

УДК 001.895:65.011.1:338.2:332.145

Е. А. Бадеева, В. М. Володин, Т. И. Мурашкина

ПРОЦЕССНЫЙ И ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОДЫ ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ В РАМКАХ КВАЛИТАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Аннотация.

Актуальность и цели. Повышение эффективности деятельности любого современного экономического субъекта обусловлено применением новых инструментов при планировании и управлении качественным менеджментом – процессным и проектным подходами. Существенные изменения в системе стратегического управления современных вузов, связанные с развитием образования в Российской Федерации, изменением запросов потребителей и заинтересованных сторон образовательных организаций, нуждаются в применении современных методов в управлении, в качестве которых рассмотрены названные подходы. Цель работы – рассмотреть особенности применения процессного и проектного подходов при планировании в рамках качественного менеджмента на примере образовательных организаций высшего профессионального образования.

Материалы и методы. Исследование осуществлено на основе концептуального обобщения межгосударственных и национальных стандартов Российской Федерации, теоретических положений формирования процессного и проектного подходов в планировании экономическими субъектами. Методом исследования выступили метод сравнительного анализа и синтеза.

Результаты. Приводятся определения и основные характеристики процессного и проектного подходов, показана их связь и необходимость их интеграции в систему качественного менеджмента современного вуза. Процессный подход предложен в качестве основы организации и управления университетом, а проектный – как инструмент внедрения нововведений. Раскрыты возможности, которые получает образовательная организация при управлении на основе процессного подхода. Для повышения эффективности и результативности процессов управления и во исполнение указаний Президента Российской Федерации В. В. Путина предлагается в вузах реализовывать проект «Инновационно ориентированное планирование качественного университетского менеджмента в рамках процессного подхода (Планирование)».

Выводы. Процессный и проектный подходы должны применяться на все виды деятельности образовательной организации. Проектно-процессный подход в управлении и планировании видов деятельности образовательной организации позволит судить о результативности и эффективности достижения запланированных показателей качества, улучшит показатели вуза.

Ключевые слова: процесс, проект, процессный подход, проектный подход, управление, планирование, качественный менеджмент, вуз, образовательная организация.

Е. А. Badeyeva, V. M. Volodin, T. I. Murashkina

THE PROCESS AND DESIGN APPROACHES DURING PLANNING IN THE FRAMEWORK OF QUALITY MANAGEMENT

Abstract.

Background. Increase of activity efficiency of any modern economic subject is caused by usage of new tools during planning and management of quality management – the process and design approaches. Essential changes in the system of

strategic management of the modern higher education institutions, connected with development of education in the Russian Federation, changes of requirements of consumers and the interested parties of the educational organizations require application of the modern methods in management, in this case particularly the process and design approaches. The purpose of the study is to consider features of application of the process and design approaches during planning in the framework of quality management by the example of the educational organizations of higher education.

Materials and methods. The research was carried out on the basis of a conceptual synthesis of interstate and national standards of the Russian Federation, theoretical provisions of formation of the process and design approaches in planning by economic subjects. The authors chose the method of comparative analysis and synthesis as the main method.

Results. The authors gave definitions and the main characteristics of the process and design approaches. The study shows the connection of the design and process approaches and the need of their integration into the system of quality management of modern higher education institutions. The process approach is offered as a basis of organization and management of a university, and the design approach – as the instrument of introduction of innovations. The authors revealed the opportunities which educational organizations would get at management on the basis of the process approach. To increase the efficiency and productivity of management processes and pursuing the instructions of the President of the Russian Federation V. V. Putin it is offered to implement the «Innovation-oriented planning of university's quality management in the framework of the process approach (Planning)» project in higher education institutions.

Conclusions. The process and design approaches have to be applied in all kinds of activity of educational organizations. The design and process approaches in management and planning of educational organizations' activities will allow to assess the productivity and efficiency of achievement of the planned indicators of quality, to improve higher education institution indicators.

Key words: process, project, process approach, design approach, management, planning, quality management, higher education institution, educational organization.

Повышение эффективности деятельности любого современного экономического субъекта обусловлено применением новых инструментов при планировании и управлении качественным менеджментом – процессным и проектным подходами.

