

КОМПЛІМЕНТАРНІСТЬ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ У СУЧАСНІЙ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

ОРЄХОВ Михайло

Донецький національний університет імені Василя Стуса
<https://orcid.org/0000-0001-5314-4460>
e-mail: mikeorekhov94@gmail.com

МІСЕЦЬКИЙ Андрій

Донецький національний університет імені Василя Стуса
<https://orcid.org/0009-0006-3422-2535>
misetskyi.a@donnu.edu.ua

У статті досліджується проблема компліментарності концепцій управління проєктами та управління процесами у сучасній теорії менеджменту. Авторами узагальнено відмінності у природі процесів та проєктів в організації. На основі існуючих підходів у теорії проєктного менеджменту та існуючих практик управління авторами розроблено систематизацію процесів, які впроваджуються у проєктному менеджменті. Визначено існуючі відмінності між проєктним та процесним менеджментом. Авторами зроблено висновок, що обидві представлені концепції призначені для зміцнення конкурентоспроможності та покращення діяльності компанії. Процеси на підприємстві природно співіснують і взаємодіють з проєктами, вони доповнюють один одного - подвійний підхід (процеси-проєкти). Це передбачає співпрацю, співіснування та взаємодоповнення елементів управління підприємством, зокрема: процеси, проєкти та знання.

Одже, для ефективного управління організацією (підприємством, установою) недостатньо лише співіснування процесів і проєктів (концепцій їх управління) - необхідна їхня співпраця, яка також проявляється в передачі знань всередині організації. Тому в організаціях необхідно визначити відносини між елементами «процеси – проєкти». Ці категорії слід розглядати з точки зору послідовності та досягнення ефекту синергії, у контексті продуктів і послуг, що надаються організацією, а також задоволення потреб і очікувань клієнтів.

Ключові слова: теорія менеджменту, проєктний менеджмент, процесний менеджмент, компліментарність

COMPLEMENTARY OF CONCEPTS OF PROJECT MANAGEMENT AND PROCESS MANAGEMENT IN THE MODERN MANAGEMENT THEORY

ORYEKHOV Mykhaylo, MISETSKYI Andrii

Vasyl' Stus Donetsk National University

The article examines the problem of complementarity of the concepts of project management and process management in modern management theory. The authors summarized the differences in the nature of processes and projects in the organization. On the basis of existing approaches in the theory of project management and existing management practices, the authors have developed a systematization of processes implemented in project management. The existing differences between project and process management are determined. The authors concluded that both presented concepts are intended to strengthen the competitiveness and improve the company's performance. Processes at the enterprise naturally coexist and interact with projects, they complement each other - a dual approach (processes-projects). This involves cooperation, coexistence and complementarity of enterprise management elements, in particular: processes, projects and knowledge.

Therefore, for effective management of an organization (enterprise, institution) it is not enough just to co-exist processes and projects (concepts of their management) - their cooperation is necessary, which is also manifested in the transfer of knowledge within the organization. Therefore, in organizations, it is necessary to determine the relationship between the elements of "processes - projects". These categories should be considered in terms of consistency and synergy, in the context of the products and services provided by the organization, and the satisfaction of customer needs and expectations.

Keywords: management theory, project management, process management, complimentary

ОРЄХОВ, М., & МІСЕЦЬКИЙ, А. (2024). КОМПЛІМЕНТАРНІСТЬ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ У СУЧАСНІЙ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ. *Development Service Industry Management*, (2), 211–215. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(32\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(32))

ORYEKHOV, M., & MISETSKYI, A. (2024). COMPLEMENTARY OF CONCEPTS OF PROJECT MANAGEMENT AND PROCESS MANAGEMENT IN THE MODERN MANAGEMENT THEORY. *Development Service Industry Management*, (2), 211–215. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(32\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(32))

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Зміни, що відбуваються на ринку, змушують підприємства постійно реагувати на зміни, що відбуваються в їх внутрішньому середовищі. Глобалізація, інновації, нові технології, загрози від конкурентів

і постійно зростаючі вимоги споживачів є основною передумовою процесів реструктуризації в організаціях. Для того, щоб зберегти свою стратегічну позицію на ринку, організації постійно шукають нові концепції, методи і підходи до формування ефективного менеджменту [1]. Одним із основних методів сучасного менеджменту підприємництва є управління бізнес-процесами. Кожна організація являє собою набір взаємопов'язаних процесів [2]. Ідентифікація окремих процесів дозволяє прозоро відобразити структуру організації та процеси, що в ній відбуваються, при постійному їх моніторингу та оптимізації ефективності функціонування, а також зусиль на підвищення задоволеності внутрішніх та зовнішніх клієнтів [3].

