

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2021.46.70.026

## Подходы к стратегическому управлению бизнес-процессами проекта

**Лукьянова Анна Васильевна**

Доктор экономических наук,  
доцент,

профессор Департамента менеджмента и инноваций,

Высшая школа управления,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
125993, Российская Федерация, Москва, Ленинградский пр., 51;

e-mail: avlukyanova@yandex.ru

### Аннотация

Цель статьи – представить взаимосвязь между двумя концепциями управления: бизнес-процессами и проектами. Бизнес-процессы системы управления проектами влияют на результаты проектов. Интересным представляется определение особенностей бизнес-процессов в управлении проектами, характеристик бизнес-моделей на которых они формируются и ключевых факторов, позволяющих формулировать и внедрять подходы к стратегическому управлению проектами в долгосрочной перспективе. В статье выделены единые особенности бизнес-процессов, и проектов: командная работа; использование навыков сотрудников из различных функциональных областей; одинаковые формальные атрибуты, такие как цель, вход, выход, клиент и выделенные ресурсы; ограниченность ресурсов. В статье представлена систематизация характеристик бизнес-моделей управления проектами и ключевыми результирующими факторами. К основным характеристикам стратегического управления бизнес-процессами проекта относятся: масштабируемость, единство, гибридность, сопротивление, эластичность, стабильность, волатильность, гибкость, адаптивность, прибыльность, устойчивость, творчество. Определены этапы стратегического управления в целях развития бизнес-модели при управлении проектами, состоящие из определения цифровой платформы и сервисов для управления бизнес-процессами проектов; выявления ключевых характеристик разрабатываемой бизнес-модели управления проектами; сопоставления этих характеристик для определения ключевого стратегического направления построения устойчивой бизнес-модели управления проектами; выявления ключевых компонентов бизнес-модели управления проектами.

### Для цитирования в научных исследованиях

Лукьянова А.В. Подходы к стратегическому управлению бизнес-процессами проекта // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 8А. С. 204-210. DOI: 10.34670/AR.2021.46.70.026

**Ключевые слова**

Бизнес-модель, бизнес-процессы, цифровая экономика, управление проектами, экономика.

**Введение**

В настоящее время любая проектная организация представляет собой набор бизнес-процессов и проектов. В литературе указывается взаимодополняющий характер концепции управления бизнес-процессами и управления проектами, общая идея бизнес-процесса и методологии, существуют также идеи и действия по укреплению взаимосвязей между ними [Бармина, Никулина, 2017; Гергиев, Гогичаева, 2019; Калининская, 2017], тем не менее, представляется интересным рассмотреть комплексный подход к формированию стратегического управления бизнес-процессами проекта на основе бизнес-модели.

На практике существуют отдельные аспекты управления проектами и управления бизнес-процессами, где возникают конфликты, снижающие эффективность и действенность их применения [Пожидаев, 2020]. Как следствие, теряется возможный синергетический эффект, который мог бы возникнуть, если бы применялся комплексный подход, учитывающий факторы, формирующие бизнес-модель проектов. Вышеупомянутые предпосылки стали основным мотивом для исследования вопроса рассмотрения бизнес-процессов и стратегического управления проектами в поисках путей улучшения их интеграции, что позволяет применять принцип синергии при достижении результатов проектов.

**Основная часть**

Обсуждения того, что такое бизнес-процессы и проекты, а также различия и сходства между ними, ведутся уже давно. Анализ литературы показал [Гальченко, Новикова, 2019; Сорокин, 2020], что экономические бизнес-процессы, в отличие от проектов, являются естественными элементами любой организации. Проекты как уникальные результирующие мероприятия высокой сложности реализуются при возникновении потребностей.

И бизнес-процессы, и проекты обеспечивают достижение бизнес-целей организации и удовлетворение требований клиентов. Бизнес-процессы обеспечивают повторяемость и стандартизацию деятельности организации и, как следствие, повышают ее эффективность. Проекты, в свою очередь, призваны обеспечить гибкость и новаторство в деятельности организации. Обе эти категории сосуществуют в проектных организациях и дополняют друг друга [Набоких, Ряттель, Монзoi, 2019].

В свою очередь, эффективность проектов также определяется через призму качества бизнес-процессов, особенно тех, которые формируют управление проектами. Проекты рассматриваются как особый тип бизнес-процессов, обладающих уникальностью, ограниченностью ресурсами и временем.

