

Особенности управления проектами на начальном этапе реализации Соснин К. С.

*Соснин Константин Сергеевич / Sosnin Konstantin Sergeevich – студент,
магистерская программа: управление проектами: проектный анализ, инвестиции, технологии реализации,
факультет экономики, менеджмента и бизнес-информатики,
Национальный исследовательский университет
Высшая школа экономики, г. Пермь*

Аннотация: в статье анализируются основные особенности управления проектами на начальной стадии реализации предпринимательского проекта. Автор проводит анализ ключевых особенностей традиционного проектного управления, перенося их в плоскость управления стартапами. Статья предполагает рассмотрение этапов развития проекта, а также методов управления, используемых в рамках данных этапов. Отдельное внимание автор уделяет вопросу тестирования жизнеспособности бизнес-идеи, предлагаемой рынку в рамках предпринимательского проекта, а также контакту с потенциальным потребителем.

Ключевые слова: проектное управление, стартап, бизнес модель, предпринимательский проект, customer development.

Рассматривая вопрос об особенностях проектного управления на первичном этапе его реализации, целесообразно определить понятие стартап. Наиболее часто встречающаяся дефиниция данного термина предложена американским предпринимателем и писателем Стивом Бланком: «Стартап - это временная организация, созданная для поиска повторяемой, прибыльной и масштабируемой бизнес-модели» [1, с. 29]. Кроме того, даже исходя из данного определения, можно сделать вывод, что одной из ключевых характеристик стартапа является высокая степень неопределенности внешней среды, в которой он функционирует. В основном, это связано с тем, что на этапе стартапа команда проекта находится в состоянии поиска работающей бизнес-модели, при помощи которой в дальнейшем предпринимательский проект будет генерировать различные выгоды.

Прежде чем рассматривать вопрос о проектном управлении в рамках стартапа, необходимо рассмотреть и проанализировать понятие проект. В рамках института управления проектами США, допускается следующее понимание понятия проект – это «ограниченная во времени деятельность, учрежденная с целью создания уникального продукта или услуги» [2, с. 4]. Исходя из данного определения, можно сделать вывод, что процесс управления проектом нацелен, главным образом, на достижение поставленного результата, то есть на создание какого-либо уникального продукта - причем максимально эффективно при использовании имеющихся ресурсов. Принимая во внимание вышеперечисленные дефиниции, можно сделать вывод, что в контексте стартапа, данным продуктом является работающая, масштабируемая бизнес-модель. Особенности управления стартапом также подразумевают и ряд ключевых функций проектного управления [3, с. 124]:

1. Бюджетирование - определение стоимости работ, оценка бюджета, разработка временного графика затрат. Также одной из ключевых задач в подобном контексте выступает анализ эффективности использования средств (как собственных, так и заемных);

2. Планирование - разработка иерархии работ, определение основных вех и ключевых этапов, железный треугольник проекта, основные ограничения, предметная область проекта, трудовые ресурсы, стоимость и риски;

3. Работа с командой - разработка матрицы ответственности, внутреннее взаимодействие с командой, стиль лидерства и мотивация, внутренние ротации и кросс-командное взаимодействие;

4. Итеративность шагов - каждый проект подразумевает совершение повторяющихся действий с целью совершенствования итогового продукта проекта, а также исполнения базовых функций проектного управления.

Наряду с этим, стартап проходит ряд этапов в рамках своего развития. В соответствии с [4, с. 997], основными этапами выступают следующие:

5. Ранняя стадия поиска возможностей и разведки продукта;
6. Оценка потребностей потенциальных потребителей и развитие продукта;
7. Технологическое развитие идеи продукта;
8. Построение структуры маркетинговых активностей;
9. Дальнейшее развитие продукта и нацеленность на продажи;
10. Взаимодействие с потребителями;
11. Инвестиции капитала, разработка прототипа, подбор команды, поиск дополнительных инвестиций.

Помимо специфичных этапов развития, также в рамках стартапа зачастую применяют и иные методики. Так, стартапы более ориентированы на применение методики *scrum*, поскольку требуют более гибкой разработки; активно используют методы контроля времени посредством *deadlines*, *sprints*, также к подобным методам относят *roadmap*; применяются методики планирования этапности развития продукта - *kanban*.

С пониманием роли управления проекта в стартапе, необходимо также отметить тот факт, что развитие стартапа происходит по несколько иным законам в силу специфичности природы стартапа и предпринимательской деятельности в целом. Согласно мнению Шумпетера [5, с. 37], сама сущность предпринимательской активности состоит в поиске «разрывов рынка» и получении ренты посредством ликвидации подобных разрывов. В подобном контексте, одной из ключевых задач стартапа выступает поиск и апробация возможностей, предоставляемых рынком, а также выбор путей по реализации подобной предпринимательской возможности.