У наш час кожна організація (підприємство, установа) — це набір процесів і проектів, які часто здійснюються одночасно. В той же час, питання щодо процесів і проектів розглядаються окремо в літературі, хоча ці проблеми певною мірою є спільними і доповнюють одна одну.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Суттєвий внесок у розвиток проблематики щодо процесного підходу до управління підприємством зробили такі вчені як М. Мескон, Т.Е. Моїсеєнко, І.І. Стец, І.М. Перерва та інші. Серед дослідників проектного підходу у менеджменті можна відзначити таких науковців як: В. Н. Бурков, С. Д. Бушуєв; В. А. Верба, А. Ю. Дернова, О. К. Концевич, Д. А. Новіков, Х. Решке, Х Шалле та інші.

Сучасні дослідження природи концепції управління процесами та управління проектами, спільна ідея процесу та методології, а також ідеї та дії, спрямовані на посилення взаємозв'язків між ними, але наразі не сформували цілісного підходу до системи менеджменту, який ґрунтується на принципі компліментарності між проектним та процесним підходами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної роботи є дослідження компліментарності концепцій управління проектами та управління процесами у сучасній теорії менеджменту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Суть процесного підходу в організаціях полягає, перш за все, у фокусуванні на процесах, що відбуваються в них. Іншими характеристиками цього підходу є: зосередження діяльності компанії на внутрішніх потребах і потребах зовнішніх клієнтів, зосереджуючись на якості, результатах і цінності, а також децентралізації управління.

Співробітники, які постійно вдосконалюють свої компетенції, та ідея командної роботи також відіграють важливу роль у процесному підході менеджменту. Організація процесу також орієнтована на зміни, які визначають постійне вдосконалення. В процесному підході стратегічні цілі організації переводяться в цілі окремих процесів.

В той же час слід зазначити, що управління проектами та управління бізнес-процесами — це два різні способи ведення бізнесу. Результатом проекту є унікальний продукт або послуга, які були отримані завдяки певній обмеженій в часі і ресурсах роботі. Проект має заздалегідь визначений обсяг, фіксовану дату та визначений бюджет.

З іншого боку, процес — це робота, що додає цінність, повторюваний набір простих операцій, що виконуються аналогічно. Процеси - це типові оперативні роботи, пов'язані з використанням рецептури або технології.

Найважливішими відмінностями є унікальність проекту та повторюваність процесу, а також ризик, який виникає в результаті. Проекти набагато ризикованіші через свою унікальність. Їх перевага полягає в тому, що маржа одиниці є високою порівняно з процесним підходом. Ще одна важлива відмінність - це обов'язки керівника. Керівнику проекту доручається завершити проект у межах встановленого часу, бюджету і обсягу. Проектна робота, як правило, складна, якою часто займаються кілька людей, не підконтрольних керівнику проекту.

У разі процесів виконана робота проста і повторювані, тому за неї часто несе відповідальність той, хто не є автором (творцем) продукту або послуги. Таблиця 1 нижче узагальнює найважливіші відмінності між процесами та проектами, які наводяться в наукових дослідженнях стосовно даної теми.

Процеси і проекти відбуваються сьогодні і одночасно в кожній організації, а також управління ними є непересічним. Тим часом процеси та проекти, а також концепції управління процесами та проектами демонструють кілька подібностей і доповнюють один одного у прагненні до досягнення цілей і підвищення ефективності управління організацією. Недостатньо тільки їх співіснування, яке часто ґрунтується на недовірі та зміцнюється функціональним поділом організації. Потрібна їхня співпраця, яка виявляється у передачі знань (інформації, досвіду) між керівниками процесів, керівниками проектів і лінійними керівниками, підкріпленими довірою. Це також необхідно менеджерам для підтримки один одного у вирішенні внутрішньоорганізаційних проблем, особливо тих, які полягають на стику між різними сферами та концепціями управління.

