

Крюков В.В., Разумова Ю.В., Вертинова А.А., Солдатова Л.С.

Проектное управление цифровой трансформацией как условие устойчивого развития компаний

Аннотация

Природа современных потребностей компании состоит в необходимости адаптации к происходящим в мире изменениям, с одной стороны, а, с другой стороны, устойчивости, включающей финансовый, производственный, маркетинговый, социальный, экологический аспекты. В представленной работе предлагается решить проблему формирования устойчивого развития компаний посредством внедрения проектного подхода к использованию цифровых трансформаций, ведь именно данный подход позволит сократить такие издержки как: время введения и скорость подстройки бизнес-процессов компании к внедренной трансформации. Авторы рассматривают сочетание традиционных и гибких методов в управлении проектами в связи с тем, что именно гибридный подход отвечает требованиям компаний. Данное исследование станет полезным для руководства коммерческих и государственных организаций, находящихся в стадии роста и зрелости.

Ключевые слова: проект, проектный подход, устойчивость, цифровая трансформация, цифровая экономика.

Введение

Современные реалии ставят организации все в более сложные прогнозируемые обстоятельства, все чаще возникает вероятность возникновения «черных лебедей», что неминуемо приводит к трудностям в постоянном поддержании устойчивого развития компании. Одним из таких неожиданных, но как оказалось вполне последовательным событием стала пандемия COVID-19, которая еще больше увеличила темп развития технологий, ценность информации и новые методы ее обработки и анализа, симптомом данного события для многих компаний, не сумевших адаптироваться, создать новые или реализовать в своей практике существующие цифровые трансформации, стал летальный исход.

Переход к цифровой экономике уже давно начал диктовать новые условия деятельности, выживания и устойчивости компании, одним из таких условий является внедрение цифровых трансформаций во все бизнес-процессы компании. Однако, сейчас немаловажным факторам помимо качества и необходимости самой трансформации является еще и время ее внедрения, ведь жизненный цикл технологий сокращается, а значит и их внедрение и подстройка процессов внутри организации должны происходить стремительно.

Цель данной статьи заключается в выявлении специфических характеристик проектного управления цифровой трансформацией компании. Представленная цель была разбита на несколько задач:

- сформулировать элементы устойчивости развития компании;
- определить, направления влияния цифровых трансформаций на устойчивость развития компании;
- определить подходы к управлению цифровыми трансформациями в компаниях в соответствии с современными потребностями компаний.

Методология

Формулирование составляющих устойчивости развития и требуют использования методов анализа и синтеза при изучении научных источников. Дальнейшее раскрытие связи между цифровой трансформацией и элементами устойчивости организации предполагает использования метода конкретизации и абстрагирования. Для формирования подходов к управлению цифровыми трансформациями потребуется обобщить научные исследования по рассматриваемой теме, а также применить методы сравнения.

Ко всему исследованию применим и метод индукции, который связан с разделением и исследованием отдельных процессов (устойчивое развитие компании, влияние цифровых трансформаций и подходы к управлению ими), что в итоге позволяет сделать общие выводы о характере связи между изученными категориями.

Процессы, происходящие в рамках цифровой экономики, акцентировали внимание компаний на скорости происходящих изменений и цифровизации

процессов внутри компаний, что привело к необходимости еще более стремительного соответствия этим изменениям. Затраченное время и скорость реализации цифровых трансформаций определяют лидеров рынков и позволяют компаниям обладать конкурентными преимуществами, удерживая свои позиции. Ученые рассматривали управление цифровыми трансформациями относительно принадлежности компаний к различным отраслям, например, Комаров Н.М. и Пащенко Д.С. [1], Оборин М.С. [2] изучали промышленные предприятия, Транчевский Н.Л. [3] Митрофанова Я.С. и Бернина В.И. [4], Шаюк Е.И. и Галкин А.И. [5] исследовали сферу государственного управления; Возгомент Н.В. и Астафьева О.Е. [6] анализировали строительные компании; в работе Строева В.В. [7] отражены процессы управления цифровыми трансформациями наукоемких предприятий; сельскохозяйственная отрасль описана в работе Холодовой М.А. [8]; сфера услуг нашла свое отражение в работах Головцовой И.Г. и Сучковой М.Ю. [9], Ахмедовой Б.А. [10]. Анализ данных источников показал, что авторы отдают предпочтение применению проектного подхода в управлении инновациями в различных отраслях в связи с его универсальностью для трансформаций различных процессов, а также быстроту внедрения трансформаций и их корректировки при необходимости.

