

А.Н. Баранская

ПРОЕКТЫ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

В статье поставлена проблема использования проектов в реализации стратегии организации. В статье рассматриваются характеристики бизнес-среды XXI в. и их влияние на трансформацию навыков менеджеров: если ранее менеджеры были сосредоточены на управлении рутинными, постоянными процессами, то сейчас они фокусируются на управлении временными и уникальными процессами. Кроме того, в статье описываются различные виды стратегий и соответствующие им виды инноваций и проектов. Автор делает вывод о том, что реализация разных видов проектов, балансирование их портфелей и правильное управление способны повысить конкурентоспособность компании в настоящем и обеспечить устойчивое лидерство в будущем.

Ключевые слова: проекты, процессы, стратегия, виды стратегий, виды проектов, инновации, проектный менеджмент, стратегический менеджмент.

This article concentrates on issues of the usage of projects in the strategy realization. In the article characteristics of the business environment of the XXI century are examined, as well as their impact on managerial skills transformation: if earlier managers concentrated on routine and permanent processes, today managers focus on temporary and unique ones. Besides, in the article different kinds of strategies and corresponding kinds of innovations and projects are described. The author makes the conclusion that the realization of different kinds of projects, the balance of portfolios as well as their effective management can lead to the increase of company's competitiveness in today and to the sustainable leadership in future.

Key words: projects, processes, strategy, kinds of strategies, kinds of projects, innovations, project management, strategic management.

В последнее время мы постоянно слышим слово «проект» и словосочетание «проектный менеджмент». Это характерно как для бизнеса, так и для государства, причем в России и за ее пределами. Становится также очевидным, что в конце XX в. внимание менеджеров и теоретиков управления было приковано не к проектам, а к процессам.

Баранская Анна Николаевна — аспирант кафедры теории и технологий управления факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова, anna_baranskaya@mail.ru

В настоящее время мы являемся свидетелями трансформации окружающей среды бизнеса. Более того, многие корпорации называют ее уже другим термином — «экосистема». Бизнес-экосистема, также именуемая как «биокорпоративная система», имеет дело с организацией как с живым организмом, функционирующим в широкой и динамичной системе, соединяющей различные индустрии и разнообразных стейкхолдеров, которые постоянно меняются, взаимодействуя друг с другом и с внешней средой¹. Современная бизнес-среда характеризуется высоким динамизмом и сложностью задач. Даже для выживания компаниям недостаточно производить продукты и предоставлять услуги по цене ниже, чем у конкурентов, но по качеству выше; необходимо быть впереди конкурентов в плане вывода на рынок новых продуктов, дифференциации их характеристик, использования новых материалов и т.п.

Современный рынок представляет собой арену боя, на которой «современные гладиаторы, обладающие примерно одинаковой информацией и примерно одинаковым доступом к ресурсам, пытаются победить друг друга за счет “ума”»². Рост современных компаний основывается на постоянных изменениях и прежде всего на внедрении инноваций. Здесь следует отметить, что современные изменения носят не инкрементальный характер, как ранее, а, скорее, скачкообразный. Поэтому если ранее рост основывался на оптимизации бизнес-процессов, на внедрении методик по управлению качеством, то сейчас он зависит прежде всего от скорости внедрения инноваций, вывода новых продуктов и услуг на рынок. Налицо различие характеристик бизнес-среды XX и начала XXI в., причем эти тенденции будут только усиливаться. Менеджеры XX в. концентрировались на управлении рутинными и постоянно текущими процессами, что и привело к возникновению таких методик, как реинжиниринг бизнес-процессов, бережливое производство, всеобщее управление качеством, «6 сигм», управление поставками и т.п.³. Реальность же XXI в. требует от менеджеров наличия навыков управления уникальными и

¹ *Davenport T., Leibold M., Voelpel S.* Strategic Management in the Innovation Economy: Strategic Approaches and Tool for Dynamic Innovation Capabilities. Erlangen, 2006. P. 424.

