

## АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЯМИ.

**Марине Каграманян**

*ЗАО «ЛИДИАН АРМЕНИЯ», ответственный за обучение и развитие, аспирант Международного университета Евразия*

Процессный и проектный подходы являются наиболее востребованными и распространёнными методиками стратегического управления современными предприятиями.

В статье описывается и анализируется каждый из этих методов и показывается как совместное применение обоих подходов приводит к конкурентному преимуществу предприятия.

**Ключевые слова:** проектный подход, проект, процессный подход, процессы, ключевые показатели эффективности.

Конец XX – начало XXI веков ознаменованы активным развитием процессного и проектного подхода к стратегическому управлению предприятиями.

Долгое время основными инструментами стратегического управления предприятиями считались, в основном процессные инструменты. Предприятия стали внедрять проектный подход, как альтернативный инструмент стратегического управления, при переходе к инновационной экономике: при создания различных новых продуктов и услуг, при структуризации предприятия и при различных корпоративных изменениях и т.п. Рассмотрим в чем же состоит их различие и совпадения.

Можно сказать, что если проектный подход отвечает на вопрос «Что делать?», то процессный подход отвечает на вопрос «Как делать?».

Очень часто оба этих подхода ошибочно рассматриваются как противоположные. Современные компании используют процессный и проектный подходы как инструменты стратегического управления в рамках одной организационной системы, но чаще всего отдельно друг от друга. Рассмотрим и проанализируем оба подхода в отдельности.

**Процессный подход:** В основе многих известных и довольно эффективных концепций по совершенствованию работы организаций лежит процессный подход.

Как концепция управления, этот подход окончательно сформировался в конце XIX века.

Процессный подход – это подход к организации и анализу деятельности компании, основанный на выделении и рассмотрении ее бизнес-процессов, каждый из которых протекает во взаимосвязи с другими бизнес-процессами компании или внешней средой.

В соответствии с этой концепцией, можно сказать, что вся деятельность организации представляет из себя набор процессов. Процесс – это один из ключевых элементов улучшения качества.

Следовательно, для управления предприятием необходимо управлять процессами и управлять ими в целом. Что же такое процесс?

«Процесс (**процесс** лат. processus — «течение», «ход», «продвижение») – это устойчивая и целенаправленная совокупность взаимосвязанных действий, которые по определённой технологии преобразуют входы в выходы для получения заранее определённых продуктов, результатов или услуг, представляющих ценность для потребителя»<sup>1</sup>.

Основываясь на этом определении бизнес-процесса, к его основным характеристикам можно отнести:

- заранее предопределённый результат;
- стратегически значимый для компании результат.
- регулярность действий;
- предопределённые роли и ответственности сотрудников, вовлечённых в бизнес-процесс.

Процессный подход ориентирован не на организационную структуру предприятия и не на функции подразделений, а на бизнес-процессы и его основное отличие от других подходов таких как функционального, организационного и т.д. является не только ориентированность на результат оптимизация, но и достижение этого результата.

При процессном подходе все действия совершаются до достижения результата, а содержание и технология, как правило, не меняются. Так как процесс предполагает цикличность и регулярность достижения результата, вероятность каких-либо изменений минимальна. Часть операционной деятельности рассматривается как отдельно взятый объект, что позволяет организовать управление этим объектом, т.е.: изначально спроектировать, спланировать, за регламентировать этот объект, определить показатели результативности и эффективности процесса (KPI<sup>2</sup>), а во время выполнения

---

<sup>1</sup> Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление, Учебник, ИНФРА-М, 2009, 26 с.

<sup>2</sup> Ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) – показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей.

оценить, проконтролировать и оптимизировать эту часть операционной деятельности.

При этом система управления компанией ориентируется как на управление каждым бизнес-процессом в отдельности, так и всеми бизнес-процессами предприятия в целом.

Следовательно, управляя всеми бизнес-процессами, предприятие управляет деятельностью всей организации как системой бизнес-процессов.

