

УДК 338.246.2

## ПРОДЮСЕРСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ — ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

**А. Р. Орлов,<sup>1</sup>**  
 коммерческий директор  
 ООО «ESSE Group»

*Рассмотрены проблемы ограниченности традиционного проектного управления бизнесом в условиях конкурентных рынков. Проанализированы пути повышения конкурентоспособности бизнеса. Показано, что наиболее эффективным инструментом совершенствования корпоративного менеджмента служит методика продюсерского управления.*

**Ключевые слова** — проектное управление, конкурентоспособность бизнеса, продюсерское управление.

Начиная с конца 50-х гг. прошлого века в практику организации управления крупными коммерческими предприятиями прочно вошла техника оценки и анализа программ (проектов), называемая *Program (Project) Evaluation and Review Technique (PERT)*, которая представляет собой способ анализа задач, необходимых для выполнения проекта. Эта методика была разработана консалтинговой фирмой Boos, Allen & Hamilton совместно с корпорацией Lockheed Martin по заказу подразделения специальных проектов ВМС США в составе Министерства обороны США для проекта создания ракетной системы Polaris и предназначена для упрощения планирования на бумаге и составления графиков больших и сложных проектов [1]. Метод подразумевал наличие неопределенности, давая возможность разработать рабочий график проекта без точного знания деталей и необходимого времени для всех его составляющих.

В нашей стране работы по сетевому планированию стали появляться в 60-х гг., и эти методы нашли применение сначала в строительстве и научных разработках, а в дальнейшем — и в других областях народного хозяйства.

Система сетевого планирования и управления позволяет:

- формировать календарный план реализации некоторого комплекса работ;

<sup>1</sup> Научный руководитель — доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой электронной коммерции и маркетинга Санкт-Петербургского государственного университета аэрокосмического приборостроения А. П. Ястребов.

- выявлять и использовать резервы времени, трудовые, материальные и денежные ресурсы;
- осуществлять управление комплексом работ по принципу «ведущего звена» с прогнозированием и предупреждением возможных срывов в ходе работ;
- повышать эффективность управления в целом при четком распределении ответственности между руководителями разных уровней и исполнителями работ.

Диапазон применения этой методики весьма широк: от задач, касающихся деятельности отдельных лиц, до проектов, в которых участвуют сотни организаций и десятки тысяч людей. Создаваемая в соответствии с ней сетевая модель представляет собой описание комплекса работ (операций, проекта), под которым понимается всякая задача, для выполнения которой необходимо осуществить достаточно большое количество разнообразных действий [2].

Широкое использование данной методики, получившей название «проектное управление», было поддержано со стороны разработчиков программного обеспечения, и сегодня мы располагаем большим количеством программных продуктов, позволяющих осуществлять сетевое планирование и управление, безусловным лидером среди которых по популярности является MS Project. Таким образом, в руках менеджеров находится мощный и универсальный инструмент управления, направленный на объединение разнородных ресурсов для решения конкретных задач создания новых продуктов наиболее эффективным образом. Поскольку данный инструмент создавался

и активно совершенствовался в период так называемой «индустриальной» экономики, это обстоятельство наложило отпечаток на особенности его использования. В настоящее время о проектном управлении в бизнесе говорят, в первую очередь, применительно к локальным проектам, выполняемым внутри бизнес-структур, для которых наиболее важным обстоятельством служит грамотное распределение ресурсов между решаемыми задачами и их относительно легкая заменяемость.

Переход к постиндустриальному обществу характеризуется возникновением так называемых «рыночных разрывов» — несоответствием предложений поставщиков пожеланиям и ожиданиям потребителей [3]. Положительный разрыв возникает при наличии у потребителя возможности приобрести товар или услугу с показателями, превосходящими его собственное представление о предмете покупки, а отрицательный — при отсутствии возможности получить товар или услугу хотя бы на уровне собственного представления. Отрицательный разрыв, связанный с недостаточным насыщением рынка, преодолевается традиционными способами организации производства, продвижения и продаж, тогда как для создания положительного разрыва, служащего мощным рычагом формирования у предприятия имиджа рыночного лидера, требуются нестандартные решения.