Процессный подход является одним из восьми принципов менеджмента качества и рассматривает управленческую деятельность как непрерывное выполнение комплекса определенных функций: прогнозирование, планирование и т.д. в виде процесса. Проектный подход рассматривается преимущественно как инструмент стратегического управления для внедрения инноваций.

Понятия процессного и проектного подходов, исходя из данных, приведенных в литературных источниках, национальных и межгосударственных стандартах, обозначены в табл. 1 [1–6].

Основное назначение процессного и проектного подходов сходно: проект и процесс являются инструментами реализации стратегии и предназначены для достижения поставленных целей всех видов деятельности организации (табл. 2).

Таблица 1

Понятия процессного и проектного подходов

Подход	Понятие	Источник
Процессный	Процесс – совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы	Межгосударственный стандарт ГОСТ ISO 9000–2011 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»
	Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом	
	Любая деятельность, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс	
	Бизнес-процессом (процессом) называется устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя	Репин В. В., Елиферов В. Г. «Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов»
Проектный	Проект – уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированной и управляемой деятельности с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения цели, соответствующей конкретным требованиям, включая ограничения сроков, стоимости и ресурсов	Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р ИСО 10006–2005 «Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании»
	Проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений. Продукт проекта – измеримый результат, который должен быть получен в ходе реализации проекта	Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»
	Проект – уникальный комплекс взаимосвязанных работ (мероприятий), направленных на создание продукта или услуги в условиях заданных требований и ограничений	Полковников А. В., Дубовик М. Ф. «Управление проектами»
	Проект – временное предприятие (мероприятие), предназначенное для создания уникального продукта, услуги или результата	
	Проект – временная организация, предназначенная для решения определенной новой задачи. Новая, формируемая на время организация существует только до тех пор, пока новая задача не будет решена	Андерсен Э., Груде К., Хауг Т. «Сфокусированное управление проектом»

Сравнительный анализ подходов

Параметр сравнения	Процессный подход	Проектный подход
Является организационным инструментом реализации стратегии	+	+
Предусматривает решение уникальной или новой задачи	–	+
Предназначен для достижения конкретного результата	+	+
Требует привлечения разнообразных ресурсов	+	+
Ограничен во времени (выполняется к строго установленному конечному сроку или планируется получение промежуточных результатов)	– / +	+
Обеспечивает развитие взаимоотношений между участниками	+	+
Управление подходом включает этапы: – создание фундамента; – планирование работы; – организация работы; – контроль выполнения работ	+	+
Степень риска и неопределенности	– / +	+

Различия заключаются в том, что проект, в отличие от процесса, направлен на решение новой задачи, имеет высокую степень риска, неопределенности и ограничен во времени. Если в организации встает вопрос о внедрении новых и (или) реинжиниринге существующих процессов, в таком случае процесс будет рассматриваться как проект. В то же время все разработанные проекты при дальнейшем использовании в организации будут относиться уже к унифицированным процессам.

Для эффективной реализации стратегии развития организации необходима интеграция данных подходов в систему качественного менеджмента, причем они должны использоваться в комплексе для обеспечения синергетического эффекта: процессный подход в качестве основы, а проектный – как инструмент внедрения нововведений.

Продолжается процесс институционализации высшего профессионального образования (ВПО), конкурентоспособными будут те вузы, которые способны быстро воспринять изменения внешней среды и работать по правилам стратегического рыночного управления [7].

Развитие образования в Российской Федерации привело к существенным изменениям в системе стратегического управления современными образовательными организациями (ОО) ВПО.

Новые условия требуют от ОО повышения эффективности их деятельности, соответствия качества образовательных услуг постоянно меняющимся запросам потребителей и заинтересованных сторон, интеграции образовательных услуг и научных исследований, участия в развитии экономики страны, открытости перед общественностью.

Обеспечение указанных требований в рамках качественного менеджмента возможно на основе применения в управлении процессного и проектного подходов.

Возможности, которые получает ОО при управлении на основе процессного подхода, сводятся к следующему [4, 8]:

1) оптимизация системы управления, обеспечение ее прозрачности для руководства, способность гибко реагировать на изменения внешней среды;

2) использование системы показателей и критериев оценки результативности и эффективности управления процессами на разных уровнях иерархии вуза;

3) гарантия определенного порядка и ответственности за разработку, согласование, утверждение и ведение документации;

4) предоставление ответственными за процессы объективной информации о процессе для эффективного и результативного управления ОО в рамках единой системы управления вузом;

5) планирование и непрерывное улучшение результатов деятельности, нацеленные на постоянное повышение результативности и эффективности различных видов деятельности вуза и максимальный учет интересов потребителей и заинтересованных сторон.