Основными преимуществами процессного подхода являются:

- Оптимизация системы управления предприятием, гибко реагирующей на изменения внешней среды,
- Координация работы всех, задействованных в процессе, подразделений,
- Непрерывное управление с целенаправленным улучшением процессов и с сокращением временных и материальных издержек,
- Ориентированность на результат процесса;
- Повышение прозрачности, эффективности работы и предсказуемости результатов организации;
- Выявление лишних, устаревший и невостребованных процессов;
- Разработка системы показателей и критериев оценки эффективности управления процессов,
- Оптимизация документооборота предприятия и создание единой информационной системы предприятия,
- Создание общего и стандартизированного языка описания деятельности предприятия доступного и понятного для всех сотрудников, вовлеченных в процесс:

Так же, как и любой современный подход к управлению процессный подход имеет не только преимущества, но и недостатки, к ним относят следующие:

- Сложность качественного стандартизования, регламентирования и документирования каждого процесса, что требует дополнительного времени и ресурсов,
- Сложность и недостаток опыта применения системного подхода при организации и внедрении процессного подхода в предприятии,
- Сложность разработок качественной системы показателей оценки эффективности функционирования бизнес-процессов КРІ, основанного на стратегии предприятия.
- Сложность создания реально действующих механизмов управления процессами, обеспечивающих ситуации, при которых, все процессы управляются и должны управляться владельцами этих процессов,
- Необходимость в организации дополнительного обучения и переподготовки сотрудников предприятия для передачи новых навыков, и знаний, и т.д.

Тем не менее, несмотря на то, что процессный подход имеет достаточное количество недостатков, нельзя не отметить, что предприятия, в которых внедрен процессный подход, являются более эффективными, благодаря тому, что: во-первых стратегические планы и цели предприятия полностью реализуются, поскольку они увязаны с текущей деятельностью этого предприятия через бизнес-процессы; во-вторых разрабатывается и внедряется эффективная система мотивации, основанная на учете конкретного результата, достижения показателя KPI;

Исходя из вышеперечисленного, можно сделать вывод, что процессный подход как один из методов организации эффективной работы компании еще очень долго будет востребован, так как управление бизнес-процессами как подход к управлению компанией повышает эффективность компании за счет совершенствования как отдельного процесса, так и системы процессов в целом.

Рассмотрим следующий подход к управлению предприятием.

**Проектный подход:** Сначала дадим определение проекта. Что такое проект?

Проект – уникальный процесс, состоящий из набора единовременных взаимосвязанных и контролируемых работ/мероприятий с датами начала и окончания, и предпринятый, чтобы достичь цели соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам, создающий конечный уникальный результат. (PMBoK – Свод знаний по управлению проектами)<sup>1</sup>

Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование, организацию работ и координацию действий исполнителей.

Хоть и принято считать, что, проектный подход применяется в основном в проектно-ориентированных компаниях, например, научно-исследовательских, консалтинговых, строительных и т.д., но этот подход может применяться и для любой компании при создании инновационных проектов.

В основе создания и внедрения проектно-ориентированной структуры предприятия лежит не концепция функций или процессов, а концепция проекта, т.е создание нового, как правило, единичного не повторяющегося продукта, например, строительство объекта разработка нового изделия, создание и внедрение новой технологии, и т. д.

Деятельность любого проектно-ориентированного предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание, свои трудовые, финансовые, промышленные и т. д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель

---

<sup>1</sup> Свод знаний по управлению проектами (англ. Project Management Body of Knowledge, PMBoK) представляет собой сумму профессиональных знаний по управлению проектами. PMI использует этот документ в качестве основного справочного материала для своих программ по профессиональному развитию. Является Американским национальным стандартом.

проекта. После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе).

В настоящий момент существуют несколько основных видов реализации проектного управления, и в зависимости от них различаются следующие организационные формы управления проектами: линейно-функциональная, матричная, проектная структура, а также смешанные структуры, которые сочетают в себе все эти виды.

Рассмотрим по отдельности эти организационные формы проектного управления.

**Линейно-функциональная структура** представляет собой совокупность линейно-функциональных подразделений, каждое из которых выполняет характерные для данного подразделения функции. Реализация проекта осуществляется, путем создания проектной группы, состоящей из вовлеченных в проект сотрудников различных функциональных структур.