Відмінності у природі процесів та проєктів в організації

| Ознаки природи | Процеси | Проєкти |
|---------------------------------|---|--|
| Мета | Стабільність | Орієнтованість на зміни |
| Зміст | Рутинна | Містять елементи новизни та науковості |
| Рівень ризику та невизначеності | Низький рівень ризику (невизначеності) | Високий рівень ризику та невизначеності. Потенційно викликають конфлікти |
| Характер змін | Еволюційні зміни | Інновації компанії |
| Культура | Традиційна культура організації | Культура, орієнтована на зміни |
| Контроль | Керівництво спорадично контролює процес | Керівництво бере активну участь в впровадженні |

Джерело: узагальнено авторами за матеріалами [1, 8]

Деякі вчені вважають, що управління проєктами - це область управління, заснована на процесному підході, що полягає в гармонізації процесів реалізації проєкту: процесу виконання проєкту та процесу його функціонування за допомогою процесів управління (постановка цілей, планування, організація та контроль за ними) з використанням специфічних знань, умінь, методів та засобів досягнення передбачуваних цілей, якості задуманого результату, витрат часу і ресурсів [4].

Від початку до кінця проєкту виділяють такі групи процесів, що реалізуються [4, 5]:

- процеси виконання проєкту. Вони реалізують план відповідно до процедур компанії. Процеси виконання досягають піку своєї активності, коли план проєкту підготовлено та втілено у планування процесів, та зміни в ньому є лише відповіддю на фактори, що виникають під час його реалізації;
- процеси підтримки проєкту. Ці процеси не беруть безпосередньої участі у виробництві результату проєкту, але створюють умови, необхідні для його досягнення.
- процеси управління проєктами. Ці процеси складаються з узгодження процесів виконання та підтримки для досягнення наміченого результату проєкту. Процеси управління складаються з таких процесів, як постановка цілей, планування, організація, мотивація, контроль і координація проєкту.

При застосуванні процесного підходу в управлінні проєктами можна виділити наступні етапи/процеси, які нерозривно пов'язані з життєвим циклом проєкту (табл. 2).

Таблиця 2

Процеси в проєктному менеджменті

| Процеси | Характеристики |
|-------------------------------------|---|
| Ініціація | Процеси, пов'язані з ідентифікацією проєктних ідей |
| Розробка/дизайн проєкту | Розробка технічного завдання, опис послідовності дій в команді проєкту та інтеграція базових ліній проєкту |
| Взаємодія зі стейкхолдерами | Визначення зацікавлених сторін та їх потреби, вимірювання та аналіз сприйняття зацікавлених сторін; залучення зацікавлених сторін, їх мотивація та підтримка |
| Планування | Визначення конкретної спрямованості запланованих завдань, які потрібно виконати задля досягнення цілей проєкту, опис результатів і переваг, а також необхідної роботи, яку потрібно виконати для розробки/вироблення продукту або послуги проєкту у термінах обмеженого часу і ресурсів, та певної послідовності дій; аналізу і визначення пріоритетів, |
| Бюджетування | Формування узгодженого кошторису проєкту |
| Закупівлі та ресурсне забезпечення | Формування узгодженого плану закупівель, управління матеріальними ресурсами проєкту; адміністрування контрактів. |
| Контроль виконання графіку | За допомогою так званих «віх» проєкту |
| Модерування та вирішення конфліктів | Спостереження за середовищем проєкту; застосування різних технік і способів мислення для визначення та вирішення конфліктів, пошук альтернатив відповідей на виклики та вирішення проблем |
| Виконання проєкту | На початковому етапі процесів впровадження необхідної верифікації окремих елементів, встановлених під час планування, включаючи: перевірку ефектів проєктів, аналіз проєктної роботи, проєктний кошторис та графік проєкту, визначені робочі пакети (завдання), розробка та контроль робота сформованої команди проєкту |
| Контроль та оцінка | Контроль та оцінка досягнення запланованих результатів проєкту у термінах визначеного часу та ресурсів, а також оцінка рівня задоволення вимог і очікувань стейкхолдерів |
| Закриття та виставлення рахунків | У рамках реалізації цих процесів продукт(и) проєкту офіційно затверджений і оплачений клієнтом |

Джерело: розроблено авторами з використанням матеріалів [1, 4, 5]

За результатами досліджень у сфері теорії менеджменту, і використання управління процесами, і управління проєктами дозволяє зменшити втрати, краще використовувати ресурси (фінансові, людські, матеріальні), покращити якість та час виконання завдання, а отже, збільшити кінцевий фінансовий результат. Хоча вищезазначені методи реалізуються різним способом, їх цілі на початку збігаються, як показано в таблиці 3 нижче.