Планирование процессов является одной из главных функций управления современного вуза, связано с постановкой целей и задач на определенную перспективу, анализом способов их реализации и составлением программ действий, выявлением необходимого ресурсного обеспечения, определением непосредственных исполнителей и доведением планов до них.

Значимость и актуальность проблемы, посвященной вопросам планирования, подтверждается высказываниями главы нашего государства В. В. Путина, который в ходе совещаний текущего 2013 г. с министрами, руководителями силовых структур и другими чиновниками не раз говорил об отсутствии грамотного планирования деятельности подчиненных ведомств.

По его мнению [9], достижение конкретных результатов в работе зависит от планирования; качество кратко- и долгосрочных плановых документов не отвечает поставленным требованиям; в планах работы много общих фраз и размытых формулировок; прописанные задачи в плановых документах сформулированы неконкретно, они должны быть максимально упрощены; к планам ответственные за их исполнение подходят формально и не контролируют исполнение собственных постановлений; планы должны быть общедоступными, документы должны стать достоянием гласности.

Все вышесказанное Президентом в полной мере относится к ОО. Поэтому ниже рассмотрим, как проектный и процессный подходы дополняют друг друга при решении проблемы внедрения инновационно-ориентированного планирования в вузе.

Ко всем процессам вуза применяют «цикл улучшений Шухарта – Деминга» – цикл «*Plan-Do-Check-Act*» (PDCA): *plan* – планирование (разработка целей, процессов и процедур); *do* – осуществление (реализация процессов и процедур); *check* – проверка (мониторинг и измерение процессов и их результатов); *act* – действие (корректировка и улучшение) (рис. 1) [8, 10].

Планирование в первую очередь относится к процессам управленческой деятельности. Например, на уровне высшего руководства вуза это про-

цесс «Стратегическое планирование, формирование целей и политики», на других уровнях вузовской иерархии планирование – обязательный вид деятельности в рамках любого процесса (рис. 2) [8, 10].