Основная часть

Абсолютной формой устойчивости организации является ее развитие и адаптация в условиях постоянно меняющейся внутренней и внешней среды, однако, ученые выделяют различные элементы устойчивого развития. Так, классическое определение устойчивого развития организации связано с финансовыми процессами организации и может быть определено как состояние финансовых ресурсов организации, которое обеспечивает эффективную работу предприятия с помощью получаемой прибыли при кредитоспособности и платежеспособности данной организации [11].

Таким образом, именно от финансовой устойчивости зависит эффективность деятельности организации в целом, ее место на рынке, а также конкурентное преимущество, например, компания будет более привлекательна

для инвесторов, если сможет легче получить кредит или же выбрать поставщиков и многое другое [12].

С данным понятием связывают понятия кредитоспособности и платежеспособности. Следующим элементом определения устойчивости компании является ее кредитоспособность, которая в сочетании с другими элементами формирует абсолютную форму устойчивости. Кредитоспособность представляет из себя возможность компании привлечения средств извне при своевременной выплате данного займа и процентов по нему. Тогда как платежеспособность определяется способностью организации своевременно и в полном объеме выполнять все свои платежные обязательства. Платёжеспособность вытекает из понятия финансовой устойчивости и является его внешним проявлением, так как она связана с распределением активов компании и источниками его формирования. По своей сути платёжеспособность оценивает оборотные средства организации и рассматривает краткосрочные обязательства.

Также к элементам определения устойчивости организации относится маркетинговая устойчивость. Именно адекватные ситуациям и тенденциям на рынке управленческие решения относительно маркетинга позволяют повысить устойчивость организации. Маркетинговая устойчивость основывается на анализе рынка в целом и конкретных сегментов рынка для продвижения продукции организации, увеличение спроса на неё и поддержание ее конкурентоспособности. Также маркетинговая деятельность организации нацелена на поддержание и увеличение имеющейся клиентской базы, формировании цен и уменьшения волатильности цен на продукцию предприятия. Различают три вида компонентов маркетинговой устойчивости: конкурентный (сохранение и воспроизведение конкурентных преимуществ компании), рыночный (удержание и расширение доли рынка) и потребительский (поддержание и развитие потребительского спроса) [13].

Следующим элементом определения устойчивости организации является производственная устойчивость. Она определяется запасами сырья и

материалов, объемом производства и выпуском продукции, внедрением новых технологий и реализацией продукции. Для устойчивой организации очень важно иметь постоянные запасы сырья и материалов. Для того чтобы проанализировать производственную устойчивость организации используют показатели темпа роста выручки от реализации, показатели рентабельности, показатели фондоотдачи и темпы изменения коэффициента оборачиваемости [14].

Социальная устойчивость также является существенным элементом определения устойчивости организации в целом. Она затрагивает такие факторы как уровень образования сотрудников, рынок рабочей силы, условия труда в организации, уровень заработной платы работников и демографические показатели в стране. Социальная устойчивость является совершенной при условии заинтересованности работодателя в улучшении условий труда, повышении мотивации сотрудников и, в целом, в повышении удовлетворенности сотрудников в работе. Для повышения социальной устойчивости организация совершенствует свою кадровую политику, применяет методы мотивации сотрудников, обеспечивает реализацию потенциала каждого из сотрудников, уменьшает количество выбывания сотрудников из организации, тем самым уменьшая текучесть кадров.

Последний, но не менее важный элемент определения устойчивости организации – это экологическая устойчивость. Данное понятие подразумевает сохранение высоких показателей экологического развития с целью сохранения природных ресурсов и повышения социальной ответственности организации [15]. В современной повестке деятельности компаний именно экологический аспект устойчивого развития компании становится залогом успеха. В этой связи была разработана ESG-стратегия, объединяющая экологические, социальные и управленческие принципы концепции устойчивого развития, основанная на том, что, достигая экономического роста за счет удовлетворения потребностей нынешнего поколения, нельзя лишать возможностей для роста и будущих поколений [16].

