

СТАРТАП КАК ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО ОФИСА

В статье рассматриваются подходы к формированию проектного офиса как структурной единицы проектно-ориентированной организации. Анализируются условия и возможности использования кейсов проектов для организации проектной деятельности в новых областях. Рассматривается стартап как особая форма организации проектного офиса. Приводятся данные о целесообразности использования стартапа как альтернативы традиционной форме проектного офиса для организации, заинтересованной в быстром росте и развитии, и освоении новых областей деятельности. Сделаны выводы об условиях применения кейсов проектов и перспективах развития стартапа как организационной формы проектного офиса.

Ключевые слова: управление проектами, проектный офис, стартап-площадка, проектно-ориентированное управление.

**N.Y. Kovalevskaya,
M.Y. Azorin**

STARTUP AS A FORM OF ORGANIZATION OF THE PROJECT OFFICE

The article deals with the approaches to the formation of the project office as a structural unit of the project-oriented organization. The conditions and possibilities of using project cases for organization of project activities in new areas are analyzed. Startup is considered as a special form of project office organization. The paper presents data on the feasibility of using a startup as an alternative to the traditional form of a project office for an organization interested in rapid growth and development, and the development of new areas of activity. The conclusions about the conditions of application of project cases and prospects of startup development as an organizational form of the project office.

Keywords: project-management, project office, startup-platform, project-oriented management.

Наличие конкурентных преимуществ является ключевым фактором успешного развития фирмы. К числу таких факторов относятся минимизация издержек, оптимизация резервов, повышение эффективности управления операционными процессами, внедрение инноваций и совершенствование технологий, расширение производственных мощностей и клиентской базы, повышение уровня сервиса, эффективная маркетинговая стратегия и гибкая ценовая политика. Все эти конкурентные преимущества позволяют организации осуществлять свою деятельность на рынке с большим количеством участников и уже сложившимися сферами влияния. Формирование данных преимуществ в рамках фирмы и должно обеспечить относительно новое для российской практики управления структурное подразделение как проектный офис.

Интерес к теме формирования проектного офиса постоянно растет как в публикациях, так и в практической деятельности. В литературе по управлению проектами проектный офис определяется как «специфическая инфраструктура, обеспечивающая эффективную реализацию проекта (или портфеля проектов) в рамках системы компьютерных, коммуникационных и информационных технологий и отработанных стандартов осуществления деятельности и коммуникаций» [6]. В соответствии с таким подходом к проектному офису его основное назначение заключается в обеспечении коммуникации между участниками команды проекта в процессе взаимодействия в проекте. При этом подразумевается обязательное наличие современных средств связи, соответствующего программного обеспечения, информационных и компьютерных технологий.

В западной практике акцент делается не столько на оргструктуру проекта, сколько на эффективность функционирования проектного офиса, отвечающего за внедрение в организации проектно-ориентированного управления [1]. Отмечается, что именно создание офисов управления проектами в последнее время «признается специалистами одним из достижений в области управления проектами (наряду с внедрением управления портфелями проектов и развития партнерства)» [2].

Проблема организационного оформления группы проектных менеджеров, осуществляющих руководство одним или несколькими проектами, выполняемыми компанией, назрела практически одновременно с появлением проектно-ориентированных компаний и стала еще более актуальной с распространением процессного подхода к управлению проектами и постепенным отказом от продуктно-ориентированного подхода. В соответствии с процессным подходом деятельность любой компании (организации, предприятия) может быть представлена как последовательность процессов, которые охватывают все сферы ее производственной деятельности [6].

В настоящее время в организациях создаются проектные офисы в виде таких структур, как проектный отдел, инициативная проектная группа или стартап-площадка (кейс-движение).

Проектный отдел является классической формой проектного офиса и имеет в своей основе традиции деятельности конструкторского бюро как структурного подразделения производственной или проектной организации. В современных проектных организациях эта форма проектного офиса представлена отделом ГИП (главных инженеров проектов), в производственных и строительных организациях эта структура чаще называется РМ-офис.