**Матричная структура:** в отличие от линейно-функциональной структуры матричная структура больше ориентирована на выполнение проектов. Эта структура базируется на сочетании традиционной вертикальной иерархии связей руководства-подчинения и на горизонтальных связях координации работ по проекту. Управление и координация работ по проекту в этом случае осуществляется руководителем проекта, который контролирует полный цикл работ, связанных с разработкой, производством и продвижением продукции на рынок. Персонал проекта, может быть привлечен в проект частично или полностью и имеет двойное подчинение: функциональное и проектное, что и является основным недостатком этой структуры.

Матричная структура бывает 3 типов: слабая, сбалансированная и сильная матрица. Основное отличие этих типов заключается в уровне полномочий и ответственности руководителя проекта, степени вовлеченности персонала, и т.д.

**Проектная структура:** Этот тип организационной формы управления проектами применяется при высокой степени неопределенности условий реализации проекта, а также при сложных, масштабных и продолжительных проектах. Этот тип структуры организации характеризуется полной вовлеченностью персонала занятого реализацией проекта. Ужесточаются требования к руководителю проекта. Возникает необходимость организации более гибкого и скоординированного управления проектами, а также угроза дублирования основных функций управления предприятием.

Сформулируем основные преимущества проектного подхода:

- Увеличение гибкости управления. При реализации проекта возникает необходимость разработки, адаптации и внедрения различных стратегий и способов реализации проекта, которые позволяют успешно завершить проект. Эти же стратегии и способы, могут применяться

- многократно, что и повышает гибкость управления предприятием.
- По сравнению с иерархическими структурами сокращается численность управленческого персонала и одновременно создаются предпосылки для развития проектной команды.
- Увеличение удовлетворенности клиентов, за счет повышения эффективности предоставляемых услуг,
- Повышение качества работы,
- Повышение конкурентных преимуществ и следовательно репутации компании.
- Увеличение возможностей оценки риска.
- Реализация стратегии, достижение желаемых целей в установленные сроки и в рамках бюджета.

И самое главное преимущество проектного управления в том, что выгоды от него получают все участники процесса. Помимо преимуществ, проектный подход имеет и недостатки. Недостатками проектно-ориентированной структуры управления предприятием являются:

- Высокие требования к квалификации, к личным и деловым качествам руководителя проекта,
- Совместное использование одних и тех же ресурсов различными проектами, что приводит не только к дополнительным конфликтам и временным накладкам, но и усложняет взаимодействие большого числа проектов в компании.
- Необходимость проведения дополнительного обучения сотрудников навыкам проектного управления.

Тем не менее, несмотря на вышеперечисленные недостатки преимущества проектного подхода к управлению предприятием их перевешивают. Переход к проектному управлению может длиться годами, так как проектное управление – это совсем другая культура работы, другая психология и совершенно другой подход к управлению предприятием.

Резюмируя выше сказанное с точки зрения эффективности применения проектного и процессного подходов, можно отметить следующие различия и некоторое сходство этих двух процессов.

Рассмотрим сначала различия:

Проектный подход	Процессный подход
В основе – уникальная деятельность. Наиболее применим к инновационным мероприятиям, а также к тем мероприятиям, которые имеют существенные ключевые отличия от других мероприятий.	В основе – неоднократность, повторяемость процессов Наиболее применим к анализу операционной деятельности компании.
Имеет определенную временную продолжительность и стоимость. При достижении результата, проект заканчивается.	Оценивается длительность и стоимость не каждого бизнес – процесса, а совокупности похожих, образующих единую группу бизнес-процессов. При достижении результата, процесс не заканчивается, а принимает новые цели и цикл начинается заново.

Для оценки проекта используются интегральные показатели	Невозможным объединение в единый комплексный ключевой показатель эффективности, многие показатели имеют качественный характер
<b>Применяемые инструменты:</b> иерархическая структура работ (WBS), график Ганта (GANTT chart), сетевая диаграмма (NDD)	<b>Применяемые инструменты:</b> организационные схемы, выполненные по различным методологиям в различных нотациях (DFD (Data Flow Diagrams) – это диаграммы потоков данных совместно со словарями данных и спецификациями процессов, SADT)

Помимо различий, данные подходы имеют и много общих черт. В проектном подходе присутствуют также и некоторые элементы процессного подхода. Например – процесс выполнения проекта, декомпозиция основной задачи на фазы, с целью упрощения отслеживания сроков и стоимости по каждой фазе, которая является специфическим набором процессов.