Проекты имеют разную степень сложности, однако для каждого проекта при его подготовке могут использоваться одни и те же принципы, методы и процедуры, касающиеся стратегического проектирования бизнес-процессов. И бизнес-процессы, и проекты предполагают командную работу: цель которых состоит в том, чтобы максимально использовать навыки сотрудников из различных функциональных областей компании. Бизнес-процессы и проекты помимо одних и тех же формальных атрибутов, таких как цель, вход,

выход, клиент и выделенные ресурсы определяются ограниченными ресурсами, и они также планируются и контролируются: в обоих случаях устанавливаются цели, которые обычно выводятся из стратегии предприятия по единым критериям, таким как: время, качество, стоимость, объем работ. В обоих случаях существует надфункциональный (надведомственный или даже надорганизационный) подход, при этом, бизнес-процессы и проекты могут реализовываться в рамках отдельных функций и организационных единиц [Карелин, Сафронова, Чебунин, 2020; Шляхтиченко, Галимова, 2018].

Любой проект может быть рассмотрен с точки зрения бизнес-модели для формирования его характеристик. Рассмотрим характеристики бизнес-моделей управления проектами в зависимости от результирующих факторов.

К основным характеристикам бизнес-моделей проектов можно отнести [Бармина, Никулина, 2017; Карелин, Сафронова, Чебунин, 2020; Тихонов, 2019]:

- масштабируемость – способность бизнес-модели проекта поддерживать аналогичную или более высокую эффективность, при непрерывном увеличении или уменьшении количества ее компонентов и при непрерывном регулировании границ своего воздействия;
- интеграция – тесная и совместимая связь компонентов проекта друг с другом и с бизнес-средой, способствующая созданию ценности для клиентов и получению ценности для проектной организации;
- гибридность – возможность конфигурирования новых частей и продуктов проектов из совершенно разных компонентов, что создает взаимную и согласованную систему причинно-следственных связей, обеспечивающую выполнение основной цели, для которой была создана бизнес-модель. При этом сохраняется целостность бизнес-модели и возможность многомерного использования;
- сопротивление – способность активно и пассивно защищать бизнес-модель проекта от негативных внешних и внутренних факторов;
- эластичность – способность бизнес-модели проекта активно реагировать на изменения в окружающей среде и ее быстрая реконфигурация, что приводит к сильной динамике модели;
- волатильность – изменчивость бизнес-модели, при отсутствии учета возможных изменений приводит к потере эффективности проектов и увеличению негативных взаимодействий с клиентами, риску утраты способности создавать стратегическую ценность и сокращению возможности развития проектов;
- гибкость – способность бизнес-модели обеспечивать достижение целей проектов, при поддержке устойчивости бизнеса за счет переключения с одной конфигурации на другую, сохраняя при этом непрерывность бизнес-процессов проектной деятельности. Гибкость в контексте динамизации бизнес-процессов управления эффективностью бизнес-модели в жизненном цикле проектов и проектных организаций имеет отличительные черты бесконечного стратегического обновления;
- адаптивность – способность бизнес-модели достичь высокой эффективности проектов за счет постоянной корректировки конфигурации бизнес-модели в соответствии с ожиданиями бизнес-среды;
- прибыльность – способность создавать долгосрочную стоимость постоянно преобразовывая продукты проектов и формируя потребность у потребителей продуктов;
- устойчивость – способность бизнес-модели эффективно и действенно ее реализовать за счет использования трех ключевых параметров: синергии – совместного использования

ценности проекта и продукта; симбиоза – существования заинтересованных сторон, исключая неконтролируемую потерю стоимости одних заинтересованных сторон в пользу других заинтересованных сторон; симметрии – взаимного, систематического развития отдельных компонентов потенциала проекта и его продуктов при сохранении возможности сдвига в сторону более высокой стоимости на рынке;

- креативность и наличие творчества – способность нового стратегического мышления, учитывающее геометрическое, абстрактное творческое мышление и постоянное экспериментирование, формировать новые идеи, новые продукты и тем самым развивать проекты и проектные организации.

В таблице 1 представлена систематизация характеристик бизнес-моделей управления проектами и ключевыми результирующими факторами.