² *Johnston R., Bate D.* The power of Strategy Innovation. A new Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business opportunities. N.Y., 2003. P. 6.

³ *Shenhar A., Dvir D.* Reinventing Project Management. The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation, Harvard Business School Press. Boston; Massachusetts, 2007. P. 4.

временными процессами, что и привело к большому вниманию со стороны как практиков, так и теоретиков управления к проектным методологиям. Проектный подход используется для преодоления постоянного потока проблем и возможностей, связанных со сложностью бизнес среды, радикальными инновациями, сокращением жизненного цикла продуктов и кросс-функциональной разработкой новых продуктов⁴.

Реализация проектов с начала 1990-х гг. XX в. привела к осознанию эффективности проектного менеджмента. Более того, сейчас проектный подход рассматривается уже не как некая методология, а как подход в управлении или даже как «философия управления». Следует отметить, что в середине XX в., когда проектный менеджмент получил свое начало, он использовался как некая технология, которая позволяла закончить работу вовремя и в рамках установленного бюджета. В настоящее время проекты уже не рассматриваются только в разрезе «технической» поддержки процессов (хотя также активно используются и с этой целью). Проекты используются корпорациями как средство реализации стратегии в современных сложных и динамичных условиях.

Итак, проект определяется как «временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов»⁵. Проекты характеризуются следующими параметрами:

- **Временным характером.** Термин «временный характер» означает, что у любого проекта есть четкое начало и четкое завершение. Это понятие не характеризует создаваемый в ходе проекта продукт, услугу или результат. Большинство проектов предпринимается для достижения устойчивого, длительного результата. Проекты также могут приводить к запланированным или незапланированным воздействиям на социальную, экономическую и окружающую среду, превышающим длительность самого проекта.
- **Уникальными продуктами, услугами и результатами.**
- **Последовательной разработкой.** Последовательная разработка означает развитие по этапам и протекание по шагам⁶.

⁴ Davies A., Hobday M. The Business of Projects. Managing Innovation in Complex Products and Systems. Cambridge, 2005. P. 2–3.

⁵Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК) — издание на русском языке. Newtown Square, 2004. С. 5.

⁶Там же. С. 5–6.

Тридцать лет понадобилось менеджерам для того, чтобы осознать эффективность проектного подхода. Это обусловлено тремя основными причинами:

- проектный менеджмент рассматривался только лишь как инструмент планирования на нижнем уровне управления;
- поскольку проектный менеджмент считался инструментом планирования на нижнем уровне управления, топ-менеджмент не стремился разобраться с особенностями проектного подхода, в результате чего менеджеры высшего звена просто не могли осознать его преимущества;
- топ-менеджеры были уверены, что при рассмотрении проектного подхода как ключевой компетенции, необходимо будет провести децентрализацию, делегировать полномочия по принятию решений менеджерам проектов, тем самым уменьшить свою власть в компании⁷.

Первыми организациями, осознавшими эффективность проектного подхода, были компании, работающие в научно-технической сфере и в строительстве, что обосновано природой их бизнеса и влияниями внешней среды. Дело в том, что подобным корпорациям постоянно приходилось осуществлять те операции, которые являлись временными и уникальными, т.е. такими, с которыми компании раньше не сталкивались. Это мог быть проект по разработке нового изобретения, разработка программного обеспечения, строительство домов, заводов и т.п.

Исторически проектный менеджмент применялся только в проектно-ориентированных отраслях рынка. Из проектно-ориентированных организаций проектный менеджмент стал распространяться на другие виды компаний. В настоящее время принято считать, что большинство из этих организаций являются не процессными и не проектными, а гибридными. Типичной гибридной компанией является та, в которой деятельность нескольких подразделений опирается на проекты⁸.

Именно новые парадигмы в стратегическом менеджменте, динамика внешней среды привели к открытию новых возможностей в проектном менеджменте. Такие факторы внешней среды, как изменяющийся стратегический пейзаж, расширение предложения продукции, конвергенция технологий, размывание границ между отраслями и сегментами, глобальная конкуренция, быстрое устаревание информации, большая взаимо-

⁷ Kerzner H. Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management. New Jersey, 2005. P. 1—3.

