

ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ЦИФРОВИЗАЦИИ

Аптикашева П.Р. (студентка 1 курса магистратуры Университета ИТМО),
Научный руководитель – профессор, д.э.н. Коваленко Б.Б. (Университет ИТМО)

Аннотация: данная работа посвящена исследованию изменения ключевых аспектов управления проектной деятельностью в современной организации в условиях цифровой экономики. Проанализированы и выделены ключевые аспекты ведения проектной деятельности в цифровом бизнесе, а также их грамотное использование организациями.

Под воздействием стремительного роста и развития высоких трансформационных технологий глобальный тренд сегодня – цифровизация бизнес-среды, которая в условиях неопределенности заставляет по – новому посмотреть и оценить традиционные методы управления проектами. Стоит отметить, что цифровая трансформация и цифровизация это не одно и то же. Цифровизация – это внедрение цифровых технологий (автоматизации) в отдельные бизнес-процессы компании. Цифровая трансформация для каждой компании реализуется по-разному, ее можно определить как стратегическую трансформацию бизнеса, подразумевающую под собой изменение ключевых бизнес-решений согласно предпочтениям клиентов и переводом их в автоматизированный формат.

Для России внедрение цифровых технологий имеет особую значимость, это подтверждается Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и обеспечение быстрого темпа внедрения цифровых технологий в социальную сферу и экономику является одной из национальных целей развития. Национальный проект по цифровизации экономики в Российской Федерации включает в себя шесть национальных проектов. К ним относятся: 1) Нормативное регулирование цифровой среды; 2) Информационная инфраструктура; 3) Кадры для цифровой экономики; 4) Информационная безопасность; 5) Цифровые технологии; 6) Цифровое государственное управление. Ключевыми элементами в основе данной программы являются электронные услуги, большие массивы данных, информационные технологии, использования новых технологий и их обработки, хранения, анализа, передачи и составления прогнозов.

Цифровые проекты должны непосредственно проводиться квалифицированным персоналом, который может быть назван цифровыми талантами. В большинстве случаев в команду преобразований входит немногочисленное, но суперквалифицированное «ядро» цифровых талантов и более широкая группа персонала, не обладающего уникальными знаниями и компетенциями. При этом для конечного успеха одинаково важны обе категории персонала.

Согласно исследованию Gartner, 30% технических рабочих мест будут вакантны из-за нехватки цифровых талантов. В исследовании VCG отмечается, что самой большой проблемой является даже не кибербезопасность или требуемый объем инвестиций, а нехватка квалифицированных сотрудников. Заимствование и адаптация технологий возможна, но узким местом являются именно люди, способные адаптировать, внедрять, обучать и оптимизировать процессы, построенные на новых технологиях.

Использование гибких методов управления, а вернее будет сказать — принципов и фреймворков, таких как Agile или SCRUM, вполне может являться хорошим решением для проектов цифровой трансформации, учитывая большую степень их запутанности и неопределенности. Исследования показывают, что большую популярность получает так называемый гибридный подход, когда определённые части проекта, например дизайн (проектирование) систем и моделей данных, реализуются по SCRUM, а задачи поставки и наладки оборудования или логистические задачи — по классическому водопаду. Таким образом в ходе проекта используются преимущества разных моделей управления и важной задачей становится бесшовная интеграция этих подходов в рамках одного проекта.

В начале проекта цифровой трансформации в действующей организации желательно заранее представлять, какого результата или эффекта хочет добиться организация, какие бизнес-процессы, системы и подразделения будут задействованы, какие сроки и бюджет могут быть аллоцированы, должен быть введен контроль над ходом проекта. Данные ограничения более характерны для методологии PRINCE2, чем для Agile-подхода. Дело в том, что проект цифровой трансформации может оказывать непосредственное влияние на работу критичных бизнес-процессов, а вышедший из-под контроля процесс трансформации может привести к значительным финансовым потерям либо вообще привести к краху организации. Наибольшая сложность здесь видится в том, что иногда трудно оценить риски, бюджеты и трудозатраты на цифровую трансформацию какого-либо процесса перед запуском проекта (как это требуют каноничные методики PRINCE2 & PMI). Тем не менее проект цифровой трансформации может состоять из конечного числа микропроектов, каждый из которых может иметь собственный подход, в том числе отличающийся от канонов проектного управления.

В эпоху цифровой трансформации наиболее в проектном управлении наиболее приемлемый и используемый подход, который совмещает в себе строгий контроль результатов на горизонте стратегического планирования и гибкость при организации краткосрочных работ. Необходимо сделать ставку на симбиоз модели управления Stage-GateProcess при организации фаз проекта, в свою очередь представляющих собой четко и логично структурированные работы, где по итогу достигается законченный результат, и практик SCUM, позволяющих организовать эффективную работу группы специалистов различного профиля за короткий промежуток времени.

Благодаря данному гибриднему подходу, в результате организованных фаз проекта рабочая группа сначала представляет концепцию продукта или услуги, затем пробует ее на пилотном образце, далее разрабатывает техническое задание на конечный продукт или услугу, и в результате запускает данный продукт в производство. В рамках конкретных фаз будет сформирована группа квалифицированных людей (отраслевые эксперты, потенциальные клиенты, научные сотрудники), которые в ходе короткого промежутка времени – спринта смогут сформировать и предъявить определенные требования к продукту и запуску его реализации. Для реализации работ разных фаз одного и того же продукта могут принимать участие разно-профильные специалисты наиболее подходящие к конкретным задачам для достижения ожидаемых результатов и показателей. Итог - довести проект до успешного конца, сохранив креативную атмосферу в ходе реализации.

Эффективное управление проектами в условиях неопределенности на самых ранних стадиях, а не когда он уже реализуется один из ключевых успехов цифровой трансформации. Хотя и не всегда бывает ясно и прозрачно на начальных этапах, как решить существующие задачи, которые могут казаться абсолютно разных сфер, следует принять во внимание тот факт, что стоимость цифровизации довольно высокая, но она оправдывает затраты в первые месяцы после внедрения цифровых инноваций. Стоимость цифровой трансформации зависит от масштабов планируемых изменений в организации, текущих состояний бизнес-процессов, имеющейся инфраструктуры и информационных технологий. На первичных этапах следует оснащать организацию цифровой инфраструктурой и постепенно запускать пробные проекты, которые помогут масштабировать трансформацию бизнеса. На последующих этапах стоит определить стратегический путь цифровизации с учетом будущей бизнес-модели компании в диджитал-мире. Современный бизнес сегодня стремительно оптимизирует трудовые и материальные затраты, поэтому наиболее технологичные и гибкие компании с большой скоростью внедряют высокие технологии в свою структуру, для улучшения бизнес-показателей и укрепления конкурентно-способных позиций на рынке.

Аптикашева П.Р. (автор)

(Подпись)

Коваленко Б.Б. (научный руководитель)

(Подпись)