

УДК 338.3

**С.В. Хохлова, О.А. Зингер**

Пензенский государственный технологический университет, Пенза,  
email: khokhlovasv1@yandex.ru, zingeroksana@yandex.ru

## **ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОЕКТНО-ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ**

**Ключевые слова:** подходы, управление, сочетание, комбинированный подход, синергетический эффект, синергия.

В условиях быстрого экономического развития каждый субъект, занятый производством, должен применять не только прогрессивные технологии, но и лучшие подходы к управлению. Особенно актуальным для компаний разных отраслей является поиск и реализация конкурентных преимуществ, что требует применения разнообразных стратегий и методов для повышения их работы. Именно поэтому регулярно разрабатываются и применяются новые подходы к управлению производственными системами, нестандартные способы оптимизации бизнес-процессов, повышения эффективности их работы и роста прибыли предприятий. В статье проведен анализ комбинированного подхода к управлению изменениями производственных систем, который позволяет достичь повышения их производительности и результативности. В исследовании совмещаются процессный и проектный подходы, что позволяет обрести синергетический эффект, который помогает получить максимальную отдачу от управления производственными системами и рационально использовать ресурсы компании. Описываются основные преимущества каждого подхода и тесная взаимосвязь между ними, сформированы основные мероприятия по достижению синергии при объединении подходов.

**S.V. Khokhlova, O.A. Zinger**

Penza State Technological University, Penza, email: khokhlovasv1@yandex.ru,  
zingeroksana@yandex.ru

## **SPECIFICITY OF APPLYING PROJECT-PROCESS APPROACH TO MANAGEMENT OF PRODUCTION SYSTEMS DEVELOPMENT**

**Keywords:** approaches, management, combination, combined approach, synergetic effect, synergy.

In the conditions of rapid economic development, each subject engaged in production should apply not only advanced technologies, but also the best approaches to management. Especially relevant for companies in different industries is the search and implementation of competitive advantages, which requires the use of a variety of strategies and methods to improve their performance. That is why new approaches to the management of production systems, non-standard ways to optimize business processes, improve their efficiency and increase the profits of enterprises are regularly developed and applied. The article analyzes the combined approach to managing changes in production systems, which allows to achieve an increase in their productivity and effectiveness. The study combines process and project approaches, which allows you to gain a synergistic effect that helps you get the most out of managing production systems and efficiently use the company's resources. The main advantages of each approach and the close relationship between them are described, the main measures to achieve synergy when combining approaches are formed.

С усилением санкционного давления со стороны западных государств, которое привело к введению ограничительных мер, затрагивающих критически важные отрасли российской экономики, включая финансы, энергетику, добывающий сектор, чёрную металлургию, транспорт, электронику и машиностроение необходимость развития экономики страны становится все более обязательной.

В данных условиях необходимо обеспечить укрепление конкурентных по-

зиций отечественных производственных систем, поскольку это является ключевым элементом экономической, технологической, военной и продовольственной безопасности страны.

Следовательно, своевременная модернизация производственных систем является неотъемлемой необходимостью и одним из ключевых приоритетов на пути к этому является развитие эффективного управления с адаптацией его методов к высокой степени неопре-

деленности, а также включение в него задач устойчивого развития для соответствия современным реалиям.

Особенно актуальным для компаний разных отраслей является поиск и реализация конкурентных преимуществ, что требует применения разнообразных стратегий и методов для повышения их работы. Именно поэтому регулярно разрабатываются и применяются новые подходы к управлению производственными системами, нестандартные способы оптимизации бизнес-процессов, повышения эффективности их работы и роста прибыли предприятий.

### **Цель исследования**

Суть работы заключается в исследовании нового комбинированного подхода, который объединяет процессный и проектный подходы и применяется для эффективного управления изменениями.

### **Объекты и методы исследования**

В рамках исследования под производственной системой будем понимать комплекс взаимозависимых и взаимосвязанных элементов, задающих процесс производства и направленный на создание материальных ценностей, отвечающих потребностям общества.