⁸ Kerzner H. Advanced Project Management: Best Practices of Implementation. New Jersey, 2004. P. 4—5

связанность участников, рост профессионализма, чередование побед и поражений, привели к тому, что доминирующей характеристикой конкурентного ландшафта становятся не просто изменения, а разрывы. Переход от прошлого к будущему протекает не плавно, а скачками, что приводит к радикальным разрывам с прошлыми тенденциями и образцами. Теперь прошлое уже не рассматривается как пролог к будущему, считают Л. Фаэй и Р. Рэнделл⁹. Соответственно стратегия уже не представляется как некое плавное движение к намеченной стратегической цели. Она является, скорее, единым большим рывком, состоящим из множества маленьких разрывов.

Единственным инструментом, который способен решить поставленную перед бизнесом задачу реализации быстрых радикальных изменений, является проектный менеджмент.

В связи с этим стратегия уже начинает рассматриваться как совокупность проектов и программ, объединенных одной целью и поддерживаемых соответствующими операциями.

Проектный менеджмент не только способствует реализации таких стратегических целей, как диверсификация, расширение ниши на рынке, повышение мощностей, производство новых продуктов, но и способствует внутренним изменениям организации — изменениям организационной структуры, вводу новых департаментов, внедрению новых технологий, а также проведению некоторых акций, например в отделе маркетинга, по управлению персоналом и т.п.

Стратегию А. Томпсон, Д. Гэмбл, А. Стрикленд определяют как «план менеджерской игры для осуществления роста бизнеса, выявления позиции на рынке, привлечение и удовлетворение клиентов, успешное соревнование с конкурентами, ведение операций и достижение поставленных целей»¹⁰.

По сути дела стратегия современной компании состоит из двух составляющих: проактивной и реактивной. Проактивный компонент представляет собой постановку долгосрочных целей и их дальнейшую реализацию в плане новых инициатив, а также сохранение стратегических характеристик, появившихся в прошлом; реактивный компонент отражает гибкие реакции компании на изменения окружающей среды¹¹.

Сейчас стратегический менеджмент необходим каждой организации для выживания. К середине 1990-х гг. многие круп-

⁹ Фаэй Л., Рэнделл Р. Курс MBA по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. М., 2004. С. 28—31.

¹⁰ Thompson A., Gamble J., Strickland A. Strategy: Winning in the Marketplace. Core concepts. Analytical tools. Cases. 2nd ed. N.Y., 2006. P. 3.

¹¹ Ibid. P. 12—13.

ные корпорации осознали значимость стратегического и проектного управления, а также их связи. Исторически больший акцент компании делали на стратегическое планирование, нежели на реализацию стратегии. Сейчас же, при смещении фокуса на реализацию, корпорации поняли, что проектный менеджмент может многое дать при реализации стратегических и операционных планов. В результате проектный менеджмент попал в поле пристального внимания топ-менеджмента. Еще одним фактором послужило создание стратегических проектных бизнес-единиц (СБЕ). Проекты заняли свое место в системе стратегических планов организации.

В настоящее время проектный менеджмент используется в организациях в двух плоскостях — стратегической и операционной. Что касается последней сферы, то проекты являются основой функционирования большинства компаний, действующих в таких отраслях, ориентированных не на массовое производство, а на единичного клиента, строительство, ИТ, консалтинг. В отраслях, ориентированных на массового потребителя, где производство продукции поставлено на поток, корпорации руководствуются эффектами масштабов производства и деятельности, а также принципами процессной деятельности и управления качеством.

Поскольку целью данной статьи является изучение роли проектного менеджмента в стратегии корпорации, мы не будем останавливаться на операционной сфере деятельности компаний и сосредоточимся на стратегической.