До недавнего времени создание таких положительных рыночных разрывов было прерогативой крупных фирм, проводящих долгосрочную научно-техническую политику, например Intel. В настоящее время ситуация меняется, и связано это с тем процессом, который эксперты UNCTAD (Конференция ООН по торговле и развитию) называют переходом от «детройтской» модели производства к «голливудской». В «детройтской» модели собственник основных средств организует производственный процесс и обеспечивает его легко взаимозаменяемым наемным персоналом, создающим добавленную стоимость. «Голливудская» модель в центр деятельности помещает не процесс, а продукт, стоимость которого определяется, главным образом, нематериальными активами. Для создания продукта формируется «цепочка создания ценности» или партнерская сеть, состав которой может меняться от продукта к продукту, а структура может быть неформализованной. Применительно к созданию творческих произведений роль партнеров весьма существенна, и каждый из них получает права на конечный продукт, что связано с оплатой их труда через авторские гонорары — royalties. Это естественно, поскольку каждый партнер вносит существенный вклад (иногда сопоставимый с долей владельца основных средств) в стоимость созда-

ваемого нематериального актива. Применительно к традиционному «материальному» бизнесу элементы «голливудской» модели используются при создании собственных торговых марок (private label), когда торгующая организация размещает на производственных мощностях партнера-производителя изготовление продукта по собственным техническим требованиям и под собственной маркой. В полном объеме применение «голливудской» модели предполагает построение партнерской сети (широкой кооперации разработчиков и изготовителей) и создание полноценного конкурентоспособного продукта, создающего положительный рыночный разрыв.

Управление «голливудской» моделью, получившее в творческой среде название «продюсирование», ввиду ограниченности административного ресурса представляет собой более сложную задачу. В работе [3] продюсирование определено как деятельность в целях организации таких бизнес-процессов, которые наиболее эффективно используют имеющиеся ресурсы и инфраструктуру для создания, производства и дистрибуции продукта, обладающего максимальной ценностью для потребителя. Однако такое «коллективное» предоставление ценности не должно приводить к размыванию ответственности, снятию ее с конечного поставщика, который теперь выступает продюсером — «владельцем» этого сквозного бизнес-процесса.

Рассмотрим, какое влияние данный подход к управлению оказал на основной документ, определяющий требования к системе менеджмента предприятия, — стандарт ISO 9001:2008 «Система менеджмента качества. Требования». Новые реалии нашли свое отражение в разд. 4.1, который в современной редакции звучит так: «Если организация решает передать сторонней организации выполнение какого-либо процесса, влияющего на соответствие продукции требованиям, она должна обеспечить со своей стороны управление таким процессом». Согласно более ранней редакции, требовался лишь «контроль» за передаваемыми на сторону процессами. Замена термина «контроль» на «управление» предполагает, что по каждому такому процессу должен выполняться полный цикл менеджмента качества: планирование (организация) этого процесса, мониторинг и анализ его показателей, инициирование улучшений. Еще большее внимание этому вопросу уделено в стандарте ISO 9004:2009 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества». Этот стандарт дополнен следующими компонентами, представляющими элемент существенной новизны:

- определение и применение во внутрифирменном менеджменте корпоративных стратегий и по-

литики с учетом концепции устойчивого развития организации;

- самообучение и инновации как главные технологические инструменты стратегического развития;
- интеграция корпоративной стратегии и процессного подхода.

Кроме того, в действующей редакции стандарта появились также дополнительные принципы менеджмента (которых теперь стало 12), предлагаемые для руководства компаниям, желающим достигнуть успеха, а именно:

- *понимание своих ключевых компетенций* (understanding core competence). Согласно этому принципу, организация должна осознавать ключевые компетенции, которыми она обладает или должна обладать, состоящие из технологий, производственных мощностей, организационных способностей и корпоративной культуры;
- *оперативность* (agility). Этот принцип предполагает, что организация должна оперативно принимать решения и действовать, отвечая на изменения окружающей обстановки, а также предвидя их.