Каждая производственная система стремится к одной главной цели – экономически рациональному использованию имеющихся ресурсов с намерением производства качественной продукции и получения прибыли [1]. Поэтому необходимо, чтобы система грамотно организовала производственный процесс, обеспечила снижение затрат на производство и одновременно улучшила качество продукции для достижения конкурентоспособности на рынке. Следовательно, главным фокусом в построении любой производственной системы является максимальная экономическая эффективность и получение высококачественного конечного продукта.

На решение этих задач направлены современные подходы к управлению, получившие широкое распространение в теоретических и научно-практических исследованиях.

При использовании системного подхода любая компания может быть рассмотрена как сложная система, состо-

ящая из многих взаимосвязанных элементов, где каждый отдел играет роль подсистемы. Основная цель системы заключается в достижении поставленных задач, а эффективность работы каждой подсистемы является ключевым фактором в общем успехе компании [2]. Также системный подход учитывает взаимодействие компании с окружающей средой, которая включает в себя внешние факторы, влияющие на функционирование отдельных элементов системы.

Принципиальная идея ситуационного подхода заключается в том, что успешность деятельности компании обеспечивается не только правильной технологией и требованиями внешней среды, но и соответствием внутреннего функционирования организации желаниям и потребностям субъектов управления. Вместе с тем выбор конкретных принципов и методов управления должен зависеть от текущих обстоятельств, учитывая функциональные, системные, поведенческие и количественные особенности организации. Ситуационное применение инструментов управления является необходимым условием эффективной деятельности компании.

Используя все научные инструменты, доступные для анализа, количественный подход к управлению обеспечивает более точную и объективную основу для принятия решений на управленческом уровне. Так как базовой идеей его методологии является возможность выражения проблем и вызовов управления производственной системой через математические формулы и отношения, что позволяет строить математические модели для анализа и оптимизации процессов.

Путем применения методов и инструментов, основополагающих воззрений социологии, психологии, социальной психологии и антропологии, поведенческий подход исследует разнообразные стороны человеческого поведения, вкладывая при этом весомое значение активному сотрудничеству между отдельными группами для наращивания мотивации и увеличения эффективности работы.

Методология процессного подхода рассматривает бизнес-деятельность компании как набор взаимосвязанных процессов, ориентированных на дости-

жение общих целей. При этом важность взаимодействия между процессами заключается в том, что каждый из них должен обеспечивать определенные результаты для последующих процессов, тем самым поддерживая поток полезной информации внутри компании. Фактически только при скоординированном взаимодействии каждого процесса и их налаженной работе внутри организации можно достичь максимальной эффективности и успешности всей системы [2].

Отмечается, что применение проектного подхода имеет все признаки процессного подхода, но основывается на концепции уникального проекта, в целом, обращая внимание на разработку инновационных продуктов и услуг, создание и внедрение новых технологий, и прочие творческие решения [3].

В результате проведенного исследования действенных подходов к управлению производственными системами можно заключить, что, несмотря на разнообразие традиционных подходов к управлению, в реальности необходимо применять совмещение нескольких подходов.

В связи с тем, что инновационные подходы представляют собой эволюцию традиционных подходов к управлению, их внедрение позволяет устранить проблемы, характерные для устаревших однонаправленных подходов. Кроме того, объединение преимуществ разных подходов позволит добиться синергии в управлении производственными системами. А в условиях отсутствия стабильности, сложные производственные системы находятся в особом состоянии, при котором актуальность синергии оказывается особенно высокой.

Корректное определение синергии заключается в улучшении функционирования системы путем объединения ее элементов. Обобщенно можно выделить три источника достижения синергии:

1) использование функциональных служб предприятия различных направлений, их высококвалифицированных компетенций позволяет достичь синергетического эффекта;

2) возможность долгосрочного объединения корпоративных стратегий на всех уровнях компании позволяет достигать высоких результатов

и улучшать качество предлагаемых продуктов или услуг;

3) компетентный менеджмент с высокой управленческой квалификацией и способностью к результативному управлению является ключевым фактором достижения желаемых результатов компании [4].

Следовательно, взаимодействие отлаженных процессов на предприятии стремится к достижению уникального синергетического эффекта, проявляющегося в увеличении действенности и эффективности процессов, объединенных в слаженную систему [5].