Здесь следует отметить, что проекты все активнее используются именно в стратегической сфере управления компаниями, причем вне зависимости от сферы деятельности (от ориентации на массового или индивидуального клиента). Тем не менее если для компаний, ориентированных на индивидуального клиента, применение проектного менеджмента также в стратегическом управлении является очевидным, для других компаний — это всегда выбор. Этот выбор заключается в том, развиваться ли, используя имеющиеся внутренние ресурсы или развиваться за счет внешних источников. Если выбор остается за первым вариантом, то компания начинает заниматься оптимизацией бизнес-процессов, вводит различные системы управления производством (например, бережливое производство) и системы управления качеством (TQM, «6 сигм»). По сути это отражает часть проактивного компонента стратегии, отвечающей за сохранение и совершенствование стратегических характеристик, помогающей компании быть конкурентоспособной. Если же компания приняла решение воспользоваться

отсутствующими в компании ресурсами, то, безусловно, основу реализации будущей стратегии составят проекты. Под отсутствующими ресурсами в данном случае понимаются компетенции и продукты или услуги, которыми в настоящий момент компания не обладает. 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.

Стоит отметить, что даже производственная компания активно прибегает к проектным инструментам при реализации стратегии, базирующейся на инновациях. Причина заключается в том, что продукты или услуги, которые производит или предоставляет компания соответственно, является базой стратегии. В современных условиях даже решение о том, запускать ли тот или иной продукт или ту или иную услугу, принимается компанией исходя из своей стратегии.

Процессы и проекты в организации, ориентированной на массового потребителя, выполняют разные цели: процессы являются основой иерархии целей. Процессы обеспечивают целевой и настоящий бизнес компании, достаточную долю рынка, достаточный выпуск продукции или предоставления услуг, бесперебойное производство и т.д. Проекты и программы играют роль драйвера роста компании. За счет проектов и программ осуществляется вывод новых продуктов или услуг на рынок, обновление продуктовых линеек, расширение клиентской базы и т.п.

Л. Фаэй и Р. Рэнделл выделяют три вида стратегии.

- **Инновационная стратегия (*intensive strategy*)**. Она напрямую связана с «прорывными» проектами по запуску новых продуктов и услуг. За счет нее создаются новые сферы для конкуренции, поскольку открываются новые ниши, а также формы активности, которые не реализуют конкуренты. Данный вид стратегии руководствуется стратегическими намерениями и видением. Этой стратегией руководствовался «Chrysler», когда выпускал первый мини-фургон, и CNN — когда запускал круглосуточные новости. Ею руководствовались компании, впервые использовавшие Интернет в качестве источника бизнеса¹².
- **Стратегия обновления (*renovative strategy*)**. Эта стратегия требует значительного обдумывания и принятия различных действий, которые бы были качественно иными в плане и стратегии, и операций. Этот вид стратегии похож на инновационную стратегию, но он гораздо проще

¹² См.: Фаэй Л., Рэнделл Р. Указ. соч. С. 21—23.

для реализации, поскольку базируется на существующем бизнесе, требует меньших рисков для персонала и организации. Она позволяет создавать новые возможности в продуктах, для потребителей, в технологиях и компетенциях. Компания может дальше использовать свои существующие активы, такие, как бренд, торговая марка и компетенции¹³.

- **Инкрементальная стратегия (incremental strategy).** Компания следует этой стратегии, когда она не способна или не хочет изменяться и совершенствоваться, в том числе и за счет инноваций. В этом случае компания реализует лишь незначительные изменения. Ее конкурентоспособность базируется на тех компетенциях, за счет которых она соревновалась и достигала своих целей ранее. Компания в особенности склонна придерживаться данного вида стратегии тогда, когда у нее есть конкурентоспособное и/или уникальное решение¹⁴.

Очевидно, что в современном мире основой роста компании являются радикальные инновации. Самым эффективным способом реализации и внедрения подобных изменений являются проекты. Причем зачастую подобные проекты создают не только новый продукт, но и новые компетенции компании, которые основаны на:

- производстве конкретного нового продукта или услуги;
- способностях внедрения подобных инноваций;
- созданных компетенциях, на базе которых можно впоследствии производить новые продукты, развивать старые и т.п.