Ввиду того, что оперативности принятия решений и реализации управляющих воздействий сейчас уделяется пристальное внимание, возросла значимость технологий «организационного развития», формирующих способность предприятия быстро и эффективно перестраивать свою деятельность, отвечая на вызовы рынка [4, 5].

В настоящее время успешность бизнеса начинает определяться разнообразием и инновационностью предложений производителя, опережением спроса и формированием его, т. е. созданием положительного рыночного разрыва, о котором говорилось выше. Создание необходимого продукта в этих условиях приближается, по сути, к созданию некоей «услуги» или «виртуального продукта». Причем подобный виртуальный продукт должен быть изготовлен и адаптирован к запросам потребителя в кратчайшее время, в любом месте и в различной форме. Для этого он должен существовать в виде легко трансформируемой модели (скорее всего, компьютерной), которая служит базой для ее подстройки под требования конкретного клиента.

По аналогии с «виртуальным продуктом» можно говорить о необходимом для его выпуска «виртуальном предприятии», представляющем собой организационную структуру, объединяющую разнородные хозяйствующие субъекты, связанные между собой договорными отношениями и единым компьютерно-интегрированным производственным процессом. Отличие от обычной системы кооперированных поставок, появившейся на заре промышленного производства, когда была

решена проблема точности обработки деталей и, следовательно, их взаимозаменяемости, заключается именно в технологической интеграции и возможности быстро и гибко видоизменить выпускаемый продукт в соответствии с требованиями рынка. Таким образом, «виртуальное предприятие» имеет вид сетевой, жестко информационно связанной организационной структуры, состоящей из неоднородных компонентов, расположенных в пространственно разнесенных местах, создаваемой путем отбора требующихся организационно-технологических ресурсов различных предприятий и их интеграции с применением компьютерной сети. Такой подход позволяет создать гибкую и динамичную организационную систему, наиболее приспособленную для скорейшего выпуска и оперативной поставки новой продукции на рынок.

«Виртуальное предприятие» создается для реализации конкретного проекта, и продолжительность его существования определяется как степенью успешности и длительностью исполнения проекта, так и перспективностью развития этого проекта. Устойчивость рассматриваемой структуры, особенно с учетом того, что границы между взаимодействующими предприятиями претерпевают определенное размывание и становятся во многом более прозрачными, зависит от стиля корпоративной культуры отдельных предприятий и степени конкурентного давления рынка. Очевидно, что подобное метапредприятие (своеобразное предприятие над предприятиями) требует организации более «продвинутой» системы управления, поскольку при ориентации на заказчика исполнение его основных требований: быстрота выполнения заказа (minimum time-to-market) и полнота удовлетворения запросов — в условиях прохождения этого заказа вдоль всей цепи соисполнителей представляет собой весьма сложную задачу.

С точки зрения управления «виртуальное предприятие» представляет собой сеть свободно взаимодействующих пространственно разнесенных агентов. Эти агенты реализуют совместный проект (или ряд взаимосвязанных проектов), находясь между собой в отношениях партнерства, кооперации, сотрудничества, координации и т. п. Поэтому теоретической основой построения системы управления «виртуальным предприятием» могут служить многоагентные системы (multi-agent system), которые хорошо зарекомендовали себя в сфере сетевых и мобильных технологий, для обеспечения автоматического и динамического баланса нагруженности, расширяемости и способности к самовосстановлению [6].

При взаимодействии агентов создаются логически связанные структуры, которые отражают динамику их развития, причем в этом случае реализуются следующие свойства [7]:

- в возникающих структурах агенты преобразуются в некое целое, которое больше, чем просто сумма составляющих;

- простые правила могут генерировать логически связанное новое явление;

- при проектировании систем на базе агентов для слабо прогнозируемых ситуаций наиболее применим подход снизу вверх, а не традиционный подход сверху вниз. Это объясняется тем, что большинство систем возникают из популярности более простых систем;

- устойчивые возникающие структуры могут стать компонентами более сложных возникающих структур и приводят к иерархии возникающих структур и их масштабируемости;

- агенты и их взаимодействующие структуры могут формировать двунаправленную связь, что обеспечивает взаимное влияние структуры на агентов;

- имеет место явление возникновение, проявляющееся в возникновении устойчивых связей с меняющимися компонентами;

- множество агентов могут быть гомогенными или гетерогенными, причем большинство систем создается на основе гетерогенности с использованием действия различных видов агентов.