Синергетический эффект часто ассоциируемый с кооперацией и интеграцией деятельности, не всегда может быть описан простыми равенствами типа « $2 + 2 > 4$ » или « $2 + 2 = 5$ ». Так как точное сочетание элементов может иметь как положительный, так и отрицательный результат. Также не стоит забывать, что иногда сочетание факторов может привести к непредсказуемым последствиям, о чем свидетельствуют равенства « $2 + 2 < 4$ » или « $2 + 2 = 3$ ». Таким образом, понимание и использование синергетического эффекта требует более глубокого анализа, чем простые математические равенства [4].

Выгодный для компании синергетический эффект, проявляется, как правило, в росте доходности, сокращении текущих издержек и уменьшении необходимости в дополнительных инвестициях [6].

Ввиду этого все больше зарубежных и российских компаний прибегают к процессному и проектному подходам в управлении. Однако сравнение и противостояние двух подходов как инструментов стратегического управления не совсем точно, особенно в условиях инновационной экономики, так как операционный менеджмент наиболее эффективно осуществим с помощью процессных инструментов, тогда как для реализации стратегических трансформаций лучше использовать проектный подход [7]. Следовательно, успешное управление компанией требует использования обоих подходов, особенно в сферах управления изменениями производственных систем предприятий.

Сопоставление исследуемых подходов позволяет увидеть, что каждый из них имеет свои достоинства и недостатки. В целом, процессное управление имеет множество преимуществ, среди которых:

1) повышение требований к участникам процесса приводит к ускоренному достижению запланированных результатов;

2) рост ответственности исполнителей различных уровней способствует увеличению профессионализма работников;

3) возможность рассмотрения процессов компании как единого целого [8];

4) сокращение числа иерархических уровней управления и как следствие увеличение скорости обмена информацией и развитие способностей быстрой адаптации к изменениям [9];

5) установление четких связей как внутри отдельных процессов, так и между соответствующими подразделениями, наличие которых позволит достичь прозрачности работы отдельных подразделений и компании в целом [10].

Анализируя процессное управление, можно отметить несколько недостатков, которые могут снизить эффективность производственной системы. В первую очередь, возникают трудности с определением реальных сроков достижения результатов отдельных процессов. Кроме того, их достижение не всегда приводит к достижению общих целей системы. Также мониторинг и распределение ресурсов, необходимых для реализации процессов, является сложной задачей, которая может привести к дефициту либо избытку ресурсов и дополнительным затратам [8]. Немаловажным недостатком является зависимость успешности работы процессов от квалификации конкретных исполнителей [10].

В результате отметим, что процессный подход играет важную роль в выявлении ключевых параметров производственных процессов, включая организацию последовательности действий и выявление необходимой технологической оснащенности производства, что в конечном итоге приводит к достижению целей, удовлетворяющих потребности клиентов [11].

Для сравнения подходов ниже перечислим ключевые преимущества, которые обеспечивает проектное управление:

1) экономические выгоды, связанные с сокращением издержек за счет уменьшения потребности в ресурсах;

2) исключение несоответствий, возникающих при использовании несогласованных ресурсов;

3) вероятность стандартизации процессов управления проектами, что позволит упростить взаимодействие между ними и сократить время на их обработку;

4) использование математических методов для определения необходимого количества времени, ресурсов и стоимости проекта [8];

5) гарантия предсказуемости при определении сроков и конечных результатов проекта;

6) высокая гибкость и возможность быстрой адаптации к изменениям [7].

7) совершенствование процесса оценки финансовых рисков, направленного на их снижение [10].

Проектное управление представляет собой сложный процесс, который может включать в себя ряд ограничений и проблем. Среди них можно выделить такие факторы, как недостаточное влияние на результат проектов, выполняемых параллельно, конкуренция среди проектов по ресурсной составляющей и как следствие трудности при организации распределения финансовых ресурсов [12]. А также необходимость высокого уровня организационной культуры компании и наличие у исполнителей всех уровней навыков документационного обеспечения проектной деятельности [7].

Эффективное проектное управление основано на разработке инновационных и оригинальных продуктов, которые создаются в рамках заданных ограничений – будь то временные рамки, ресурсы или бюджет [11].