В таблице 1 представлены соответствия видов стратегии и методов реализации изменений.

Таким образом, мы видим, что реализация инновационной стратегии базируется исключительно на проектном менеджменте, в то время как остальные виды стратегии могут сочетать в себе проектные и процессные методы. При этом каждому виду стратегии соответствует свой вид проектов.

Для анализа возьмем достаточно известную классификацию проектов, основой которой является лекция Sara Beckman “Product Portfolio Planning”, July 15th 2008, UC Berkeley, USA, Haas School of Business. (табл. 2).

¹³Там же. Р. 23—25.

¹⁴Там же. Р. 25—27.

Таблица 1

**Соответствие видов стратегии, видов инновации
и методов реализации изменений**

Вид стратегии	Вид инноваций	Метод реализации
Инновационная	прорывные (breakthrough)	проекты
Обновления	инкрементальные/прорывные	процессы/проекты
Инкрементальная	инкрементальные	операционные проекты/процессы

Таблица 2

Виды проектов

	Новые целевые продукты	Новая линейка продуктов	Дополнение к существующей линейке продуктов	Дифференциация продукта
Новые целевые процессы	Прорывные проекты (breakthrough projects)			
Процессы новой линейки продуктов	Проекты доработки (platform projects)			
Обновление процессов в одном департаменте	Деривативные проекты (derivative projects)			
Инкрементальные изменения				

Прорывные проекты — это инновационные проекты, которые являются драйверами развития и роста компании. Они, как правило, связаны с внедрением радикальных инноваций, выходом на новые рынки, поиском нового бизнеса (в том числе и венчурные проекты) и т.п. Эти проекты чаще всего связаны с нецелевым, но стратегически важным бизнесом. Эти проекты подвержены высокому уровню риска, но тем не менее при удачной реализации способны принести значительную прибыль. При этом прорывные проекты, как правило, приводят либо к трансформации стратегии, либо к значительному рывку вперед на пути разработанной стратегии.

Проекты доработки — это проекты, которые также являются стратегическими, как и прорывные проекты, но они соответствуют существующей стратегии компании и, как правило, связаны с разработкой новых продуктов или новой линейки

продуктов. Эти проекты приводят к трансформации некоторых бизнес-процессов и/или созданию новых бизнес-процессов. Проекты доработки целиком связаны с целевым бизнесом компании.

Деривативные проекты — это проекты, направленные на незначительные доработки существующих продуктов в рамках целевого бизнеса. По сути, они не являются стратегическими проектами. При этом незначительные доработки также могут быть реализованы за счет процессных методов.

В таблице 3 показано сочетание видов стратегии и видов проектов.

Таблица 3

Сочетание видов стратегии и видов проектов

Вид стратегии	Вид проектов
Инновационная стратегия	Прорывные проекты
Стратегия обновления	Проекты доработки
Инкрементальная стратегия	Сочетание деривативных проектов и процессных методов

Приведем пример: крупная российская телекоммуникационная компания ОАО «ВымпелКом» сочетает все три вида стратегии. Так, компания дифференцирует характеристики существующих продуктов (инкрементальная стратегия), разрабатывает новые тарифные планы и новые продукты в рамках целевого бизнеса, что соответствует стратегии обновления в нашей классификации. Но помимо реализации вышеотмеченных проектов компания реализует и прорывные проекты. Прорывные проекты, или венчурные проекты, по терминологии компании, относятся к нецелевому бизнесу компании, т.е. не к сотовой и фиксированной связи. Это проекты по выводу на рынок услуги мобильного ТВ, проект по мобильной рекламе, проект по мобильному контенту и т.п. Очевидно, что данные прорывные проекты соответствуют будущей стратегии компании. Безусловно, мы не можем сказать, в чем заключается стратегия «ВымпелКома», но, по различным источникам в прессе и по рекламе компании, существующая стратегическая цель представляет собой создание интегрированного оператора, предоставляющего различные услуги связи (сотовой, фиксированной, Интернета, в том числе и мобильного). Тем не менее, скорее всего, будущая стратегия компании будет направлена на создание оператора, предоставляющего различные

услуги коммуникаций, общения и развлечения на базе технологий связи. Именно этой стратегии соответствуют отмеченные выше венчурные проекты компании.