Создание проектного офиса в форме инициативной проектной группы или внутреннего структурного представляет собой разновидность классической формы проектного офиса. Основная задача таких проектных офисов состоит не в разработке и реализации сложных технических проектов, а в оптимизации существующих бизнес-процессов и интеграции современных систем управления ресурсами организации.

Организация проектного офиса в форме startup-площадки появилась совсем недавно и является нестандартным решением в плане организации проектной деятельности. Одна из разновидностей данной формы проектного офиса

основана на методе Кейса как методе обучения, который был впервые применён в первой половине XX века в Гарвардской школе бизнеса в 1924 г. [3; 4]. Суть этого метода состоит в ситуационном анализе и разработке проекта, соответствующего конкретной бизнес-ситуации. В проектной деятельности метод стал использоваться сравнительно недавно и получил следующий формат.

Перед инициативной группой ставится задача по разработке ряда мер, направленных на решение одной или нескольких управленческих задач, способных повлиять на дальнейшее развитие компании. Участникам инициативной группы, которые могут и не являться работниками данной компании, предоставляется ограниченная информация о базовых значениях и целевых установках, достижение которых является основной задачей. В ограниченный срок участники группы подготавливают проект по проведению ряда мероприятий, направленных на достижение поставленной задачи. Данный проект презентуется перед топ-менеджментом компании и оценивается им, а затем передается во внутреннюю службу проектного офиса для доработки или реализации в представленном виде. Участники инициативной группы получают вознаграждение в виде гранта или предоставления заказчиком рабочего места в компании.

Такой формат проектного офиса решает сразу несколько задач. Во-первых, позволяет разрабатывать проект по улучшению показателей компании или внедрению новых технологий без создания внутреннего структурного подразделения – проектного отдела. Во-вторых, позволяет компании найти заинтересованных сотрудников, способных содействовать росту и развитию компании. При этом кейс может быть составлен в соответствии со спецификой конкретной бизнес-ситуации, и иметь различную предметную направленность: бухгалтерскую, техническую, маркетинговую или финансовую. Использование готовых кейсов проектов становится инструментом успешного запуска новых проектов в неосвоенных организацией (командой проекта) областях, поскольку они используемые кейсы выполнены, как правило, на высоком уровне и используют лучшие практики в своей отрасли.

Второй разновидностью рассматриваемой формы проектного офиса является стартап. Впервые эта форма появилась во второй половине XX века. На практике стартап представляет вариант венчурных инвестиций, связанных с финансированием многократно воспроизводимых бизнес-моделей. Значительную роль в развитии стартапа играет государство: будучи заинтересованным в развитии среднего и малого бизнеса, оно активно содействует появлению стартап площадок на различных рынках.

Использование термин «startup» более привычно в случаях, связанных с организацией и созданием нового бизнеса. Однако в широком смысле этот термин применим ко всем видам проектной деятельности, когда становится невозможным выполнять задачи, применяя традиционные инструменты и существующие бизнес-процессы. В таких случаях организация проектной деятельности может быть реализована в двух вариантах:

- создание новой организационной структуры проектного офиса «с нуля» в форме стартапа, с использованием новых проектных технологий;

– реорганизация существующей проектной структуры с использованием применяемых в организации проектных решений.

Для организации, заинтересованной в развитии своей компании и поиске новых форматов деятельности, стартап является отличной альтернативой собственному проектному офису, постольку стартап уже является полностью готовым к реализации бизнес-проектом. На примере деятельности компании Leroy Merlin, которая является флагманом ритейлерского DIY-рынка, такая структура организации проектного офиса показывает отличные результаты. Это подтверждается стремительным ростом компании на российском рынке, где всего за одно десятилетие количество магазинов увеличилось с 4 до 75 и продолжает расти (рис. 1).

