

© Юрий Николаевич Лапыгин,
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры менеджмента
Владимирского филиала РАНХиГС,
профессор кафедры ЭСУ ИЭиМ ВлГУ

Lapygin Yu. N.,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management,
Vladimir Branch of the RANEPA,
Professor of the ESU Department VISU

ПРОЦЕСС В ПРОЕКТНОМ ПОДХОДЕ

Process in the design approach

Аннотация: управление социально-экономическими системами изобилует подходами, среди которых интерес представляет процессный и проектный подходы в части их взаимосвязи, поскольку каждый из них имеет свои достоинства, сочетание которых позволяет реализовать закон синергии для получения максимально возможного результата управления.

Abstract: The management of socio-economic systems abounds in approaches, among which the process and project approaches in terms of their interrelationship are of interest, since each of them has its merits, the combination of which allows us to implement the law of synergy in order to obtain the maximum possible management result.

Ключевые слова: процесс, проект, управление, сочетание, достоинства и недостатки, подходы.

Keywords: process, project, management, combination, advantages and disadvantages, approaches.

Практика управления социально-экономическими системами свидетельствует о том, что хорошо организованный процесс не всегда обеспечивает получение нужного результата. В том случае, если для решения новой задачи используются процессы, ранее зарекомендовавшие себя как эффективные, ожидаемый результат может быть не достигнут в силу того, что для оригинальных задач нужны оригинальные процессы, которые, как правило, рождаются в рамках проектов (проектного управления).

Под проектом чаще всего понимают [4] временное образование, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов, а под процессом - регулярно повторяющуюся последовательность операций, потребляющую ресурсы и создающую результат, нужный кому-либо [6].

В этом плане проектный подход в большей степени связан с реализацией стратегии развития организации, а процессный – ориентирован на текущую деятельность.

Проект и процесс как явления имеют некоторые схожие характеристики, к которым следует отнести совокупность ресурсов, целевую ориентацию и мероприятия, отражающие деятельность организации. Сочетание основных характеристик проектного и процессного подходов приведено на рисунке 1.



Рис. 1. Сочетание проектного и процессного подходов¹

Рассмотрим соотношение проектного и процессного подходов и определим их взаимосвязи, сильные и слабые стороны.

Проектный подход рассматривает деятельность организации как работу, направленную на реализацию совокупности уникальных проектов. Проектный подход отличается направленностью не на процесс, а на результат [8]. Проектное управление выступает универсальным инструментом, который позволяет отойти от функциональных (узкоотраслевых, региональных) интересов для совместного эффективного решения стратегических задач в целом [2].

Проектный подход в условиях ограниченности ресурсов (в том числе и временных) повышает целевую эффективность управления и имеет ряд иных преимуществ [2]. К таким преимуществам чаще всего относят ориентацию на конкретный результат (цель), постоянное взаимодействие со стейкхолдерами (заказчиками, посредниками, клиентами), инновационность решений и возможность оценивать результаты деятельности проектной команды на всех этапах формирования и реализации проекта [8].

Организационная самостоятельность, реализуемая в проектом подходе, позволяет рационально использовать все виды ресурсов (людские, материальные, финансовые, информационные, временные) для достижения поставленных целей [2].

К недостаткам проектного подхода следует отнести высокую стоимость реализации подхода, необходимость повышения квалификации членам проектной команды и стейкхолдерам, двойное подчинение функциональных специалистов [8] и руководителю проекта, и руководителю функционального подразделения.

¹ Построено по: Ахадов Р. Э., Сумина Е. В. Проектный и процессный подходы к управлению в логистике // Современные тенденции в развитии науки и технологий. – 2016. – № 3-10. – С. 12-16 (см. [3]); Лапыгин Ю. Н. Проектный подход к управлению // Ученые записки: Научно-практический журнал. – 2018. – № 2. – С. 34-47 (см. [10]); Алтухов Д. В. Сущность проектного подхода в управлении региональными системами // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия «Экономика. Информатика». – 2015. – Т. 34. – №7-1. – С. 13-17 (см. [2]).