Таким образом, инкрементальные проекты и проекты доработки являются средством реализации существующей стратегии, в то время как прорывные проекты — средством реализации будущей стратегии. Прорывные проекты как бы подготавливают будущую стратегию компании, создают основу для будущего роста. Тем самым достигается долгосрочный устойчивый рост.

Необходимо также отметить, что в крупных корпорациях стратегические проекты каждого из видов (прорывные проекты и проекты доработки) должны образовывать портфель/портфели проектов и программ (по причине того, что подобные компании реализуют большое количество проектов, которые требуют упорядоченного управления). Очевидно, что компании реализуют большее количество проектов доработки, нежели прорывных проектов. Тем не менее прорывные проекты должны образовывать отдельный портфель проектов, направленных на будущий рост. Один или несколько портфелей могут образовывать проекты доработки. Применение портфельного управления обуславливается необходимостью упорядоченного управления проектами организации и их соответствием стратегии.

Следует обратить внимание и на специфику управления прорывными проектами, особенно венчурными. Дело в том, что проекты доработки реализуются в рамках существующей бизнес-модели корпорации, поэтому они вполне могут управляться на основе принципов существующего корпоративного управления. Существующая бизнес-модель уже проверенная практикой является малорисковой, отвечает потребностям клиентов, позволяет компании достигать финансовых целей, в то время как прорывные проекты и инновации, на внедрение которых нацелены подобные проекты, приносят дисбаланс. Прорывные проекты в конечном итоге могут привести и к созданию новой бизнес-модели компании. Именно поэтому рекомендуется реализовывать прорывные проекты в достаточно большой степени независимости от всей корпорации. Причина того, почему необходимо обеспечить достаточно независимое управление прорывными проектами, заключается в том, что корпорации являются в той или иной степени неподвижными и нацеленными на достижение определенных показателей, в то время как природа прорывных проектов и в особенности венчурных проектов требует гибкого подхода в управлении, неза-

висящего от корпоративных методов управления. Прорывные проекты тесно связаны с предпринимательством. Для достижения необходимой степени независимости создаются специальные департаменты, которые занимаются реализацией радикальных стратегически значимых проектов. При этом управление прорывными проектами должно базироваться на принципах гибкости и адаптивности.

Еще одна причина касается всех прорывных проектов, но прежде всего венчурных. Венчурные стратегии являются рисковыми, а их результаты — менее предсказуемыми, нежели результаты проектов, реализуемых в рамках существующей бизнес-модели корпорации. Таким образом, специальные департаменты должны быть образованы и функционировать таким образом, чтобы не влиять на всю систему активности корпорации в случае неудач. Кроме того, реализуя венчурные проекты, корпорации сталкиваются с ситуацией выбора: корпоративные венчуры отвлекают ресурсы от целевого бизнеса, который приносит основную прибыль, тем более что только немногие венчурные проекты демонстрируют успех; но обычно успешные прорывные проекты приносят значительную прибыль.