В связи с тем, что цифровые трансформации, внедряемые в компаниях, чаще всего носят сквозной характер по аналогии со сквозными технологиями, т.е. внедрение даже одной из них помимо прямого влияния на определенный процесс будет носить и косвенное на сопутствующие процессы, можно выделить следующие основные направления их влияния на устойчивость компании: «люди и компетенции», «процессы», «инфраструктура и сервисы», «продукты и проекты», «культура и взаимодействие» [17].

Суть представленных направлений можно представить следующим образом:

- направление «люди и компетенции» подразумевает выстраивание товаров и услуг компании вокруг конкретного клиента с целью удовлетворения его потребностей, т.е. происходит процесс персонализации товаров и услуг, предоставляемых компанией;

- направление «процессы» включают в себя постоянное улучшение существующих процессов, улучшение клиентского опыта, снижение издержек;

- направление «инфраструктура и сервисы» включает в себя создание, проверку и внедрение IT-решений на базе комбинаций облачной и собственной инфраструктуры;

- направление «продукты и проекты» включает в себя постоянный мониторинг результатов создания прорывных технологий и их корректировка в реальном времени;

- направление «культура и взаимодействие» направлено на поддержание имеющейся корпоративной культуры в организации, а также поддержание существующей на данный момент модели управления.

Данные направления с учетом таких факторов как скорость, сетевизация, мобильность и датификация [18], роль которых при переходе к цифровой экономике только повышается, а также требований к постоянному повышению адаптивности компаний для ее устойчивого развития определяют необходимость именно проектного управления цифровыми трансформациями, которое

включает управление портфелями проектов, управление программами и управление отдельными проектами [19].

В управлении проектами существуют два подхода: гибкий и классический. Однако при управлении именно цифровыми трансформациями компании чаще всего используют оба этих подхода, т.е. гибридный [20].

Традиционное проектное управление или «Waterfall» базируется на линейной структуре разбивки процесса. То есть процесс разбивается на определённые этапы, не завершив которые невозможно перейти на следующий этап. Также данный вид проектного управления привязан ко времени и уже на первом этапе планирования требует от заказчика определить желаемый конечный результат. Таким образом обеспечивается стабильность ведения проекта и ее упорядоченность. Как уже было сказано данный вид проектного управления привязан ко времени, но он позволяет обойтись без кризисных ситуаций за счёт того, что имеет запасное время выполнения задач на каждом этапе.

Гибкое управление проектами или «Agile» позволяет проектной группе трансформировать свой продукт под потребителя и легко подстраиваться под изменения требований заказчика. Огромное преимущество данного управления в том, что конечный продукт получается наиболее совершенным так как для его создания проводилась тщательная проверка и оценка работ на каждом этапе создания. Данный вид управления имеет ряд преимуществ такие как короткий срок для запуска, быстрая адаптация к изменениям, постоянная связь команд и обмен информацией. Но также присутствуют и недостатки в лице постоянный переносов сроков, что может привести к длительной незавершённости работ и высоким тратам на производство. Также постоянные изменения во внешней среде или какие-либо другие изменения, влияющие на сам проект, не приносят положительных результатов, ведь приходится постоянно менять документацию, доносить информацию до команд и созывать частые собрания, что отвлекает от рабочего процесса и затягивает его на неопределенный срок. Поэтому именно

применение гибридного подхода позволяет использовать преимущества классического и гибкого подходов и избавиться от их недостатков.

Гибридный подход удобен тем, что организация может подстроить под себя данную методологию и использовать те инструменты и методы, которые им необходимы. Данный вид управления собирает в себе гибкость и стабильность, что является очень удобным для внедрения цифровой трансформации в компанию.

Цифровая трансформация процесс сложный и трудоемкий, так как подразумевает полную перестройку принципов ведения бизнеса, включая процессы реинжиниринга [21]. Поэтому управление цифровой трансформацией подразумевает и стратегическое планирование, а, следовательно, и использование инструментов стратегического менеджмента, например, дорожная карта, гибкие методологии, сбалансированная система показателей.