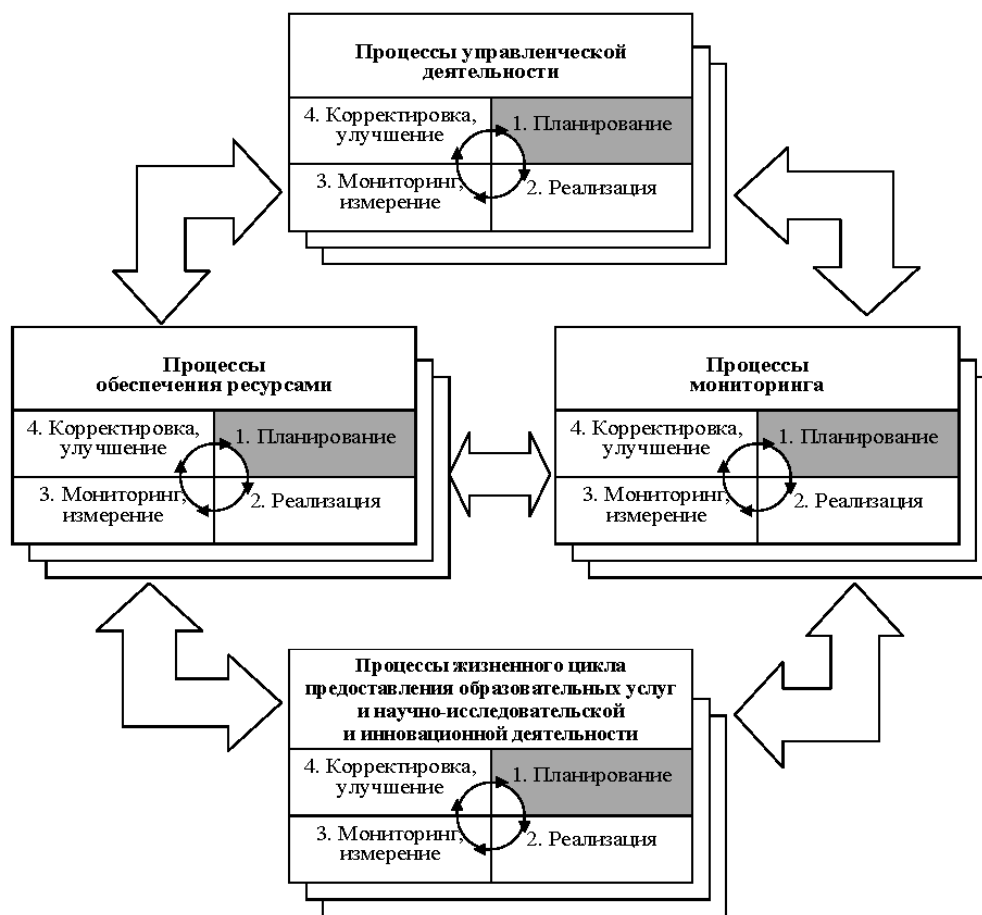
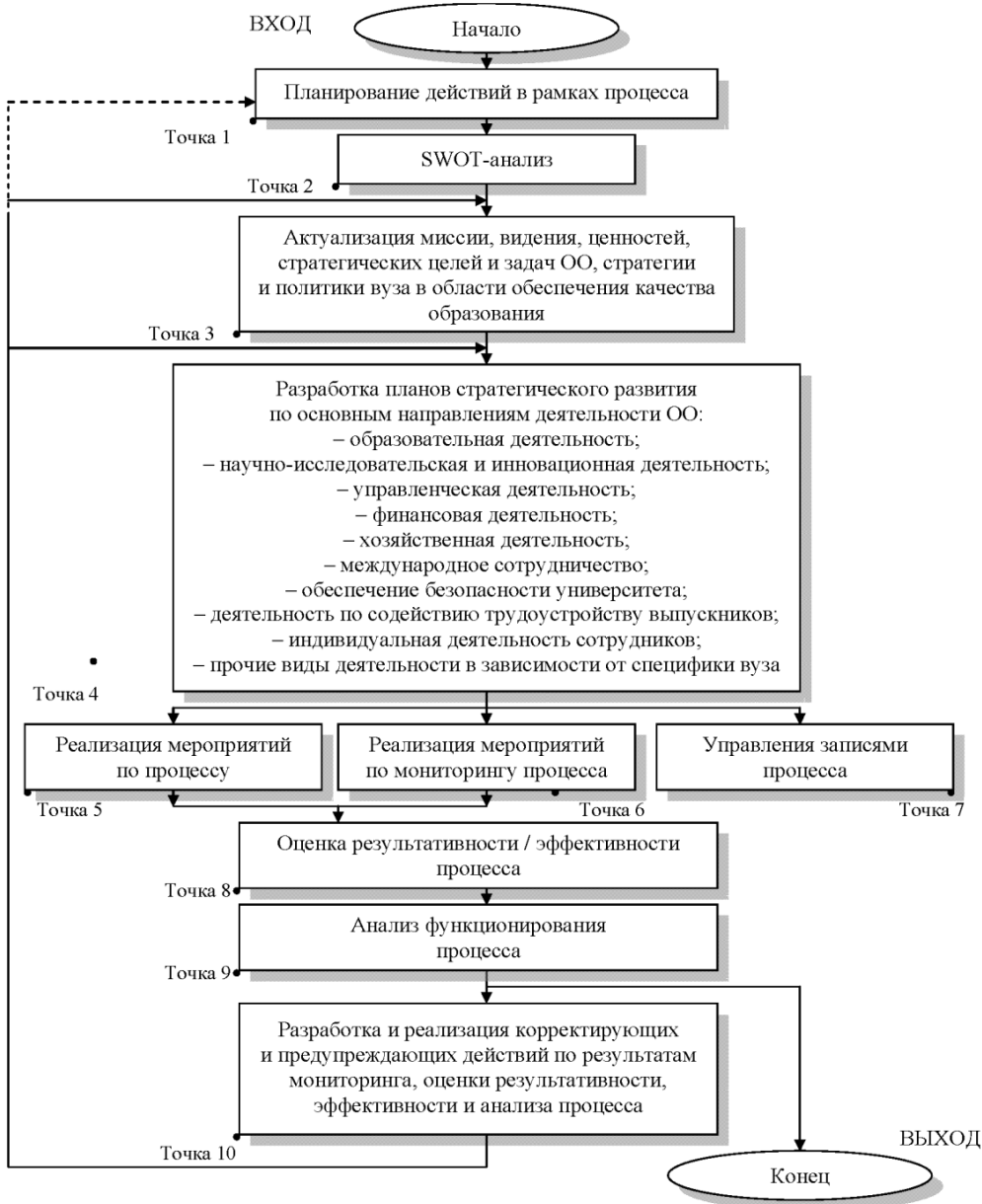