Помимо этого, как у проектного, так и у процессного подхода имеются общие цели. Основная цель – улучшение деятельности организации путем перехода из действительного состояния в желаемое.

Если при управлении бизнес-процессами это достигается путем совершенствования отдельных бизнес-процессов и всей операционной деятельности, то в проектной деятельности – путем реализации проекта как уникального комплекса действий, осуществляемого для решения организационной задачи.

Итак, какой подход к управлению эффективнее – проектный или процессный? Как показывает практика, для многих областей деятельности эти подходы используются совместно, в единой комплексной системе. Выбор процессного или проектного подходов в стратегическом управлении основывается на решении, развиваться используя имеющиеся внутренние ресурсы, или развиваться за счет внешних источников. Подобный подход использовали и многие теоретики XX века, такие как Дж. Холланд, Т. Куран и Дж. Марш. Дж. Марш в начале 90-х годов XX века предложил организациям искать баланс между стратегией поиска и стратегией использования<sup>1</sup>.

Если компания выбирает стратегию использования, то она оптимизирует бизнес-процессы компании, вводит различные системы управления производством (например, Lean production – бережливое производство) и системы управления качеством (всеобщее управление качеством, 6 Sigma).

Если же компания выбрала стратегию поиска, то для реализации стратегии, компания должна начать реализовывать проекты. Следовательно, можно сделать вывод, что в наше время проектный и процессный как инструменты стратегического управления уже не противопоставляются друг другу.

В условиях инновационной экономики процессный подход более эффективен в операционном менеджменте, в то время как проектный подход эффективен в качестве инструментов реализации стратегии и стратегических

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

изменений в организации. В тоже время для эффективной реализации стратегии необходимо использовать в качестве операционной основы и процессный подход (использованию технологий, системы сбалансированных показателей и т.п.), и проектный подход, как инструмент реализации изменений и инноваций

Направивается вывод, что для управления стратегией, компании должны использовать оба подхода, но в разных сферах управления. Четкость в реализации необходимых процессов, оперативность в принятии решений и управляемость компании должно обеспечить сотрудничество между методами проектного и процессного управления.

### **ՁԵՌՆԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԺԱՄԱՆԱԿԱԿԻՑ ՄՈՏԵՅՈՒՄՆԵՐԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ**

**Մարինե Ղահրամանյան**

*«ԼԻԴԻԱՆ ԱՐՄԵՆԻԱ» ՓԲԸ վերապատրաստման և  
գարգացման գծով աշխատանքների վերահսկող,  
«Եվրասիա» միջազգային համալսարանի ասպիրանտ*

Ժամանակակից կազմակերպությունների ռազմավարական կառավարման ամենապահանջված և տարածված գործիքներն են համարվում նախագծային և գործընթացային կառավարման մեթոդները: Հոդվածում նկարագրվում և վերլուծվում է յուրաքանչյուր մեթոդը և ներկայացվում է՝ ինչպես է այդ երկու մոտեցումների համատեղ կիրառումը բերում կազմակերպության մրցակցային առավելությանը:

**Հիմնաբառեր.** նախագծային մոտեցում, նախագիծ, գործընթացային մոտեցում, գործընթացները, կատարողականների հիմնական ցուցանիշները:

### **ANALYSIS OF THE MODERN APPROACHES TO ENTERPRISE MANAGEMENT**

**Marine Ghahramanyan**

*«LYDIAN ARMENIA» CJSC, training superintendent,  
Ph.D. student at Eurasia International University*

Process and project approaches are the most popular and common methods of strategic management of modern enterprises. The article describes and analyzes each of these methods and shows how the joint application of both approaches leads to a competitive advantage of the enterprise.

**Key words:** project approach, project, process approach, processes, key performance indicators.