Следует отметить, что проектный подход имеет ограничения в части опоры на специфику корпоративной культуры, требуемой для реализации проектов, а также требует наличия особых навыков коммуникации и ведения документационного обеспечения проектной деятельности [3].

В процессном подходе деятельность организации рассматривается как совокупность процессов (взаимосвязанных мероприятий). Процессный подход обслуживает непрерывное выполнение комплекса взаимосвязанных видов деятельности в виде процессов [8]. При этом подробная картина текущего состояния организации позволяет определить ее слабые стороны и оценить свойства процессов, заданных в рамках деятельности организации [5], что позволяет рационализировать текущую деятельность, которая циклически повторяется. Процессный подход хорошо себя зарекомендовал в операционной деятельности организации [3].

В целом, преимущества процессного подхода заключаются в том, что он не только позволяет решать проблемы организации, обеспечивает регулирование и координацию деятельности работников в пределах отдельных операций, но и поддерживает высокую оперативность принятия и реализации принятых решений, снижение операционных издержек, а также сокращение затрат времени на выполнение отдельных процедур [8].

Однако в качестве недостатков реализации процессного подхода исследователи выделяют [8] нежелание работников уделять время внедрению такого подхода, необходимость повышения квалификации работников, сложности в разработке плана по внедрению подхода, неточное описание и слишком подробное описание процессов, попытка охватить все процессы целиком и сразу.

Сопоставительный анализ двух рассматриваемых подходов [5] свидетельствует о том, что, с одной стороны, проектный подход, ориентированный на одноразовую, уникальную деятельность, в большей степени подходит для мероприятий, которые происходят впервые или имеют существенные ключевые отличия от других, в то время как процессный подход ориентирован на анализ операционной деятельности и рассчитан на цикличность (повторяемость) процессов.

С другой стороны, оценка стоимости проекта и процесса имеет существенные различия. Для оценки проекта используются интегральные показатели, а для процессного подхода зачастую невозможно объединить показатели в интегральный показатель эффективности (показатели часто имеют качественный характер).

Отмеченные обстоятельства дополняются еще и тем, что инструменты реализации подходов отличаются друг от друга: например, диаграмма Ганта и сетевой график, а также модель жизненного цикла для проектного подхода и модель Деминга и диаграмма Исикавы для процессного подхода.

Если рассматривать управление как процесс реализации основных функций менеджмента (прогнозирование, планирование, организация, координация, учет и контроль), то управление проектом может быть представлено совокупностью процессов. Традиционно к таким процессам относят инициацию проекта, планирование, запуск проекта, исполнение и контроль, а также мониторинг и завершение проекта (см. рис. 2).

<u>Инициация проекта</u> • определение границ проекта • оценка стоимости проекта • определение сроков • анализ рисков • назначение менеджера проекта	<u>Планирование</u> • разработка • согласование • утверждение календарных и прочих планов и бюджетов	<u>Запуск проекта</u> • принятие решения о реализации проекта • назначение руководителя • утверждение устава проекта
Управление проектом		
<u>Завершение проекта</u> • принятие решений о завершении проекта • закрытие договоров • анализ полученного опыта • архивирование	<u>Мониторинг, управление изменениями и рисками</u> • наблюдение сроков по показателям • оценка рисков • оценка качества и получаемых результатов	<u>Исполнение и контроль</u> • выдача заданий • сбор отчетности • контроль сроков, бюджета и качества работ • управление изменениями

Рис. 2. Процессы управления проектом²

В свою очередь внутри каждого отмеченного процесса можно также выделить более конкретные процессы, представленные на рисунке 2.

Поэтому процессный подход можно представить как подсистему проектного подхода, а вместе оба подхода можно рассматривать как системный конфигуратор, описывающий такое явление как управление организацией.

