

**ПРОЦЕССНЫЙ И ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОДЫ В
СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ.**
Л.Ф. Валиева, К. С. Кравченко, магистры кафедры экономики
*Томск, ФГБОУ ВПО «Томский Государственный университет
систем управления и радиоэлектроники», e-mail:
ksyu6akrav4enko@mail.ru, r_linara@mail.ru*

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 **инструменты**, такие как реинжиниринг **бизнес-процессов**, 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.

В конце XX века проекты стали все **чаще** 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

Развитие этих подходов привело к их конкуренции в качестве инструментов стратегического управления. До сих пор *процессный и проектный* подходы рассматриваются как противоположные, и они предлагают компаниям для выбора в стратегическом управлении использование инструментов одного или другого.

Противопоставление процессного и проектного подходов в стратегическом управлении основано на решении, развиваться ли, используя имеющиеся внутренние ресурсы, или развиваться за счет внешних источников. Если выбор остается за стратегией использования имеющихся ресурсов, то компания начинает заниматься оптимизацией бизнес-процессов, вводить различные системы управления производством (например, бережливое производство) и системы управления качеством (всеобщее управление качеством, 6 сигм). Если же компания приняла решение руководствоваться стратегией поиска **внешних (привлеченных) источников развития**, то, безусловно, основу реализации будущей стратегии составят проекты.[1]

Под привлеченными 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 **современные** корпорации успешно сочетают оба подхода, что способствует их устойчивому росту и **успешному развитию**.

Процессный подход.

Международный стандарт системы менеджмента качества ISO 9000:2000 определяет процесс как «совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, которые преобразуют входы в выходы». Там же дается пояснение, что «любая деятельность или совокупность видов деятельности, которая использует ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс». Других определений процесса, закрепленных на международном или государственном уровне, не существует. Однако существует множество уточнений указанного выше определения. Главное уточнение - это должна быть не просто «любая деятельность», а деятельность, приносящая пользу клиенту. Клиент здесь - тот, кто получает «выходы» (результаты) процесса. При этом клиент может быть как внешним (потребитель товаров, или услуг), так и внутренним (следующий процесс в сети процессов предприятия). Важно, что процессный подход - это не просто описание последовательности действий по преобразованию чего-либо. Для процесса, помимо технологии выполнения, должны быть определены требования к входам и выходам, требования к используемым ресурсам (персонал, оборудование, инструменты, производственная среда, информация и т.д.), критерии оценки результативности процесса и удовлетворенности его клиентов [2].

Основная **особенность** процессного подхода **состоит** в том, что он ориентирован, в первую очередь, не на организационную структуру предприятия, не на функции подразделений, а на бизнес-процессы, конечными целями выполнения которых является создание продуктов или услуг, представляющих ценность для внешних или внутренних потребителей. При этом система управления компанией ориентируется как на управление каждым бизнес-процессом в отдельности, так и всеми бизнес- процессами предприятия в целом. При этом система качества предприятия обеспечивает качество технологии выполнения бизнес-процессов. Процессный подход отвечает на вопрос «Как делать?».

Его основными чертами являются:

- широкое делегирование полномочий и ответственности исполнителям;
- сокращение количества уровней принятия решения;
- сочетание принципа целевого управления с групповой организацией труда;

- повышенное внимание к вопросам обеспечения качества продукции или услуг, а также работы
- предприятия в целом; автоматизация технологий выполнения бизнес-процессов.

Проектный подход.

Проектный подход на практике чаще всего применяется для проектно - ориентированных компаний, например, научно-исследовательских, консалтинговых, строительных и т.д. Он может применяться и для любых других компаний при разработке инновационных проектов, реализации целевых программ и т.п. Основным принципом проектного подхода является концепция не функций или процессов, а проекта в целом, подразумевающего создание нового, как правило, не повторяющегося продукта, например, разработка нового изделия, создание и внедрение новой технологии, строительство объекта и т. д. Деятельность предприятия в этом случае рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, **материально-технические и прочие** ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. После выполнения проекта его структура распадается, а его компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе).

Преимущества управления **при проектном подходе**:

- высокая гибкость;
- сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами.

Противопоставление двух подходов как инструментов стратегического управления более не является рациональным. 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 (использование технологий и т.п.), и проектный – в качестве инструмента реализации **стратегии, ее адаптации и трансформации**. В современных организациях управление, основанное на проектах, очень логично

входит в систему стратегического управления компанией, успешно сочетаясь с такими процессными инструментами, как система сбалансированных показателей. Соответственно, компании должны использовать оба подхода, но в разных сферах управления.

Библиографический список:

1 Процессный и проектный подход к управлению компаниями [Электронный ресурс] http://labsm.ru/docs/Cvetkov_Process_And_Projects.pdf (дата обращения: 03.03.2015).

2 Процессный подход к управлению организации [Электронный ресурс] <http://quality.eup.ru/MATERIALY/an9.html> (дата обращения: 08.03.2015).

3 Дремина М.А., Копнов В.А., Станкин А.А. Проектный подход к разработке и внедрению систем менеджмента качества: Учеб. пособие для вузов. – Издательство-Лань., 2014. – 304 с.: ил