**Таблица 1 - Систематизация характеристик бизнес-моделей управления проектами и ключевыми результирующими факторами [Бармина, Никулина, 2017; Карелин, Сафронова, Чебунин, 2020; Тихонов, 2019]**

<b>Характеристика бизнес-модели</b>	<b>Ключевой результирующий фактор</b>
Масштабируемость	Эффективность
Интеграция	Ценность
Гибридность	Эффективность
Сопротивление	Безопасность
Эластичность	Динамическая защита
Волатильность	Отсутствие эффективности
Гибкость	Долговечность
Адаптивность	Эффективность
Прибыльность	Ценность, объем клиентов
Устойчивость	Ценность
Креативность и творчество	Инновации

С этой точки зрения стратегии развития проектных организаций и систем управления проектами бизнес-модель управления проектами может быть спроектирована с помощью следующих этапов:

Определение цифровой платформы и цифровых сервисов для управления бизнес-процессами проектами. В этой области важно определить бизнес-среду, в которой бизнес-процессы выполняются в соответствии с допущениями, принятыми для построения бизнес-модели проекта.

Выявление ключевых характеристик разрабатываемой бизнес-модели управления проектами и оценка их взаимосвязи и влияния на конечные результаты проектов.

Сопоставление этих характеристик друг с другом в направлении определения ключевого стратегического направления построения устойчивой бизнес-модели управления проектами.

Определение ключевых и результирующих факторов на основе сопоставления характеристик необходимых для успешного функционирования бизнес-модели.

Определение ключевых компонентов бизнес-модели. В этой области особенно важно определить количество компонентов, лежащих в основе бизнес-модели, и только затем определить их взаимодействие.

Разработанные мероприятия позволяют построить логически взаимосвязанные бизнес-процессы проектов, который уравнивает деятельность по их реализации и обеспечению устойчивости для обеспечения непрерывности бизнеса.

## Заключение

Подводя итоги, можно отметить, что концепция устойчивости бизнес-модели проектов должна открыть новые пространства для дальнейших исследований бизнес-моделей проектов и проектных организаций со многими важными ограничениями, среди которых: отсутствие однозначного определения индивидуальных характеристик бизнес-модели, динамическая волатильность цифровой экономики, что порождает новые интерпретации в концепции рассмотренных бизнес-моделей в проектной деятельности.

## Библиография

1. Бармина О.В., Никулина Н.О. Интеллектуальная система управления взаимодействием бизнес-процессов в проектно-ориентированных организациях // *Онтология проектирования*. 2017. № 1 (23). С. 48-65.
2. Гальченко С.А., Новикова Ю.В. Совершенствование оперативного управления бизнес-процессами в системе стратегического управления предприятием // *Политика, экономика и инновации*. 2019. № 6 (29). С. 6.
3. Гергиев И.Э., Гогичаева К.Э. Исследование значимости бизнес-процессов внедрения информационно-технологических проектов в условиях цифровизации российского бизнеса // *Инновационная наука*. 2019. № 3. С. 76-78.
4. Калининская В.В. Анализ бизнес-процессной структуры проекта // *Управленческое консультирование*. 2017. № 6 (102). С. 190-194.
5. Карелин И.Г., Сафронова С.В., Чебунин Л.Э. Повышение эффективности производственных бизнес-процессов за счет оптимизации бизнес-процессов технологической проработки заказов // *Бизнес-образование в экономике знаний*. 2020. № 2 (16). С. 50-56.
6. Набоких А.А., Рятгель А.В., Монзoi Э.Н. Особенности разработки IT-стратегии на предприятии // *Евразийский Союз Ученых*. 2019. № 4-9 (61). С. 68-70.
7. Пожидаев Р.Г. Эволюция управления бизнес-процессами и реализация инициатив по совершенствованию бизнес-процессов // *Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление*. 2020. № 3. С. 122-132.
8. Сорокин В.А. Модель реинжиниринга бизнес-процессов управления проектами на предприятиях машиностроения // *Естественно-гуманитарные исследования*. 2020. № 5 (31). С. 201-204.
9. Тихонов В.С. Особенности цифрового управления инновационными проектами // *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки*. 2019. № 1. С. 33-42.
10. Шляхтиченко Ю.В., Галимова М.П. Бизнес модели в инноватике // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2018. № 8 (34). С. 393-398.