Стремление унифицировать проектное управление наряду с уникальностью самих проектов, состоящих из отдельных процессов, ведет к потребности стандартизации проектных процессов, что позволяет не только повысить эффективность проектного управления, но и обеспечить лучшее понимание работ проектных команд как в части коммуникации со стейкхолдерами, так и в части взаимодействия на межотраслевом или межнациональном уровне.

Не менее актуальная задача лежит в плоскости создания системы проектного управления [1].

Разработку указанной системы можно рассматривать как проект с соответствующими процессами проектирования, представленными на рисунке 3.

² Построено по: Компанейцева Г. А. Проектный подход: понятие, принципы, факторы эффективности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 17. – С. 363–368 [Электронный ресурс]. URL: <http://e-koncept.ru/2016/46249.htm> (дата обращения: 15.05.2018) (см. [9]); Дмитриев А. В. Методика внедрения проектного подхода в управление социальным развитием российских регионов // Интернет-журнал «Науковедение». - 2013. - № 1. – С. 1-8 (см. [7]).

1. Построение системы целей и показателей функционирования объекта проектирования	2. Разработка моделей операционных процессов, включая информационные процессы управления, направленные на достижение поставленных целей	3. Анализ и корректировка полученных моделей «как есть» до состояния «как надо»
Процессы проектирования		
6. Подготовка технического задания на автоматизацию и информатизацию системы организационного управления	5. Разработка организационной структуры объекта проектирования и соответствующей документации вплоть до должностных инструкций персонала организационного управления	4. Разработка системы мониторинга и контроля функционирования бизнес-процессов

Рис. 3. Процессы проектирования системы управления проектом [1]

Совокупность процессов проектного управления свидетельствует о том, что с их помощью можно осуществлять проектную деятельность, которая повторяется от проекта к проекту и, стало быть, может фиксироваться как стандартная.

Кроме того, стандартные процессы могут повторяться внутри самого проекта от последующих этапов к предыдущим.

Поэтому формирование системы управления проектами можно представить как адаптированную к управлению проектами модель процессного подхода, что в свою очередь позволяет обеспечивать стандартизацию процессов разработки и реализации проектов.

Список литературы

1. Абрамов И. В., Алгазинов Э. К., Матвеев М. Г. Процессный подход к построению системы проектного управления // Прикладная информатика. – 2014. – № 1. – С. 15-22.
2. Алтухов Д. В. Сущность проектного подхода в управлении региональными системами // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия «Экономика. Информатика». – 2015. – Т. 34. – №7-1. – С. 13-17.
3. Ахадов Р. Э., Сумина Е. В. Проектный и процессный подходы к управлению в логистике // Современные тенденции в развитии науки и технологий. – 2016. – № 3-10. – С. 12-16.
4. Бакланова Ю. О. Эволюция подхода к проектному управлению инновациями: инициатива, проект, программа, портфель // Современные технологии управления. – 2012. – № 3 (15) [Электронный ресурс]. URL: <http://sovman.ru> (дата обращения: 10.05.2018).
5. Борисов С. В., Плеханова А. Ф. Сравнительный анализ проектного и процессного подходов в управлении инновационной деятельностью // Российское предпринимательство. – 2013. – № 13. – С. 91-96.
6. Васильев А. И., Прокофьев С. Е. Организация проектного управления в органах государственной власти // Управленческие науки. – 2016. – № 4. – С. 44-52.

7. Дмитриев А. В. Методика внедрения проектного подхода в управление социальным развитием российских регионов // Интернет-журнал «Науковедение». – 2013. – № 1. – С. 1-8.

8. Ишкова Е. В. Сравнительный анализ проектного и процессного подходов к управлению деятельностью предприятия // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 5. – С. 704-710.

9. Компанейцева Г. А. Проектный подход: понятие, принципы, факторы эффективности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 17. – С. 363–368 [Электронный ресурс]. URL: <http://e-koncept.ru/2016/46249.htm> (дата обращения 15.05.2018).

10. Лапыгин Ю. Н. Проектный подход к управлению // Ученые записки: Научно-практический журнал. – 2018. – № 2. – С. 34-47.