

две стороны одной медали

*процессный и проектный подходы
в стратегическом управлении организациями
инновационной экономики*

Аннотация

Изменения характера экономики и бизнес-среды в конце XX – начале XXI веков привели к пересмотру компаниями концепций и значения инструментов управления. На рубеже веков процессный и проектный подходы стали противопоставляться как инструменты стратегического управления. Данная статья показывает, что в инновационной экономике трансформировались основы конкурентного преимущества, которое стало базироваться на целом комплексе компонент, а основной стратегией стала радикальная, что привело к тому, что процессные инструменты постепенно переходят в разряд операционных, в то время как проектные становятся стратегическими. Таким образом, в статье показано, что в инновационной экономике противопоставление двух подходов более не релевантно.

Ключевые слова: процессы, проекты, процессный подход, проектный подход, конкурентное преимущество, стратегия

Конец XX – начало XXI веков ознаменованы активным развитием процессных и проектных инструментов управления. В 80–90-е годы XX века инструментами стратегического управления считались, прежде всего, процессные, как реинжиниринг, различные методики управления качеством (всеобщее управление качеством, 6 сигм и т.п.), бенчмаркинг и т.п. Проекты же в основном использовались в операционной деятельности для планирования задач и их реализации в рамках установленного графика и бюджета и в компаниях научно-технических отраслей.

**Баранская
Анна Николаевна**
аспирантка,
факультет

«Государственное
управление»,
МГУ им. М.В.Ломоносова
abarakskaya@gmail.com

В конце XX века проекты стали все больше и больше использоваться при выводе новых продуктов и услуг на рынок, для реализации корпоративных изменений и т.п. Таким образом, проектный подход стал рассматриваться как инструмент стратегического управления, что было связано с переходом к инновационной экономике, для которой характерен рост на основе инноваций и преобладание радикальной стратегии развития как доминирующей.

Развитие обоих подходов привело к их конкуренции в качестве инструментов стратегического управления. До сих пор *процессный* и *проектный* подходы рассматриваются как противоположные, предлагая компании выбрать в стратегическом управлении использование инструментов одного или другого.

Рассмотрим истоки противопоставления двух подходов и проанализируем их роль в рамках организационной системы.

Процессы и проекты...

Противопоставление процессного и проектного подходов в стратегическом управлении основано на решении, развиваться ли, используя имеющиеся внутренние ресурсы, или развиваться за счет внешних источников. Этот выбор уходит своими корнями в теорию развития организаций и (в последующем) в теорию организационного обучения. Многие теоретики XX века ставили организации перед выбором между поиском новых возможностей и использованием имеющихся ресурсов, в том числе Й. Шумпетер, Е. Пенроуз, Дж. Холланд, Т. Куран. Этот выбор был артикулирован Дж. Маршем в начале 90-х годов XX века в рамках теории организационного обучения. Марш побуждает организации искать баланс между стратегией поиска (*exploration*) и стратегией использования (*exploitation*) [1].

Данные концептуальные соображения вылились в используемые инструменты управления. Если выбор остается за стратегией использования, то компания начинает заниматься оптимизацией бизнес-процессов, вводит различные системы управления производством (например, бережливое производство) и системы управления качеством (всеобщее управле-

в инновационной экономике, в которой чрезвычайно высока динамика внешней среды, инкрементальная стратегии развития (на основе имеющихся ресурсов) не приводит к устойчивому конкурентному преимуществу

ние качеством, 6 сигм). Если же компания приняла решение руководствоваться стратегией поиска, то, безусловно, основу реализации будущей стратегии составят проекты.

Под неимеющимися ресурсами в данном случае понимаются *компетенции* и продукты или услуги, которыми в настоящий момент не обладает компания. Такие компетенции и продукты или услуги приобретаются, как правило, за счет внедрения инноваций. При этом многие корпорации успешно сочетают эти два направления, что способствует их устойчивому росту.

Однако в инновационной экономике, в которой чрезвычайно высока динамика внешней среды, инкрементальная стратегия развития (на основе имеющихся ресурсов) не приводит к устойчивому конкурентному преимуществу. Конкурентное преимущество может быть достигнуто лишь на короткое время, т.к. конкуренты могут быстро имитировать подобные изменения. В связи с этим подобная стратегия в инновационной экономике уже не рассматривается как долгосрочная.

Инновационная стратегия роста

Стратегический характер носит инновационная стратегия роста на основе новых ресурсов и компетенций, преобразованных в инновационные продукты или услуги, которая реализуется на базе *проектного менеджмента*.

Кроме того, стоит отметить, что процессы, даже эффективно выстроенные на основе процессных инструментов, не являются более источником конкурентного преимущества. Процессный подход был своеобразным пиком движения общества к стандартизации. В результате, как часто и бывает, с успехом процессных инструментов менеджеры начали перусердствовать в их использовании и переоценивать их значение [2].

Процессные инструменты стали рассматриваться в качестве панацеи от всех неудач, а процессы, выстроенные на основе применения методик управления качеством и реинжиниринга, – в качестве основ конкурентного преимущества. К концу XX века стало очевидным, что применение процессных методик – это не синоним стратегии, а процессы –

редизайн бизнес-процессов может считаться стратегическим только в том случае, если вновь созданные бизнес-процессы будет труднее имитировать конкурентам

не синоним конкурентного преимущества. Все эти методики по своей природе оказываются имитационными [3, p. 5].

