

УДК 338.3:004.9

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ОСНОВА
ЭФФЕКТИВНОГО СТАРТАП-ПРОЕКТА**© 2010 г. *Е. В. Трушкин**Южно-Российский государственный технический университет
(Новочеркасский политехнический институт)*

Рассматривается организационная культура как основа формирования и реализации эффективного стартап-проекта. Предлагается подход, позволяющий выявить имеющийся и предпочтительный типы организационной культуры для реализации стартап-проекта.

Ключевые слова: *организационная культура; типы организационной культуры; управление проектами; стартап-проект.*

The ways of enterprise's competitiveness securing in the period of modernization measuring in its production systems are examined in the article. The appropriateness of continuum between cost and social ways of modernization results' valuation is also proved.

Key words: *organizational culture; types of organizational culture; project management; startup projects.*

Интеграция отечественной экономики в мировую систему рыночных отношений неизбежно приводит к появлению новых направлений в отечественном менеджменте, которые возникли в результате критического переосмысления передовой зарубежной управленческой теории и практики, выработки оригинальных управленческих подходов, методов и средств. Значительное место в структуре современного российского менеджмента занимает управление проектами.

В течение последних лет происходит постоянный рост потребностей со стороны самых разных организаций в использовании принципов и систем управления проектом, а также в специалистах в этой области. Растет количество публикаций на русском языке, посвященных проблематике управления проектом. Расширяется структура образования в области управления проектом. Увеличивается количество научно-исследовательских и консалтинговых организаций, разрабатывающих, внедряющих и использующих современные подходы к управлению проектом. Все это свидетельствует о том, что управление проектом, еще недавно рассматриваемое как экзотическая область знаний и

умений, прочно заняло место в современном российском менеджменте.

Как справедливо замечает Д. Локк [1], не существует абсолютно схожих проектов. Они весьма разнообразны, начиная с проектов, связанных с техническими работами и исследованиями, которые требуют больших инвестиций, и заканчивая управленческими проектами, не имеющими материального результата.

Вместе с тем, существуют распространенные ситуации, связанные с необходимостью создания нового бизнеса или выводом на рынок нового бренда, открытием нового направления в рамках существующего бизнеса, территориальное расширение бизнеса, укрепление (расширение) позиции компании на рынке и пр. Для успешной реализации подобных сложившихся ситуаций в современном проект-менеджменте выделилось новое направление – стартап-проект (от англ. start-up – запускать, начинать, браться за что-либо). Стартап-проект (СП) разделяется на внешний и внутренний [3].

Внешний СП – это развитие конкретной деловой идеи до стадии работающего прототипа в рамках бизнес-проекта, подразумевающего создание новой компании и при-

влечение внешних инвестиций, источником которых могут быть различные структуры, физические и юридические лица.

Под работающим прототипом в данном случае понимается любой продукт, доведенный до такой стадии готовности, которая позволяет продемонстрировать его реальные качества потенциальным покупателям и инвесторам. Это может быть интернет-сервис, готовый к обслуживанию посетителей, или программный продукт, который могут опробовать пользователи, или заведение (магазин, кафе, сервисный пункт, бюро и т. п.), оформленное по образцу и предполагающее дальнейшее тиражирование.

Если новый замысел осуществляется в рамках уже существующей организации и не предполагает создания нового юридического лица, то речь идет о внутреннем СП.

Внутренний СП – это процесс реализации внутри существующей компании за очень короткие сроки и, как правило, при неопределенных начальных ресурсах бизнес-проекта, отличающегося принципиальной новизной для выполнения которого на предприятии нет разработанных стандартов.

Признаками СП являются:

1. В поставленной задаче присутствует новизна. Причем принципиальная, которая для внутреннего СП обуславливает невозможность решения проблемы в рамках отработанных, существующих в компании процедур и технологий. Для внешнего СП часто новизна относится и к продукту (его отдельным особенностям, применению, интерпретации и т. п.), и к процессам, определяющим реализацию поставленной цели.

2. Задача должна быть решена очень быстро. Скорость реализации в большинстве случаев определяет выживаемость проекта. Для внешних СП необходимость ускорения подстегивается жестокой конкурентной средой, для внутренних часто обуславливается предшествующей историей вопроса, обычно сопровождающейся значительной потерей ресурсов.