Рис. 1. Место планирования в процессах ОО. Реализация цикла PDCA

К сожалению, во многих ОО к планированию подходят формально, что снижает результативность процессов, в том числе и основного вида деятельности – образовательной. Повышение качества образовательной деятельности напрямую зависит от того, что запланировано, поэтому для обеспечения повышения эффективности и результативности качественного университетского менеджмента и, в том числе, плановой деятельности вуза предлагается открывать проекты «Инновационно ориентированное планирование качественного университетского менеджмента в рамках процессного подхода (Планирование)» (рис. 3).

В табл. 3 детально определены основные мероприятия, которые необходимо выполнить в рамках проекта «Инновационно ориентированное планирование качественного университетского менеджмента в рамках процессного подхода (Планирование)».



Примечание. Точки 1–10 отражают место и время измерения процесса.

Рис. 2. Взаимодействие видов деятельности процесса «Стратегическое планирование, формирование целей и политики» вуза (пример)

При выполнении проекта необходимо разработать критерии оценки эффективности и результативности процессов планирования, что позволит повышать качество результатов запланированных мероприятий.

Рассмотренные выше подходы должны применяться на все виды деятельности образовательной организации. Проектно-процессный подход в управ-

лении и планировании видов деятельности образовательной организации позволит судить о результативности и эффективности достижения запланированных показателей качества, улучшит показатели вуза.