В настоящее время многоагентные системы рассматриваются уже не только как принципиально новая информационная технология, сформированная на базе слияния информационных и телекоммуникационных технологий, но и как новая парадигма моделирования, в какой-то мере альтернативная объектно-ориентированному программированию.

При формировании многоагентной модели необходимо учитывать проблемы построения межличностных и межкорпоративных коммуникаций, кооперации, взаимодействия и партнерства, т. е. всего того опыта, который был накоплен поколениями продюсеров, работавших, прежде всего, в сфере кинематографа. Концепция продюсирования бизнес-процессов (организации «виртуального предприятия») предполагает обеспечение необходимого уровня кооперации и взаимопонимания предприятий-соисполнителей без непосредственного вмешательства в их внутреннюю управленческую деятельность путем использования экономических и психологических рычагов для «настройки» сквозного бизнес-процесса. При продюсировании следует различать постановку задачи на создание нового продукта, в зависимости от которой продюсирование будет прямым и обратным.

В случае *прямого* продюсирования (так называемого start-up-подхода) имеет место инициатива компании-продюсера, которая порождает бизнес-процесс за счет своих или привлеченных средств. После достижения положительного ре-

зультата прибыль может быть получена за счет доходов от текущей деятельности, продажи доли участия в бизнесе или размещения акций. Последовательность действий в этом случае соответствует традиционной схеме разработки и продвижения на рынок нового продукта:

- мониторинг тенденций в референтных группах, анализ потребительских предпочтений и товаров-конкурентов, выбор перспективного продукта;

- разработка прототипа продукта, формирование сквозного бизнес-процесса его производства, определение бюджета проекта;

- сценарная отработка бизнес-процесса, согласование технологической схемы производства и координации поставок, организация системы контроля качества;

- разработка программы продвижения продукта, выбор каналов реализации и их логистического обеспечения;

- организация конвейера продаж: внедрение системы управления взаимодействием с клиентами (*Customer Relationship Management System — CRM*), сервисного обслуживания, стимулирования продаж.

*Обратное* продюсирование предполагает выполнение работы под заказ. Этот подход основывается на наиболее полном изучении запросов потребителей, которым предлагается самим принять непосредственное участие в процессе создания продукта. Для того чтобы по возможности снизить издержки при таком подходе и максимально уменьшить сроки выполнения заказа, выполняется глубокая сценарная проработка бизнес-процесса с целью выявить необходимые ограничения на изготовление продукта. При получении заказа сквозной бизнес-процесс конкретизируется и рассылается предприятиям-соисполнителям для реализации. Последовательность действий в этом случае выглядит так:

- сценарная отработка бизнес-процесса, определение ограничений на принимаемые заказы, составление портфеля типовых решений;

- формирование сквозного бизнес-процесса производства заказанного продукта, определение бюджета проекта;

- согласование технологической схемы производства и координации поставок;

- осуществление контроля качества продукта, логистическое обеспечение реализации;

- организация конвейера продаж: внедрение системы *CRM*, сервисного обслуживания, стимулирования продаж.

Эффективность рассмотренной модели организации бизнеса зависит от степени смещения акцентов на перенасыщенном потребительском рынке от сферы индустриального производства к сфере обслуживания клиентов. Развитие бизне-

са в настоящее время направлено именно в сторону совершенствования деятельности сбытовых и сервисных подразделений. Это связано с тем, что производственная инфраструктура не может видоизменяться теми же темпами, что и информационная среда. Поэтому в ближайшее время загрузка производственных мощностей, а следовательно, доходы владельцев основных средств будут зависеть от объема привлеченных заказов на изготовление небольших партий весьма разнообразной продукции, причем, в первую очередь это относится к сфере производства товаров народного потребления и пищевой промышленности. В инфраструктурном плане это приведет к деконсолидации промышленной инфраструктуры, а именно к появлению в рамках одного предприятия значительного количества отдельных высокотехнологичных производственных участков, обслуживаемых небольшим количеством технического персонала и задействованных в выполнении проектов по кооперации (начиная от выпуска законченных изделий private label и кончая участием в комплексных проектах, о которых говорилось выше).