3. На начальных этапах в таких проектах всегда имеется недостаток финансирования. Их старт в большинстве случаев сопровождается работой инициаторов и основных исполнителей на энтузиазме (как говорили раньше, «на общественных началах»).

Кроме того, здесь гораздо больше рисков, ведущих к отклонению от первоначальной стоимости, чем на обычном проекте. Новизна и скорость решения задачи значительно усиливают неопределенность в определении суммы финансирования проекта. Новый бизнес, как правило, открывается на личные средства, которых всегда не хватает.

4. Без креативного подхода ни один СП не может быть доведен до успеха (при условии приемлемости затрат). Три уже озвученных обстоятельства еще больше усиливают необходимость думать иначе, подходить изначально к любой стартап-задаче не так, как обычно принято.

5. Новая задача при ее успешной реализации должна быть трансформирована в регулярный проект. Для внутреннего СП это может означать, что результаты органично вплетаются в деловую жизнь организации, для внешнего СП – достижение успеха равносильно переходу к функционирующей в нормальном режиме компании, реализующей «стандартные» проекты. Такой подход обуславливает необходимость с первых дней СП заниматься накоплением базы знаний и выработкой технологии тиражирования успеха при решении аналогичных задач.

В настоящее время управленческие службы начинают занимать активную позицию в отношении использования организационной культуры как инструмента, способствующего эффективной разработке и реализации бизнес-задач.

В настоящей статье под организационной культурой будем понимать динамичную систему формальных и неформальных правил и норм деятельности, стандартов, образцов поведения, традиций, убеждений и ценностей, выражающих характер взаимосвязей между субъектами внутрифирменных отношений и влияющих на эффективность деятельности организаций. Этот характер взаимосвязей воплощается и в преобладающем стиле управления, и в методах мотивации сотрудников, и в образе самой организации, и в способах выполнения работы, в том, как обращаются с людьми в организации и т. п.

Для целей настоящего исследования выбран подход, предложенный Ч. Хэнди [4], в основу которого, в зависимости от того, на

что в первую очередь ориентируется культура, положены четыре типа культуры, определенные Р. Харрисоном [5] как «власть», «роль», «задача» и «личность».

Для анализа Ч. Хэнди выбрал процесс распределения власти в организации, ценностные ориентации личности, отношения индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции.

Выбор именно этой методики и анализ ее особенностей и диагностических возможностей, по нашему мнению, на данный момент является весьма актуальной задачей для российских условий. К преимуществам данного подхода можно отнести его практическую направленность, широту вовлечения и доступность менеджменту.

В организации, где господствует культура власти, особую роль играют лидер, его личные качества и способности. В качестве источника власти используются ресурсы, находящиеся в распоряжении того или иного руководителя. Организации с такого рода культурой, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы часто осуществляется по критериям личной преданности. Данный тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменение ситуации, быстро принимать решения и организовывать их исполнение.

Организация с ролевой культурой характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе формализованной системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде.

Культура задачи. Данный вид культуры ориентирован в первую очередь на решение задач, на реализацию проектов. Эффективность деятельности организации с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом. Большими

властными полномочиями в таких организациях обладают те, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и обладает максимальным количеством информации. Эта культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации.

Организация с типом культуры, ориентированной на личность объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться. Власть и контроль носят координирующий характер.

В результате проведенных нами эмпирических исследований [2] по выявлению типов организационной культуры на ряде промышленных предприятий Ростовской области и Ставропольского края, были получены данные по имеющимся типам организационной культуры и типам, которые предпочтительно было бы иметь для эффективной разработки и реализации бизнес-проектов, в том числе стартап-проектов (рис. 1).

Из рисунка видно, что предпочтительным типом культуры для эффективной разработки и реализации бизнес-проекта является культура задачи.

Литература

1. Локк Д. Основы управления проектами. – М.: НИРРО, 2004. – 253 с.
2. Трушкин Е. В. Мониторинг ресурсов развития производственных систем в корпоративном управлении: Дис. ... канд. экон. наук. – Новочеркасск: ЮРГТУ (НПИ), 2008. – С. 117.
3. Фузеев А. И., Фузеева М. В. Start-Up: открываем новый бизнес. С чего начать, как преуспеть. – СПб.: Питер, 2009. – 240 с.
4. Handy C. Understanding Organizations. 3rd ed., Penguin Books, 1985.
5. Harrison R. How to develop your organization. Harvard Business Review, September-October, reprinted in Handy, C., 1985.