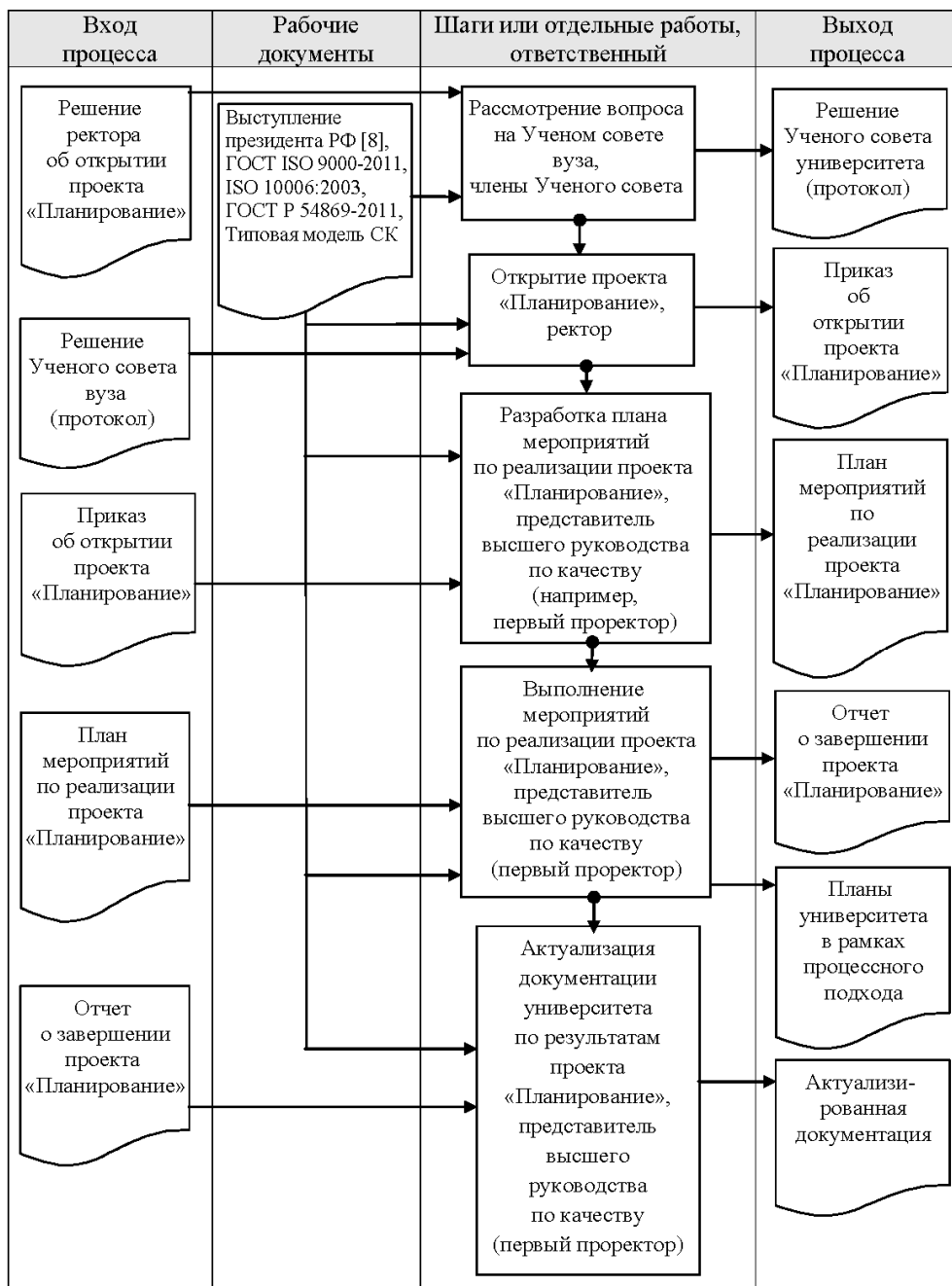


Рис. 3. Схема реализации проекта «Инновационно ориентированное планирование качественного университетского менеджмента в рамках процессного подхода (Планирование)»

Таблица 3

Мероприятия проекта

Мероприятия
1. Открытие проекта «Планирование»
2. Разработка плана мероприятий по реализации проекта «Планирование»
3. Актуализация Политики в области качества вуза с учетом требований в области планирования
4. Определение Целей в области качества вуза и подразделений с учетом требований в области планирования
5. Доведение до персонала вуза Политики и Целей в области качества вуза с учетом требований в области планирования
6. Проведение совещаний «День качества» на всех уровнях управления (вуза, факультета/института, кафедры) по вопросу планирования в рамках процессного подхода
7. Организация обучения ответственных за процессы методам планирования в рамках процессного подхода
8. Разработка документации вуза по вопросам планирования (например, «Индивидуальные планы и отчеты преподавателей, годовые планы и отчеты кафедры. Инструкция по разработке, ведению, оформлению и утверждению»)
9. Актуализация Руководства по качеству с учетом требований в области планирования
10. Актуализация документированных процедур: «Управление документацией», «Управление записями», «Внутренние аудиты», «Корректирующие действия», «Предупреждающие действия», «Управление несоответствиями» с учетом требований в области планирования
11. Самооценка подразделений вуза по вопросам планирования в рамках процессного подхода
12. Проведение внутреннего аудита по оценке реализации мероприятий проекта «Планирование»
13. Анализ высшим руководством результатов проекта «Планирование»
14. Перевод проекта «Планирование» в статус обязательной процедуры
15. Запуск механизма постоянного улучшения процессов, связанных с планированием в рамках процессного подхода

Список литературы

1. Межгосударственный стандарт. ГОСТ ISO 9000–2011. «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». – М. : Стандартинформ, 2012. – 32 с.
2. Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р ИСО 10006–2005 «Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании». – М. : Стандартинформ, 2005. – 29 с.
3. Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». – М. : Стандартинформ, 2012. – 8 с.
4. **Репин, В. В.** Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М. : Мани, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.
5. **Полковников, А. В.** Управление проектами / А. В. Полковников, М. Ф. Дубовик. – М. : Эксмо, 2011. – 528 с.
6. **Андерсен, Э.** Сфокусированное управление проектом / Э. Андерсен, К. Груде, Т. Хауг ; пер. с англ. В. Егорова. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2006. – 296 с.

7. **Кошарный, В. П.** Конкурентоспособность вуза как социально-институциональное качество системы высшего профессионального образования / В. П. Кошарный, Л. И. Найденова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2013. – № 1 (25). – С. 71–78.
8. **Мурашкина, Т. И.** Процессный подход в управлении государственным университетом / Т. И. Мурашкина, Е. А. Бадеева // Качество. Инновации. Образование. – 2012. – № 4 (83). – С. 14–18.
9. Путин заставил министров переписать «размытые» планы работы // Новости НТВ. – М., 2013. – URL: <http://www.ntv.ru/novosti/618598/>
10. **Бадеева, Е. А.** Особенности планирования деятельности государственного университета в рамках процессного подхода / Е. А. Бадеева // Университетское управление: практика и анализ. – 2011. – № 2 (72). – С. 79–84.