Таким образом, на этапе стартапа, кроме перечисленных мероприятий, еще и нужно понять будет ли востребован ли данный продукт рынком, поскольку ответ на данный вопрос подтверждает работоспособность бизнес модели и определяет успех проекта, что, в целом, обуславливает его приоритетность перед остальными мероприятиями, осуществляемыми на начальных этапах реализации проекта.

Одним из способов определения востребованности рынком идеи, предлагаемой в рамках стартапа является постоянное получение обратной связи от потенциальных клиентов, то есть предпочтение клиенто-ориентированного подхода к разработке продукта, и соответственно, бизнес-модели проекта, вместо общепринятого «продукто-ориентированного» подхода. Поддержание тесного контакта со своими потенциальными клиентами, особенно на первоначальных стадиях реализации проекта является действительно важным, поскольку никто, кроме как ваш клиент не скажет лучше о своих потребностях, проблемах и, что не маловажно, о его готовности заплатить за решение конкретной проблемы. Данная позиция является основополагающей в методике «Customer Development», предложенной С. Бланком, в рамках его концепции бережливого стартапа. Важность применения данной методики обусловлена тем, что «Customer Development» позволит представителям команды проекта определить жизнеспособность, а также возможность масштабирования предполагаемой бизнес-модели еще на начальной стадии реализации проекта, что приведет к экономии временных и финансовых ресурсов.

Одним из подтверждений данной точки зрения выступают данные исследования, проведенного аналитическим агентством «CB-Insights», согласно которым, наиболее часто встречаемая причина несостоятельности стартапов (42%), является отсутствие спроса на инновационный продукт или услугу, предлагаемую ими [6]. Это означает, что представители команд большинства стартапов, разрабатывали свои проекты, без должной степени участия потенциальных потребителей, что в конечном итоге привело к невостребованности услуг, предлагаемых ими, а следовательно, что свидетельствует о нежизнеспособности бизнес-модели, применяемой в рамках данных проектов.

Необходимость вовлечения потребителей на ранних стадиях реализации проекта, также, наглядно продемонстрирована в статье «Creating Major Innovations with Customers: Insights from Small Young Technology Firms». В рамках данной статьи было проведено исследование шести инновационных проектов, предполагаемыми к реализации «молодыми» технологическими компаниями. Авторы статьи выделили пять направлений, в которых могут принимать участия потребители, к ним относятся: распознавание возможностей, финансирование в клиенто-ориентированных проектах, разработка и тестирование, коммерциализация, обратная связь. Каждое направление подразумевает наличие двух ролей покупателей. В результате проведения данного исследования было выявлено, что компании, следовавшие клиенто-ориентированному подходу к разработке своих проектов успешно реализовали свои продукты, что свидетельствует об жизнеспособности их бизнес модели. В то же время, остальные компании, которые пренебрегали практикой вовлечения потребителей, менее успешно реализовали свои проекты или не были реализованы вовсе [7, с. 100]. Кроме того, подтверждение значимости вовлечения потребителя в процесс разработки и реализации инновационных проектов содержится в работах большинства авторов с 1985 года [8, с. 485].

Подводя итог всему вышесказанному, хотелось бы отметить, что одной из основных характеристик стартапов является функционирование в условиях неопределенности, данная характеристика, на мой взгляд, определяют основную из ключевых особенностей проектного управления – необходимость постоянной борьбы с неопределенностью. Одним из наиболее действенных способов неопределенности является получение постоянной обратной связи или даже вовлечение потребителя в процесс формирования и тестирования бизнес-модели. Данный факт находит отражения в работах большинства авторов, к которым относятся Стив Бланк, Coviello and Joseph, Edvaedsson и другие.

Литература

1. *Бланк С.* Стартап: Настольная книга основателя. М.: Альпина Паблишер, 2013. 484 с.
2. *Duncan W. R.* Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide): Fourth Edition. USA, 2010. 484 p.
3. *Burns P.* Entrepreneurship and Small Business: Start-up. Growth and Maturity. Palgrave Macmillan, 2010. 420 p.
4. *Mueller S., Volery T. and Siemens B. Von,* 2012. What do entrepreneurs actually do? An observational study of entrepreneurs everyday behavior in the start-up and growth stages// Entrepreneurship Theory and Practice, 2012. № 5 (36). Pp. 995–1017.
5. *Schumpeter J.* Essays on Entrepreneurs, Innovations, Busines Cycles, and Evolution of Capitalism. Eleventh printing, 2009. 348 p.
6. *Inights C. B.* The Top 20 Reasons Startups Fail. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.cbinsights.com/blog/startup-failure-reasons-top/> (дата обращения: 9.08.2016).
7. *Coviello N., Joseph R.* Creating Major Innovations with Customers: Insights from Small and Young Technology Firms // Journal of Marketing, 2012. № 11 (76). Pp. 87-104.
8. *Edvaedsson B., Matthing J., Sanden B.* New service development: learning from and with customers// International Journal of Service Industry Management, 2004. № 5 (14). Pp. 479-498.