Уникальность проектной деятельности не ограничивается отсутствием стереотипности, а также включает формирование более сложных структур управления. Внедрение в компании данной деятельности решает ряд ключевых задач, однако ее реализация требует больших расходов, которые не должны превышать стоимость итогового результата [7].

### Результаты и их обсуждение

Таким образом, каждый подход обладает сильными и слабыми сторонами, которые требуют учета при выборе инструментов для реализации проектных изменений. В свою очередь, интеграция различных подходов позволяет компенсировать недостатки одного метода преимуществами другого, что приводит к более гибкому и адаптивному общему результату.

Рассматриваемые подходы имеют два главных отличия – это повторяемость или уникальность последовательности действий и повторяемость или уникальность результата [10]. Тем не менее, они имеют и множество общих характеристик, включая целевую направленность на достижение результата, использование ресурсов, управление рисками, анализ затрат и наличие мероприятий, отражающих деятельность компании.

Надлежащее применение методов проектного и процессного подходов при их совмещении, позволит руководителю предприятия обеспечить высокую технологичность процессов модернизации, что достижимо благодаря прозрачности, стратегической направленности в принятии инновационных решений [11].

При внедрении процессного и проектного подходов, руководители ставят перед собой цель получения разнообразных эффектов. Например, применение процессного подхода позволяет улучшить управляемость компанией, сократить влияние человеческого фактора при управлении, и уменьшить расходы компании. С другой стороны, внедрение проектного подхода способствует улучшению управляемости проектов, использованию опыта предыдущих проектов, усилению оперативности принятия решений и сокращению рисков, обеспечивает контроль качества, сроков и бюджета проекта [13].

Изучив данные подходы более детально, можно прийти к выводу о том, что комбинирование исследуемых подходов может привести к более эффективному управлению производственной системой компании, если использовать процессный подход для построения системы проектного управ-

ления, что должно являться основой для успешной управленческой стратегии. Сочетание процессного подхода для управления процессами компании с использованием проектного управления для достижения уникальных задач позволит достичь гибкости и точности в управлении проектами, а также обеспечит эффективное функционирование предприятия в целом [7].

На основе всего изложенного выделим неоспоримые преимущества комбинированного (проектно-процессного) подхода к управлению:

1) подход позволяет определить четкие цели и задачи, что способствует их эффективному выполнению в кратчайшие сроки;

2) точное распределение ответственности между участниками команды гарантирует результативный подход к выполнению целей и задач в соответствии с графиком проекта;

3) совместная работа команды, проведение постоянно действующих совещаний и собраний позволяют получить синергетический эффект и работоспособного взаимодействия между участниками;

4) восприятие важности проекта всеми участниками обеспечивает гармонизацию действий внутри проекта, соблюдение графика и ускорение процесса решения спорных вопросов;

5) строгий контроль бюджета проекта помогает оптимизировать расходы на выполнение работ;

6) участие руководителя предприятия в рабочей группе позволяют ускорить процесс принятия решений и сгладить возможные конфликты [8].

Далее сформируем основные мероприятия, с помощью которых должна быть достигнута синергия при объединении подходов:

1) четкое определение целей и задач – необходимо разделять, какие цели и задачи будут решаться при помощи проектного подхода, а какие – при помощи процессного, чтобы они были взаимосвязаны и дополняли друг друга;

2) вовлечение всех участников процесса, осознающих влияние своей работы на итоговый результат;

3) достижение взаимодействия между исполнителями с помощью приме-

нения современных информационных технологий и прозрачных коммуникационных каналов;

4) формирование единого информационного пространства для всех участников, задействованных в достижении общих результатов;

5) своевременный мониторинг и контроль позволит оперативно реагировать на возможные проблемы и корректировать планы;

6) повышение компетентности исполнителей, их способностей ориентироваться в обоих подходах и находить оптимальные решения.

Все же сочетание данных подходов может нести определенные риски, которые необходимо учитывать и принимать организационные меры для управления ими:

1) обобщенное рассмотрение процессов и проектов зачастую приводит к ошибочному определению приоритетов;

2) недостаточное внимание к деталям одного из подходов может привести к нарушению баланса между ними и как следствие к недостаточной оценке рисков и потере контроля;

3) объединение проектного и процессного управления может привести к увеличению затрат и времени обработки данных, что потребует дополнительных усилий со стороны команд исполнителей;

4) неудовлетворительные результаты и потеря целостности производственной системы из-за ошибок при объединении подходов.