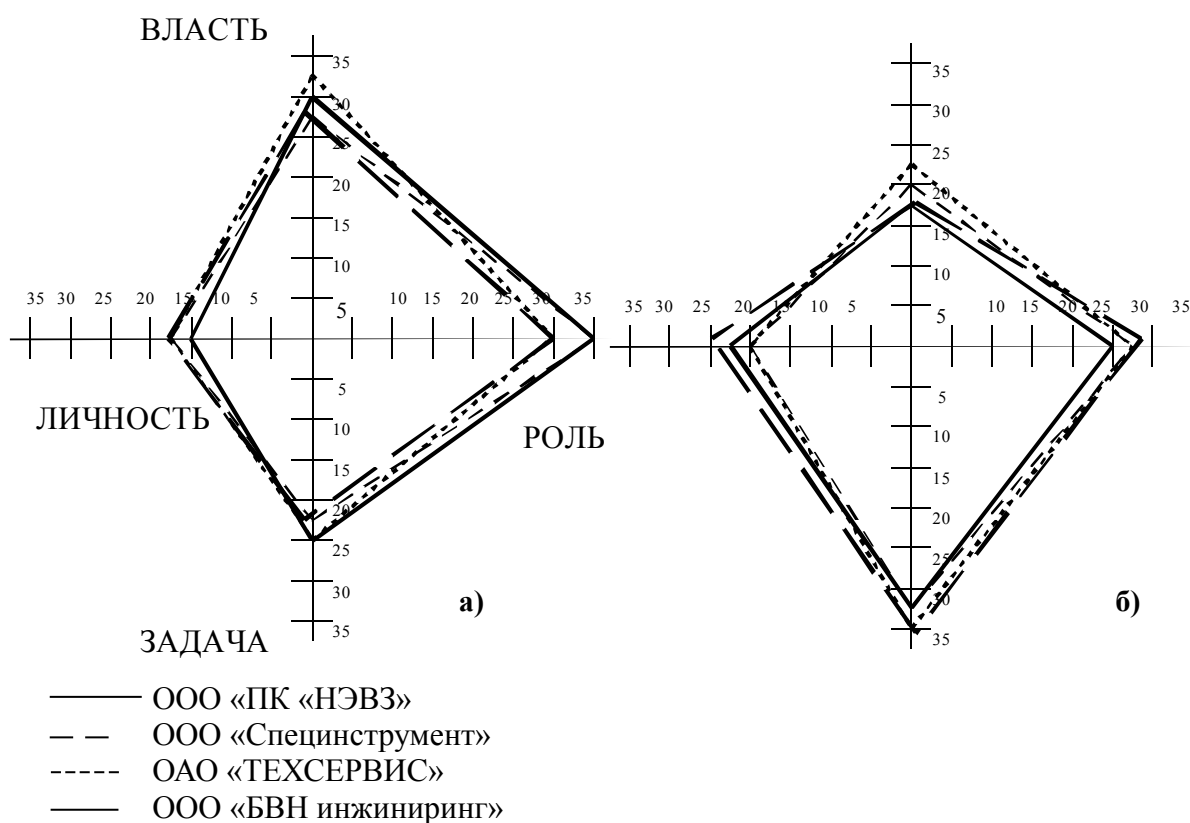


Рис. 1. Профили имеющихся (а) и предпочтительных (б) типов организационной культуры

Поступила в редакцию

15 ноября 2009 г.



Евгений Викторович Трушкин – кандидат экономических наук, ассистент кафедры «Экономика и управление предприятием» ЮРГТУ (НПИ).

Автор ряда работ по миниекономике и управлению предприятиями.

Evgueniy Viktorovich Trushkin – Ph.D., candidate of economics, assistant lecturer of SRSTU (NPI) «Economics and Management of Enterprise» department.

Author of numerous works, dedicated to minieconomics and management of enterprises.

346428, г. Новочеркасск, ул. Просвещения, 132
 132 Prosveshcheniya st., 346428, Novocherkassk, Rostov reg., Russia
 Тел.: (8635) 25-51-54, e-mail: trushkinev@mail.ru