Необходимо отметить, что для получения полной отдачи от любой цифровой трансформации требуется перестройка практически всех бизнес-процессов организации одновременно, поэтому для реализации цифровой трансформации компании мало одного проекта, она будет включать множество проектов. Таким образом, актуальность приобретают масштабированные гибкие методологии, которые позволяют управлять портфелями проектов, например «Large Scale Scrum», «Meta-Scrum», «Scaled Agile Framework» и др. Данные методологии позволяют компаниям обеспечить согласованность действий и использование единых процедур при реализации цифровых трансформаций.

Выводы

В следствие проведенного исследования можно сделать вывод о том, что устойчивое развитие компании носит системный характер, что позволяет выделить отдельные ее элементы (финансовый, маркетинговый, производственный, социальный и экологический). Устойчивое развитие неразрывно связано с адаптацией компании во внешней среде, поэтому современность, определяя нынешние условия деятельности компаний как переход к цифровой экономике, формирует необходимость внедрять в свою

деятельность различные цифровые трансформации, влияние которых нельзя привязать лишь к одному из бизнес-процессов компаний, т.к. их воздействие комплексно. Более того, находясь в конкурентной среде компаниям необходимо использовать цифровые трансформации быстрее своих конкурентов, что ограничивает постоянно сжимающиеся циклы внедрения технологий, однако этот процесс носит обязательный характер в силу поддержания устойчивого развития компаний. Принимая во внимание вышесказанное, проектный подход к управлению цифровыми трансформациями является наиболее соответствующим современным реалиям и имеет следующие характеристики: во-первых, в силу специфичности воздействия цифровых трансформаций управление чаще всего связано с управлением не одним проектом, а их портфелем; во-вторых, проектный подход в данном случае сочетает в себе как классические, так и гибкие методы.

Список источников

1. Комаров Н.М., Пащенко Д.С. Элементы развития методологии управления цифровой трансформацией промышленных предприятий // Вестник евразийской науки. 2021. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/elementy-razvitiya-metodologii-upravleniya-tsifrovoy-transformatsiey-promyshlennyh-predpriyatij>
2. Оборин М.С. Ноль цифровых технологий в промышленном развитии региона // Вестник НГИЭИ. 2021. №2 (117). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-tsifrovyyh-tehnologiy-v-promyshlennom-razvitii-regiona>
3. Транчевский Н.Л. Цифровая трансформация корпоративных казначейств: подходы и определения // Известия СПбГЭУ. 2022. №3 (135). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-korporativnyh-kaznacheystv-podhody-i-opredeleniya>
4. Митрофанова Я.С., Буренина В.И. Цифровая трансформация в государственном управлении: проектный менеджмент на основе нормативного регулирования // Вестник ВУиТ. 2022. №1 (49). URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-v-gosudarstvennom-upravlenii-proektnyy-menedzhment-na-osnove-normativnogo-regulirovaniya>

5. Шаюк Е.И., Галкин А.И. Обзор практик применения agile в проектах цифровой трансформации органов государственной власти в Российской Федерации и зарубежом // Московский экономический журнал. 2022. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-praktik-primeneniya-agile-v-proektah-tsifrovoy-transformatsii-organov-gosudarstvennoy-vlasti-v-rossiyskoy-federatsii-i>

6. Возгомент Н. В., Астафьева О. Е. Преимущества BIM-моделирования в инвестиционно-строительной сфере в условиях цифровых трансформаций отрасли // Вестник ГГУ. 2021. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/preimuschestva-bim-modelirovaniya-v-investitsionno-stroitelnoy-sfere-v-usloviyah-tsifrovyyh-transformatsiy-otrasli>

7. Строев В.В. Разработка методических рекомендаций для определения уровня эффективности проведения мероприятий в сфере цифровых преобразований на наукоемких предприятиях // Вестник Академии знаний. 2022. №2 (49). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-metodicheskikh-rekomendatsiy-dlya-opredeleniya-urovnya-effektivnosti-provedeniya-meropriyatiy-v-sfere-tsifrovyyh>