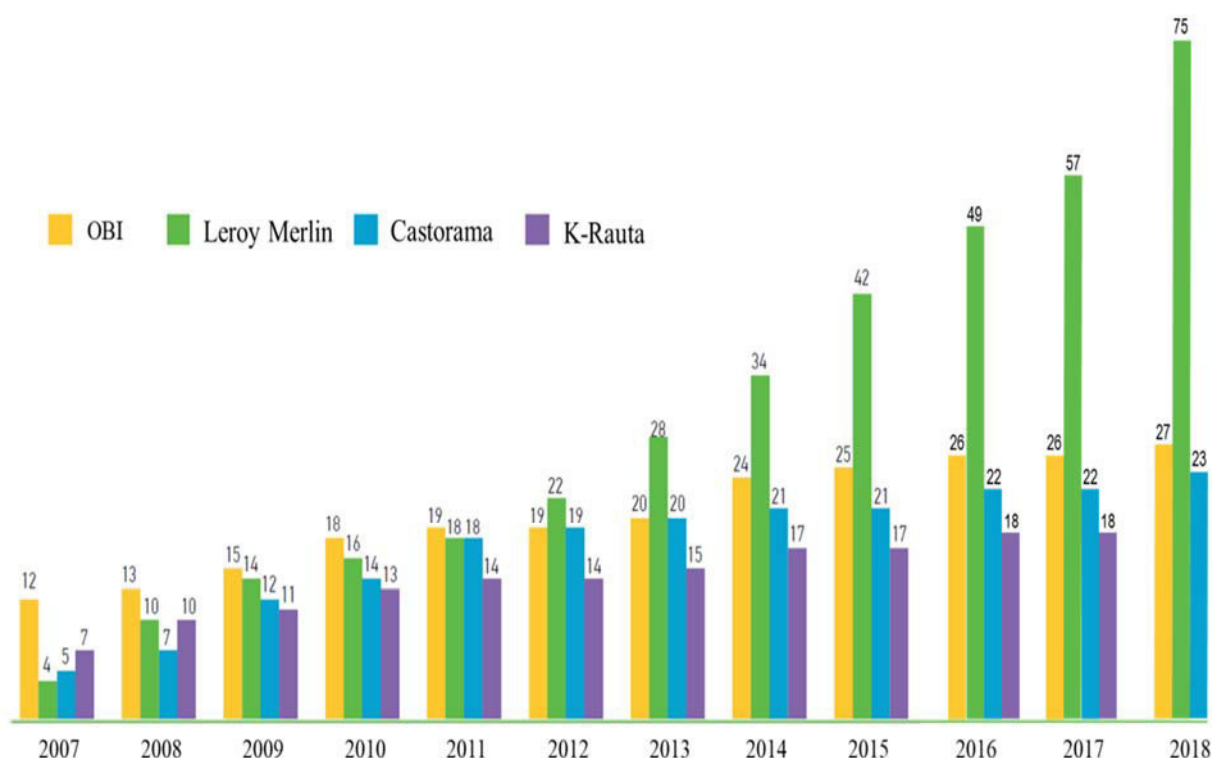


Рис. 1. Динамика роста крупнейших магазинов рынка-DIY

Вклад проектных групп в развитие компании заключался в оптимизации ряда операционных процессов в работе всех подразделений магазина, от кассового сектора до отдела логистики. Анализ портфеля проектов компании Leroy Merlin, показал, что длительность среднего критического пути реализации проекта составляет около 8 месяцев (рис. 2).