References

1. *Mezhgosudarstvennyy standart. GOST ISO 9000–2011. «Sistemy menedzhmenta kachestva. Osnovnye polozheniya i slovar'»* [Interstate standard. GOST ISO 9000–2011. “Quality management system. Basic provisions and vocabulary”]. Moscow: Standartinform, 2012, 32 p.
2. *Natsional'nyy standart Rossiyskoy Federatsii. GOST R ISO 10006–2005 «Sistemy menedzhmenta kachestva. Rukovodstvo po menedzhmentu kachestva pri proektirovanii»* [National standard of the Russian Federation. GOST R ISO 10006–2005 “Quality management system. Guide to quality management in planning”]. Moscow: Standartinform, 2005, 29 p.
3. *Natsional'nyy standart Rossiyskoy Federatsii. GOST R 54869–2011 «Proektnyy menedzhment. Trebovaniya k upravleniyu proektom»* [National standard of the Russian Federation. GOST R 54869–2011 “Project management. Project management requirements”]. Moscow: Standartinform, 2012, 8 p.
4. Repin V. V., Eliferov V. G. *Protsessnyy podkhod k upravleniyu. Modelirovanie biznes-protsessov* [Process approach to management. Business processes simulation]. Moscow: Mani, Ivanov i Ferber, 2013, 544 p.
5. Polkovnikov A. V., Dubovik M. F. *Upravlenie proektami* [Project management]. Moscow: Eksmo, 2011, 528 p.
6. Andersen E., Grude K., Khaug T. *Sfokusirovannoe upravlenie proektom* [Focused project management]. Moscow: FAIR-PRESS, 2006, 296 p.
7. Kosharnyy V. P., Naydenova L. I. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Povolzhskiy region. Obshchestvennyye nauki* [University proceedings. Volga region. Social sciences]. 2013, no. 1 (25), pp. 71–78.
8. Murashkina T. I., Badeeva E. A. *Kachestvo. Innovatsii. Obrazovanie* [Quality. Innovations. Educations]. 2012, no. 4 (83), pp. 14–18.
9. *Novosti NTV* [NTV news]. Moscow, 2013. Available at: <http://www.ntv.ru/novosti/618598/>
10. Badeeva E. A. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis]. 2011, no. 2 (72), pp. 79–84.

Бадеева Елена Александровна

кандидат технических наук, доцент,
кафедра бухгалтерского учета,
налогообложения и аудита, Пензенский
государственный университет
(Россия, г. Пенза, ул. Красная, 40)

E-mail: badeeva_elena@mail.ru

Badeyeva Elena Aleksandrovna

Candidate of engineering sciences, associate
professor, sub-department of accounting,
taxation and audit, Penza State University
(40 Krasnaya street, Penza, Russia)

Володин Виктор Михайлович

доктор экономических наук, профессор,
декан факультета экономики
и управления, Пензенский
государственный университет
(Россия, г. Пенза, ул. Красная, 40)

E-mail: ieu@pnzgu.ru

Volodin Viktor Mikhaylovich

Doctor of economic sciences, professor,
dean of the faculty of economics
and administration, Penza State University
(40 Krasnaya street, Penza, Russia)

Мурашкина Татьяна Ивановна

доктор технических наук, профессор,
кафедра приборостроения, Пензенский
государственный университет
(Россия, г. Пенза, ул. Красная, 40)

E-mail: timurashkina.pgu@mail.ru

Murashkina Tatyana Ivanovna

Doctor of engineering sciences, professor,
sub-department of instrument engineering,
Penza State University
(40 Krasnaya street, Penza, Russia)

УДК 001.895: 65.011.1: 338.2: 332.145

Бадеева, Е. А.

**Процессный и проектный подходы при планировании в рамках
квалитативного менеджмента / Е. А. Бадеева, В. М. Володин, Т. И. Мураш-
кина // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общест-
венные науки. – 2014. – № 1 (29). – С. 147–157.**