Тем не менее, компании постепенно начали осознавать изменения, происходящие в экономике, и то значение, которое они оказывают на стратегию компании. Приходит все большее осознание того, что *конкурентное преимущество могут давать лишь активы и процессы, которые являются трудно реплицируемыми конкурентами, а также трудно реплицируемые бизнес-модели и комплектарные активы*, то есть те элементы, которые относятся к трудно артикулируемому знанию. В тот момент, когда знание кодифицируется, его ценность становится гораздо ниже и, что более важно, это знание может быть передано [4, p. 13].

Поскольку большинство процессных инструментов требует от компаний кодификации и упорядочивания процессов, они дают конкурентам возможность понять, в чем заключается преимущество той или иной компании, а значит, имитировать эти же процессы, что сведет на «нет» конкурентное преимущество компании. В результате процессные инструменты, в том числе и такие популярные, как всеобщее управление качеством и реинжиниринг, постепенно переходят в разряд операционного управления.

Дж. Хайцер и Б. Рендер называют управление качеством и управление процессами, их дизайн и производительность в качестве одних из функций *операционного менеджмента*, наряду с дизайном, поставками, управлением человеческими ресурсами, планированием и т.п. [5, p. 7]

Трудно имитируемые бизнес-процессы

Редизайн бизнес-процессов может считаться стратегическим только в том случае, если вновь созданные бизнес-процессы окажутся трудно имитируемыми конкурентами. Тем не менее, как показывает анализ конкурентного преимущества различных компаний, как правило, основу конкурентного преимущества составляют не именно процессы, а целый комплекс компонент, состоящий из бизнес-модели, трудно имитируемых бизнес-процессов и

активов, комплементарных активов и комплементарных специализированных сервисов и продуктов. Таким образом, даже трудно имитируемые бизнес-процессы являются не определяющими для создания стратегического конкурентного преимущества, а лишь одним из элементов.

Проектный же подход эффективен при управлении временными и уникальными процессами, что делает его значимым при претворении стратегических изменений в компании.

Бизнес-процессы в инновационной экономике стали рассматриваться в качестве операционной основы, позволяющей реализовывать инновации (“enablers of innovations”). К. Прахалад и М. Кришнан рассматривают бизнес-процессы в качестве кровеносной системы организации [6, р.48]. Гибкие и эффективные процессы позволяют организации быть более инновационной.

Вывод

Противопоставление двух подходов как инструментов стратегического управления более не является верным. В условиях инновационной экономики процессные инструменты оказываются более эффективными в операционном менеджменте, в то время как проектные доказали свою эффективность в качестве инструментов реализации стратегии и стратегических изменений в организации.

Для эффективной реализации стратегии необходимо использовать и процессный подход в качестве операционной основы (аллокации людей, использованию технологий и т.п.), и проектный – в качестве инструмента реализации трансформации [7, р. 100-110]. В современных организациях управление, основанное на проектах, очень логично входит в систему стратегического управления компаний, успешно сочетаясь с такими процессными инструментами, как система сбалансированных показателей. Соответственно, компании должны использовать оба подхода, но в разных сферах управления.

**противопоставление
двух подходов как
инструментов
стратегического
управления более
не является верным**

Литература

1. March J. Exploration and exploitation in organizational learning // Organizational Science. – 1991. – №1(2). – Р. 71-86.

2. Hall J., Johnson E. When Should a process be Art, not Science? // Harvard Business Review. – 2009. – March. – P. 58-65.
3. Hayes R., Pisano G., Upton D. Strategic Operations. Competing through Capabilities. – New York, USA: The Free Press, 1996.
4. Teece D. Managing Intellectual Capital. – New York, USA: Oxford University Press, 2002.
5. Heizer J., Render B. Operations Management. 9ed. – Upper Saddle River, USA: Pearson Education Inc., 2008.
6. Prahalad C.K.; Krishnan M. The New Age of Innovation: Driving Cocreated Value Through Global Networks. – Boston, USA: McGraw Hill, 2008.
7. Jeston J.; Nelis J. Management by Process. A roadmap to sustainable Business Process Management. – Burlington, USA: Elsevier Ltd., 2008.

КС

Anna N. Baranskaya

Postgraduate, Faculty of Public Administration, Lomonosov Moscow State University

Processive and projective approaches in the strategic management in innovative economy organizations

Abstract

Changes in the economy and business in the end of XX and beginning of XXI centuries led to revision of the concepts and the meaning of the managing tools by the companies. On the border of the centuries Processive and projective approaches became opposites as the tools of strategic management. The given article shows that in the innovative economy the foundation of the competitive advantage have been transformed. Now it bases on the large complex of components and its main strategy is radical. This led to transition of the processive tools to the class of operative while projective become strategic. Thereby the article shows that the resistance of the two approaches is no more relevant.

Keywords: processes, projects, processive approach, projective approach, competitive advantage, strategy