Відмінності між проектним та процесним менеджментом

| Ознаки відмінностей | Проектний менеджмент | Процесний менеджмент |
|------------------------------|--|--|
| Організація | Різноманітне призначення операції. | Систематичні дії. Головна мета – задоволення клієнта |
| Інноваційність/унікальність | Унікальність проекту | Повторюваність процесу |
| Обмеження | Жорсткі часові рамки. Чітко визначений графік діяльності та віхи проекту | Постійне та систематичне виконання завдань без необхідності часових рамок. |
| Фактори ефективності | Детальний, вузький розподіл праці та обов'язків учасників проекту | Підвищений обсяг роботи та відповідальність працівників. |
| Фактори конкурентних переваг | Технічна спеціалізація та знання учасників | Клієнтоорієнтованість співробітників, креативність, готовність і здатність швидко навчатися і асимілюватися. |
| Тип мислення | Проектно-групове мислення | Цілісне мислення |
| Структура | Багаторівнева ієрархія. Починаючи від спонсора, до керівника оперативних виконавців. | Плоска організаційна структура. |

Джерело: адаптовано за матеріалами [8]

Управління проектами — це метод, який служить різним цілям організації. Проекти можуть стосуватися, наприклад, впровадження нового продукту, технології чи програми, рекламної кампанії чи послуги. В управлінні проектами переслідуються конкретна мета, а не послідовність дій. «Порівняно з проектами процеси структуровані за послідовністю дій щодо досягнення цілей, спрямованих на підвищення задоволеності клієнтів. Організація процесу фокусується на підвищенні якості, скороченні термінів виконання завдань з метою відповідності вимогам клієнта. Концепція процесу покладає більший обсяг завдань і відповідальності на працівників, ніж проект [6, 7]. В організації процесу діє правило більшої самостійності працівника, який відповідає за процеси та формує їх. У цій ситуації ключовим фактором ефективної роботи є розширення спектра компетенцій і підвищення відповідальності. Від співробітника не вимагають певної технічної спеціалізації, потрібні креативність та клієнтоорієнтованість.

Для реалізації проектів характерне групове мислення. Проектна група повинна бути правильно підібрана, щоб під час досягнення цілей не бракувати необхідного обсягу знань і ключових навичок. [8-10]. Є потік інформації та необхідних ресурсів всередині групи. Діяльність проектної групи зосереджена на графіку проекту, а не підприємства в цілому.

Наведене вище мислення в управлінні процесами може призвести до великих проблем. Концепція процесу зосереджена на підприємстві в цілому [11]. Усі співробітники повинні прагнути до мети задоволення клієнтів. Вся інформація розповсюджується по підприємству. Співробітники розташовані в межах завдань всієї організації, а не, як в управлінні проектами, в закритому просторі, що спеціалізується на виконанні групових завдань.

Наведена вище інформація чітко показує, що концепції процесу та проекту відрізняються в багатьох аспектах бізнесу. Відмінності значні: від цілей і часу до навичок і розподілу робочої сили [12]. На думку теоретиків, такий стан речей не виключає використання цих понять разом.

Обидві представлені концепції призначені для зміцнення конкурентоспроможності та покращення діяльності компанії. Процеси на підприємстві природно співіснують і взаємодіють з проектами, вони доповнюють один одного - подвійний підхід (процеси-проекти). Це передбачає співпрацю, співіснування та взаємодоповнення елементів управління підприємством, зокрема: процеси, проекти та знання. Кожен процес на підприємстві має специфічний характер і кожен супроводжується ресурсами знань, і кожен проект містить елементи процесів, де також потрібні ресурси знань. Крім того, природа знань є подвійною – з одного боку, вони є ресурсом, з іншого – результатом процесу, який передбачає збирання, відкриття та обміну знаннями на підприємстві.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Одже, для ефективного управління організацією (підприємством, установою) недостатньо лише співіснування процесів і проектів (концепцій їх управління) - необхідна їхня співпраця, яка також проявляється в передачі знань всередині організації. Тому в організаціях необхідно визначити відносини між елементами «процеси – проекти». Ці категорії слід розглядати з точки зору послідовності та досягнення ефекту синергії, у контексті продуктів і послуг, що надаються організацією, а також задоволення потреб і очікувань клієнтів.

