05/05/2022]
10. *Zapad vvel novye zhestochaishie sanktsii pered Dnem Pobedy* [The West introduced new severe sanctions before the Victory Day]. Available at: <https://www.mk.ru/economics/2022/05/09/zapad-vvel-novye-zhestochayshie-antirossiyskie-sankcii-pered-dnem-pobedy.html> [Accessed 05/05/2022]
11. Zhdankin N.A. (2017) *Innovatsionnyi menedzhment* [Innovation management]. Moscow: KNORUS Publ.