8. Холодова М.А. Программно-целевое планирование на принципах проектного управления в сельском хозяйстве // Вестник ОрелГАУ. 2020. №4 (85). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/programmno-tselevoe-planirovanie-na-printsipah-proektnogo-upravleniya-v-selskom-hozyaystve>

9. Головцова И.Г., Сучкова М.Ю. Цифровая трансформация сферы услуг в новых условиях // ТТПС. 2020. №4 (54). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-sfery-uslug-v-novykh-usloviyah>

10. Ахмедова Б.А. Процесс цифровой трансформации в сфере образовательных услуг // Инновации и инвестиции. 2021. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-tsifrovoy-transformatsii-v-sfere-obrazovatelnyh-uslug>

11. Кокин А.С., Яковлева Г.Н. Показатели устойчивости организации // Вестник ННГУ. 2010. №3-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pokazateli-ustoychivosti-organizatsii>
12. Милютина Л.А. Финансовая устойчивость предприятия как ключевая характеристика финансового состояния // Вестник ГУУ. 2017. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovaya-ustoychivost-predpriyatiya-kak-klyuchevaya-harakteristika-finansovogo-sostoyaniya>
13. Геращенко И.П., Василенко А.А. Построение модели оценки маркетинговой устойчивости компаний // Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика. 2014. №1 (25). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-modeli-otsenki-marketingovoy-ustoychivosti-kompaniy>
14. Пушкина Л.И., Гнатюк С.Н. Производственная устойчивость как условие инвестиционной привлекательности предприятий АПК // Проблемы экономики. 2019. №2 (29). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proizvodstvennaya-ustoychivost-kak-uslovie-investitsionnoy-privlekatelnosti-predpriyatij-apk>
15. Головкин Е.В. Дефиниции устойчивости экономической системы / Е. В. Головкин. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2013. — № 5 (52). — С. 283-285. — URL: <https://moluch.ru/archive/52/6863/>
16. Цели в области устойчивого развития // Сайт ООН. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/>
17. Прохоров А., Коник Л. Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт. — М.: ООО «КомНьюс Групп», 2019. — 368 с.
18. Кочетков Е.П. Цифровая трансформация экономики и технологические революции: вызовы для текущей парадигмы менеджмента и антикризисного управления // СРРМ. 2019. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-ekonomiki-i-tehnologicheskie-revolyutsii-vyzovy-dlya-tekushej-paradigmy-menedzhmenta-i-antikrizisnogo>
19. Титов С.А., Титова Н.В. Проектное управление цифровой трансформацией компаний // Вестник ГУУ. 2022. №7. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/proektnoe-upravlenie-tsifrovoy-transformatsiey-kompaniy>

20. Тихонов А.И., Сазонов А.А. Особенности трансформации систем управления проектами в среде цифрового бизнеса // Вестник Академии знаний. 2020. №2 (37). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-transformatsii-sistem-upravleniya-proektami-v-srede-tsifrovogo-biznesa>

21. Пашук Н.Р., Кадилова М.Б. Основные проблемы внедрения реинжиниринга бизнес-процессов организации как основного приема инновационного менеджмента // ПСЭ. 2018. №3 (67). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-problemy-vnedreniya-reinzhiniringa-biznes-protsessov-organizatsii-kak-osnovnogo-priema-innovatsionnogo-menedzhmenta>

Положение об ответственности автора

Автор гарантирует, что вышеуказанный материал не был ранее опубликован на русском языке, а также не находится на рассмотрении в другом журнале.

Автор гарантирует, что в вышеуказанном материале соблюдены все авторские права: среди авторов указаны все те и только те, кто сделал значительный вклад в исследование, для всех заимствованных фрагментов (текстовые цитаты, таблицы, рисунки и формулы) указаны источники, позволяющие идентифицировать их автора.

Автор осознает, что факты научной недобросовестности, выявленные как в процессе рецензирования, так и после публикации статьи (плагиат, повторная публикация, раскрытие защищенных данных), могут повлечь не только снятие статьи с публикации, но и уголовное преследование со стороны тех, чьи права будут нарушены в результате обнаружения текста.