Література

1. Bitkowska A., Kolterman K. Process and project approach in contemporary organizations. Issues in Information Systems Volume 22, Issue 1, pp. 236-245, 2021
2. Bandara, W., Harmon, P., Rosemann, M. (2011), *Professionalizing Business Process Management: Towards a Body of Knowledge for BPM*, Berlin: Heidelberg.

3. Bandara, W., Merideth, J., Techatassanasoontorn, A., Mathiesen, P., & O'Neill, D. (2019). *Mechanisms for creating successful BPM governance: Insights from Commonwealth Bank of Australia*. In Proceedings of the 17th International Conference on Business Process Management 2019 Industry Forum, BPM2019IF (CEUR Workshop Proceedings, Volume 2428). Vol. 2428. (pp. 49-60). Sun SITE Central Europe.
4. Trocki, M. (eds.), (2012). *Modern project management*, Warsaw, PL: PWE
5. Wyrozębski, P. (2014). *Project knowledge management*, Warsaw, PL: Difin
6. Schmiedel, Recker, vom Brocke, J. (2019). The relation between BPM culture, BPM methods, and process performance: Evidence from quantitative field studies. *Information & Management* No. 103175.
7. Steven, (2019). *Integrating knowledge management and business processes*. In *Advanced Methodologies and Technologies in Library Science, Information Management, and Scholarly Inquiry*. IGI Global, pp. 356-366.
8. Nowosielski, S., (2018.) Processes and projects in the organization. On the need and methods of cooperation. *Scientific Journal*, 169.
9. Malinova, M., Mendling, J. (2018). Identifying do's and don'ts using the integrated business process management framework. *Business Process Management Journal*, 24(4), 882-899.
10. Rosemann, M., Vom Brocke, J., (2015). *Handbook on Business Process Management 2: Strategic Alignment, Governance, People and Culture*, Springer.
11. Jeston, J., Nelis, J. (2014). *Business process management. Practical guidelines to successful implementations*, London and New York: Routledge Taylor & Francis Group.
12. Doyle, C., Seymour, L. F. (2020). *Governance Challenges Constraining Business Process Management: The Case of a Large South African Financial Services Corporate*. In *Conference on e-Business, eServices and e-Society* pp. 325-336.

References

1. Bitkowska A., Kolterman K. Process and project approach in contemporary organizations. *Issues in Information Systems* Volume 22, Issue 1, pp. 236-245, 2021
2. Bandara, W., Harmon, P., Rosemann, M. (2011), *Professionalizing Business Process Management: Towards a Body of Knowledge for BPM*, Berlin: Heidelberg.
3. Bandara, W., Merideth, J., Techatassanasoontorn, A., Mathiesen, P., & O'Neill, D. (2019). *Mechanisms for creating successful BPM governance: Insights from Commonwealth Bank of Australia*. In Proceedings of the 17th International Conference on Business Process Management 2019 Industry Forum, BPM2019IF (CEUR Workshop Proceedings, Volume 2428). Vol. 2428. (pp. 49-60). Sun SITE Central Europe.
4. Trocki, M. (eds.), (2012). *Modern project management*, Warsaw, PL: PWE
5. Wyrozębski, P. (2014). *Project knowledge management*, Warsaw, PL: Difin
6. Schmiedel, Recker, vom Brocke, J. (2019). The relation between BPM culture, BPM methods, and process performance: Evidence from quantitative field studies. *Information & Management* No. 103175.
7. Steven, (2019). *Integrating knowledge management and business processes*. In *Advanced Methodologies and Technologies in Library Science, Information Management, and Scholarly Inquiry*. IGI Global, pp. 356-366.
8. Nowosielski, S., (2018.) Processes and projects in the organization. On the need and methods of cooperation. *Scientific Journal*, 169.
9. Malinova, M., Mendling, J. (2018). Identifying do's and don'ts using the integrated business process management framework. *Business Process Management Journal*, 24(4), 882-899.
10. Rosemann, M., Vom Brocke, J., (2015). *Handbook on Business Process Management 2: Strategic Alignment, Governance, People and Culture*, Springer.
11. Jeston, J., Nelis, J. (2014). *Business process management. Practical guidelines to successful implementations*, London and New York: Routledge Taylor & Francis Group.
12. Doyle, C., Seymour, L. F. (2020). *Governance Challenges Constraining Business Process Management: The Case of a Large South African Financial Services Corporate*. In *Conference on e-Business, eServices and e-Society* pp. 325-336.