## Approaches to strategic management of project business processes

**Anna V. Luk'yanova**

Doctor of Economics, Associate Professor,  
Professor of Department of Management and innovation,  
Higher School of Management,  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
125993, 51, Leningradski ave., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: avlukyanova@yandex.ru

## Abstract

The purpose of the article is to present the relationship between two management concepts: business processes and projects. The business processes of the project management system affect the results of projects. It is interesting to identify the features of business processes in project

Anna V. Luk'yanova

management, the characteristics of the business models on which they are formed and the key factors that make it possible to formulate and implement approaches to strategic project management in the long term. The article highlights common features of business processes and projects: teamwork; the use of skills of employees from various functional areas; the same formal attributes, such as goal, input, output, client and allocated resources; limited resources. The article presents a systematization of the characteristics of business models of project management and key resulting factors. The main characteristics of the strategic management of the project's business processes include: scalability, unity, hybridity, resistance, elasticity, stability, volatility, flexibility, adaptability, profitability, sustainability, creativity. The stages of strategic management in order to develop a business model in project management are defined, consisting of defining a digital platform and services for managing project business processes; identifying key characteristics of the project management business model being developed; comparing these characteristics to determine the key strategic direction for building a sustainable project management business model; identifying key components of the project management business model.

### For citation

Luk'yanova A.V. (2021) Podkhody k strategicheskomu upravleniyu biznes-protssami proekta [Approaches to strategic management of project business processes]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (8A), pp. 204-210. DOI: 10.34670/AR.2021.46.70.026

### Keywords

Business model, business processes, digital economy, project management, economics.

### References

1. Barmina O.V., Nikulina N.O. (2017) Intellektual'naya sistema upravleniya vzaimodeistviem biznes-protssov v proektno-orientirovannykh organizatsiyakh [Intelligent system for managing the interaction of business processes in project-oriented organizations]. *Ontologiya proektirovaniya* [Design Ontology], 1 (23), pp. 48-65.
2. Gal'chenko S.A., Novikova Yu.V. (2019) Sovershenstvovanie operativnogo upravleniya biznes-protssami v sisteme strategicheskogo upravleniya predpriyatiem [Improving the operational management of business processes in the system of strategic enterprise management]. *Politika, ekonomika i innovatsii* [Politics, Economics and Innovations], 6 (29), p. 6.
3. Gergiev I.E., Gogichaeva K.E. (2019) Issledovanie znachimosti biznes-protssov vnedreniya informatsionno-tekhnologicheskikh proektov v usloviyakh tsifrovizatsii rossiiskogo biznesa [Study of the importance of business processes for the implementation of information technology projects in the context of digitalization of Russian business]. *Innovatsionnaya nauka* [Innovative Science], 3, pp. 76-78.
4. Kalininskaya V.V. (2017) Analiz biznes-protssnoi struktury proekta [Analysis of the business process structure of the project]. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie* [Management Consulting], 6 (102), pp. 190-194.
5. Karelin I.G., Safronova S.V., Chebunin L.E. (2020) Povyshenie effektivnosti proizvodstvennykh biznes-protssov za schet optimizatsii biznes-protssov tekhnologicheskoi prarabotki zakazov [Improving the efficiency of production business processes by optimizing business processes of technological processing of orders]. *Biznes-obrazovanie v ekonomike znaniy* [Business education in the knowledge economy], 2 (16), pp. 50-56.
6. Nabokikh A.A., Ryattel' A.V., Monzoi E.N. (2019) Osobennosti razrabotki IT-strategii na predpriyatii [Features of developing an IT strategy at an enterprise]. *Evraziiskii Soyuz Uchenykh* [Eurasian Union of Scientists], 4-9 (61), pp. 68-70.
7. Pozhidaev R.G. (2020) Evolyutsiya upravleniya biznes-protssami i realizatsiya initsiativ po sovershenstvovaniyu biznes-protssov [Evolution of business process management and implementation of initiatives to improve business processes]. *Vestnik VGU. Seriya: Ekonomika i upravlenie* [News of VSU. Series: Economics and Management], 3, pp. 122-132.
8. Shlyakhtichenko Yu.V., Galimova M.P. (2018) Biznes modeli v innovatike [Business models in innovation]. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya* [Innovative economy: prospects for development and improvement], 8 (34), pp. 393-398.

9. Sorokin V.A. (2020) Model' reinzhiniringa biznes-protsessov upravleniya proektami na predpriyatiyakh mashinostroeniya [Reengineering model of business processes of project management at mechanical engineering enterprises]. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya* [Natural and humanitarian research], 5 (31), pp. 201-204.
10. Tikhonov V.S. (2019) Osobennosti tsifrovogo upravleniya innovatsionnymi proektami [Features of digital management of innovative projects]. *Nauchno-tehnicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta. Ekonomicheskie nauki* [Scientific and technical statements of the St. Petersburg State Polytechnic University. Economic science], 1, pp. 33-42.