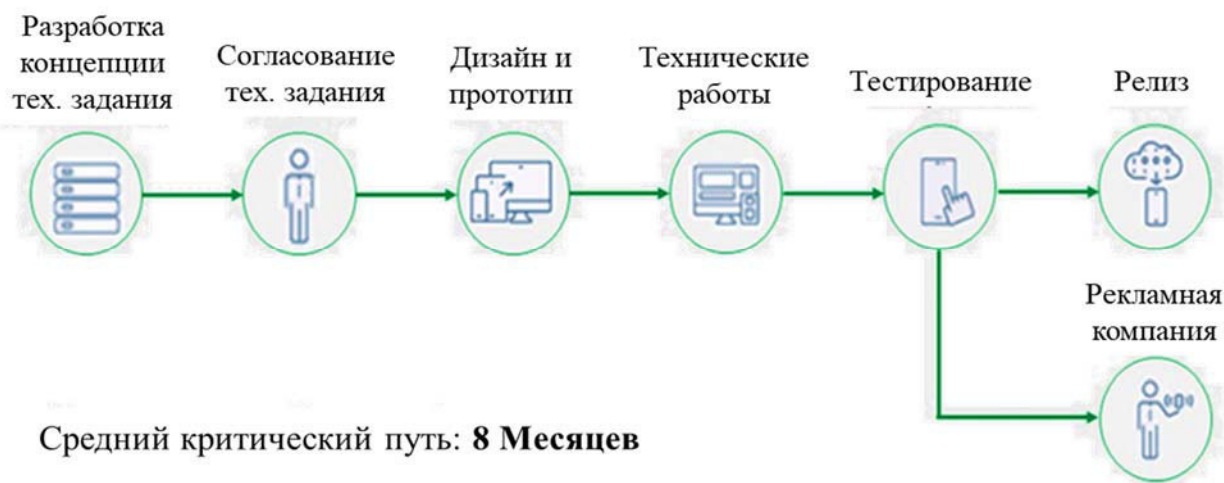


Рис. 2. Содержание этапов критического пути реализации проекта

Выходя на стартап-площадку, организация имеет возможность выбора из большого количества предложений наиболее подходящих под ее специфику деятельности, экономические и технические возможности, и реализации бизнес-проекта в сотрудничестве с его автором. Несмотря на высокорисковость, данная модель популярна как в России, так и за рубежом, и продолжает развиваться и широко используется как небольшими организациями, так и крупными корпорациями.

Таким образом, в практике проектного управления активно развивается стартап как форма организации проектного офиса. Усложняющиеся конкурентные условия заставляют компании находить новые пути развития, позволяющие завоевывать выгодные позиции на рынке. Это свидетельствует о наличии перспектив для дальнейшего развития проектных офисов, использования готовых кейсов наиболее успешных проектов и организации проектной деятельности в форме стартапов. Появление новых пик-инноваций приведет к ускорению этого процесса и появлению новых форм проектных офисов.

Список использованной литературы

1. Бегьюли Ф. Управление проектом / Ф. Бегьюли : пер. с англ. В. Петрашек. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 208 с.
2. Кубасова Т. И. Современные тенденции развития методологии управления строительными проектами / Т. И. Кубасова // BaikalResearchJournal. – 2015. – Т. 6, № 4. – DOI : 10.17150/2411-6262.2015.6(4).15.
3. Стрекалова Н. Д. Разработка и применение учебных кейсов : практ. руково / Н. Д. Стрекалова, В. Г. Беляков. – СПб. : НИУ ВШЭ, 2013. – 80 с.
4. Управление проектами : справ. пособие / под ред. И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. – М. : Высш. шк., 2001. – 875 с.
5. Управление проектами : учебное пособие / под ред. И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. – М. : Изд-во «Омега-Л», 2009 – 960 с.

6. Управление проектами: зарубежный опыт : учебное пособие / под ред. И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. – М. : Изд-во «Омега-Л», 2009. – 960 с.

Информация об авторах

Ковалевская Наталья Юрьевна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики и управления инвестициями и недвижимостью, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: koval-8@yandex.ru.

Азорин Максим Юрьевич – студент, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: maximilianazorin@gmail.ru.

Authors

Kovalevskaya Natalya Yurievna – PhD in Economics, Associate Professor, Chair of Economics and Investment and Real Estate Management, Baikal State University, 11 Lenin St, 664003, Irkutsk, Russian Federation; e-mail: koval-8@yandex.ru.

Azrin Maxim Yurievich – student, Baikal State University, 11 Lenin St, 664003, Irkutsk, Russian Federation; e-mail: maximilianazorin@gmail.ru.