При этом корпорациям рекомендуется создавать две параллельные системы отбора и приоритизации проектов: одну — для прорывных, а другую — для всех остальных. Это обеспечит как разделение двух потоков проектов и создание систем отбора, отвечающих специфике той или иной группы, так и разделение ресурсов (и финансовых, и человеческих). В компаниях, где существует единая формальная система отбора и приоритизации проектов, возникает ситуация, когда прорывные проекты не могут «пробиться» в список приоритетных проектов компании (roadmap) за счет того, что они имеют меньшую прибыль и большие риски, нежели другие проекты. Если же прорывным проектам удастся попасть в этот список, они занимают в нем невысокий приоритет, так как проекты в списке, как правило, приоритизируются по потенциальной прибыли; присвоенный же приоритет влияет на объем выделенных как финансовых, так и человеческих ресурсов. Таким образом, получается, что стратегическим прорывным проектам уделяется недостаточно внимания. Поэтому компаниям рекомендуется разделять два потока проектов и их общие бюджеты. Эти бюджеты могут соотноситься в некой пропорции, установленной корпорацией в зависимости от ее компетенций, количества тех или иных проектов, стратегических целей и приоритетов, а также ситуации на рынке. Кроме того, это стимулирует постоянную генерацию идей для прорывных проектов. Так, для прорывных

проектов разрабатывается специальная система отбора, отвечающая специфике именно данных проектов. Помимо этого прорывные проекты должны иметь собственный общий годовой бюджет, который будет распределяться между этими проектами по приоритетам специального списка.

Таким образом, в современных бизнес-условиях проекты уже не рассматриваются в качестве инструмента выполнения работы во время и в рамках заданного бюджета. Проекты играют гораздо более значимую роль. Они являются инструментами реализации стратегии, преимущественно инновационной стратегии и стратегии обновления. Каждому из видов стратегии соответствует свой вид проектов: инновационной стратегии — прорывные проекты, стратегии обновления — проекты доработки. Тем не менее в рамках стратегии обновления могут использоваться и процессные методы управления, в то время как для инновационной стратегии это не характерно. Прорывные проекты и проекты доработки имеют разную специфику: если последние рассчитаны на ближайшее будущее, то первые — на более отдаленную перспективу. По сути, проекты доработки относятся к существующей бизнес-модели и стратегии, в то время как прорывные проекты направлены на создание основы для будущей бизнес-модели и будущей стратегии компании. Прорывные проекты, как правило, являются достаточно рискованными, в особенности венчурные проекты. Именно поэтому рекомендуется создавать специальные департаменты и специальные системы отбора и приоритизации прорывных проектов для обеспечения сохранения баланса существующей бизнес-модели и стратегии. Специальные департаменты должны быть в некоторой степени независимы от общего корпоративного управления, что должно способствовать созданию инновационного и предпринимательского климата в подобных департаментах. При этом прорывные проекты должны управляться на базе принципов гибкости и адаптивности. Отдельная система отбора и приоритизации прорывных проектов должна развести два потока проектов и обеспечить достаточное внимание и финансирование обоих видов проектов.

Таким образом, корпорации способны обеспечить реализацию существующих стратегий и будущий рост за счет проектов. Реализация разных видов проектов, балансирование их портфелей и правильное управление способны повысить конкурентоспособность компании в настоящем и обеспечить устойчивое лидерство в будущем.

Список литературы

Фэй Л., Рэнделл Р. Курс MBA по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. М., 2004.

Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК) — издание на русском языке. Newtown Square, 2004.

Davenport T., Leibold M., Voelpel S. Strategic Management in the Innovation Economy: Strategic Approaches and Tool for Dynamic Innovation Capabilities. Erlangen, 2006.

Davies A., Hobday M. The Business of Projects. Managing Innovation in Complex Products and Systems. Cambridge, 2005.

Johnston R., Bate D. The power of Strategy Innovation. A new Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business opportunities. N.Y., 2003.

Kerzner H. Advanced Project Management: Best Practices of Implementation. New Jersey, 2004.

Kerzner H. Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management. New Jersey, 2005.

Shenhar A., Dvir D. Reinventing Project Management. The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation, Harvard Business School Press. Boston; Massachusetts, 2007.

Thompson A., Gamble J., Strickland A. Strategy: Winning in the Marketplace. Core concepts. Analytical tools. Cases. 2nd ed. N.Y., 2006.

Lecture *Sara Beckman* “Product Portfolio Planning”. July 15th 2008. UC Berkeley. USA. Haas School of Business.