В заключение следует отметить те особенности развития рынка, которые могут оказаться определяющими при построении бизнес-процессов в рассмотренном выше «виртуальном предприятии» и сформировать его облик [3].

**1. Резкое сокращение жизненного цикла продукта.** Особенно это заметно на примере развития компьютерной техники и других электронных приборов. Учитывая тот факт, что в основе создания «виртуального предприятия» лежит нематериальный актив в виде «виртуального продукта», необходимо обращать пристальное внимание на его опережающую разработку и обновление по сравнению со среднеотраслевыми сроками.

**2. Внедрение «распределенной» структуры бизнеса.** При переходе к «виртуальному предприятию» организация управления бизнес-процессом видоизменяется от вертикально интегрированной структуры с жесткой иерархией к созданию большого количества динамических договорных связей между задействованными в проекте производственными предприятиями и их подразделениями. Отсутствие административных рычагов при управлении такой структурой неизбежно приводит к росту операционных рисков.

**3. Возрастание роли PR-мероприятий в бизнес-процессе.** Поскольку задачей «виртуального предприятия» служит создание такого «виртуального продукта», который должен привести к возникновению положительного рыночного разрыва, роль PR-мероприятий становится крайне важной. Их задачей является подготовка потенциальных потребителей к положительному

восприятию нового продукта путем формирования у них соответствующих потребностей и запросов еще до его появления на рынке.

**4. Сочетание различных подходов к управлению.** Продюсирование бизнес-процессов подразумевает использование достаточно широкого спектра подходов к управлению как в методической сфере, так и в сфере технической реализации. Как уже отмечалось, управление большим количеством независимых предприятий без использования административных рычагов требует от бизнес-продюсера не только опыта, но и известной доли искусства. Другой проблемой управления служит проблема полной информационной прозрачности связанных предприятий, которые должны иметь не только актуальный «виртуальный продукт», но и все дополнительные требования, относящиеся к нему при работе на конкретного заказчика. Бизнес-продюсер должен обладать текущей информацией о ходе выполнения проекта, сроках поставки, понесенных издержках и т. п., а также результатах рыночной реализации выпускаемого продукта.

## Литература

1. Модер Дж., Филлипс С. Метод сетевого планирования в организации работ: пер. с англ. — М.; Л.: Энергия, 1966. — 303 с.
2. Мазур И. И., Шапиро В. Д. Управление проектами: справочник для профессионалов. — М.: Высш. шк., 2001. — 875 с.
3. Ларин Ф. Продюсирование бизнес-процессов. <http://www.md-management.ru/articles/html/article32604.html7799> (дата обращения 05.03.2011).
4. Орлов А. Р. Особенности управления коммерческой организацией в переходный период // Надежность и качество-2009: Тр. Междунар. симп., Пенза, 2010. Т. 2. С. 365–368.
5. Орлов А. Р. Организация экстремального управления бизнесом в современных рыночных условиях // Системные проблемы надежности, качества, информационно-телекоммуникационных и электронных технологий в инновационных проектах ИННОВАТИКА-2010: Материалы XV Междунар. конф., Москва, 2011. Ч. 3. С. 38–41.
6. Тарасов В. Б. От многоагентных систем к интеллектуальным организациям: философия, психология, информатика. — М.: Едиториал ЕРСС, 2002. — 352 с.
7. Чекинов Г. П., Чекинов С. Г. Применение технологии многоагентных систем для интеллектуальной поддержки принятия решения // Системотехника: сетевой электронный научный журнал. 2003. № 1. <http://systech.miem.edu.ru/2003/n1/Chekinov.htm> (дата обращения 27.03.2011).