## Выводы

Результат исследования говорит о том, что успешное управление изменениями производственных систем требует нескольких подходов, однако применение всех научных методов одновременно является неэффективным, так как возникают проблемы с последовательностью процесса управления. В связи с этим, автор предлагает использование комбинированного (проектно-процессного) подхода, который позволит повысить конкурентоспособность предприятия на внутреннем и внешнем рынках. Сравнительная оценка проектного и процессного подходов управления говорит о их сочетаемости и возможности объединения, так как они дополняют друг друга и позволяют достичь эффекта синергии для получения лучшего производственно-экономического результата.

Реализация обоих подходов позволит предприятию достичь максимальных результатов: проектный подход необходимо применять для апробации и внедрения новых процессов, которые значительно отличаются от других, в то время как процессный подход, ориентированный на цикличность процессов, позволит оптимизировать процессы, что приведет к значительному улучшению проектных показателей.

В целом, проектно-процессный подход имеет большой потенциал для улучшения производственных систем промышленных предприятий, а также может стать востребованным инструментом в достижении успеха на рынке.

## Библиографический список

1. Трачук А.В., Лисичкина Ю.С., Сычев Ю.К. и др. Операционный менеджмент: учебник. М.: «КноРус», 2018. 360 с.
2. Летагина Е.Н., Тихомиров А.В. Современные подходы к управлению организациями // Российский экономический вестник. 2020. № 3. С. 236-241.
3. Куценко Е.И., Солдаткина О.В. Роль логистического подхода в деятельности предприятия // Моя профессиональная карьера. 2020. № 12. С. 177-185.
4. Сулимова Е.А., Ремзова М.А. Синергетический эффект как залог успешного ведения бизнеса // Инновации и инвестиции. 2019. № 12. С. 122-125.
5. Финогенова Е.А. Синергетический эффект: подходы к определению и классификация // Вестник науки и образования. 2017. № 5 (29). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sinergeticheskiy-effekt-podhody-k-opredeleniyu-i-klassifikatsiya> (дата обращения 17.05.2023).

6. Абдокова Л.З. Синергетический эффект как результат эффективного управления // Фундаментальные исследования. 2016. № 10. С. 581-584.
7. Алексеева А.О. Процессный и проектный подходы в управлении организацией. Сравнение и анализ // Экономика и современный менеджмент: теория, методология, практика: материалы XV Международной научно-практической конференции (Пенза, 25 ноября 2022 г.). Пенза: МЦНС «Наука и просвещение», 2022. С. 20-22.
8. Михайлова Э.А. Новый подход к управлению производством // Инновационный дискурс развития современной науки: материалы XI Международной научно-практической конференции (Петрозаводск, 31 марта 2022 г.). Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2022. С. 39-44.
9. Черненко О.Б. Процессное управление и проектный подход при управлении развитием компании // Вестник Академии знаний. 2019. № 34 (5). С. 253-259.
10. Кропотина О.Е. Проектный и процессный подходы в управлении: достоинства и недостатки // Образование и право. 2019. № 9. С. 167-172.
11. Глубоков К.М., Таразанова С.В. Методология проектно-процессного управления инновационным развитием экономических систем // За нами будущее: взгляд молодых ученых на инновационное развитие общества: материалы 3-й Всероссийской молодежной научной конференции (Курск, 03 июня 2022 г.). Курск: Юго-Западный государственный университет, 2022. С. 84-88.
12. Чернобродова Л.А., Ракитина Е.С. Особенности проектного управления // Управление и экономика народного хозяйства России: материалы VI Международной научно-практической конференции (Пенза, 25 марта 2022 г.). Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2022. С. 406-410.
13. Бурьлова Л.Г. Баяндина Е.С. Процессный и проектный подходы к управлению компанией как идеология ведения бизнеса // Теория и практика корпоративного менеджмента: сборник научных статей. 2010. № 1. С. 12-17.