

Стандартизация управления проектами в условиях цифровизации

Пирумов Семен Семенович¹

Канд. техн. наук

Соклакова Ирина Владимировна²

Канд. экон. наук, доц. каф. финансового менеджмента и финансового права

Соклаков Илья Евгеньевич³

Аспирант

¹Общество с ограниченной ответственностью «ВЛИБОР Системс», г. Москва, Россия

²Московский городской университет управления Правительства Москвы им. Ю.М. Лужкова, г. Москва, Россия

³Филиал Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, г. Воронеж, Россия

Аннотация

В статье рассмотрены новые стандарты Института управления проектами (Project Management Institute) на этапе взаимодействия команды со стейкхолдерами при разработке проектов по созданию продуктов с добавленной ценностью. Целью исследования является обоснование основных преимуществ нового стандарта и его использование в практике российских организаций. Используются общенаучные методы, системный и комплексный подходы. Новизна исследования состоит в обосновании влияния цифровых технологий на процесс управления проектом в разных сферах деятельности, что фундаментально меняет подход к разработке продукта и пониманию требований заказчика и стейкхолдеров. Показана своевременность и необходимость применения методов стандартизации и цифровизации для повышения качества исполнения с помощью единой базы данных. На основании проведенного исследования сделан вывод о том, что доступ к базе данных значительно увеличивает потенциал проектных команд, работающих с проектами высокого уровня неопределенности, приспособливает их к требованиям заказчика при разработке продукта с добавленной ценностью. Полученные результаты внедрения новых стандартов апробированы в компании ООО «ВЛИБОР Системс». Изучен опыт и сделаны выводы об изменении взаимодействия со стейкхолдерами, что повысило уверенность членов команды в правильности своих действий, способствовало сплочению команды, повышению адаптивности и эмоциональной составляющей по достижению успеха.

Ключевые слова

Управление проектами, стандартизация, бенчмаркинг, цифровизация, фреймворк, согласование требований, команда проекта

Standardization of project management in the context of digitalization

Semyon S. Pirumov¹

Cand. Sci. (Engr.)

Irina V. Soklakova²

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Financial Management and Financial Law Department

Ilya E. Soklakov³

Postgraduate Student

¹VLIBOR Systems Limited Liability Company, Moscow Russia

²Moscow Metropolitan Governance Yuri Luzhkov University, Moscow, Russia

³Plekhanov Russian University of Economics Branch, Voronezh, Russia

Abstract

The article discusses new Project Management Institute standards for a project team's interaction with stakeholders during value-added product creation project development. The purpose of the study is to substantiate the main advantages of the standard and its use in Russia. General scientific methods and systematic and integrated approaches have been used. The novelty of the research is to substantiate the impact of digital technologies on the project management process in various fields of activity that fundamentally changes the approach to product development and to understanding customer's and stakeholders' requirements. The timeliness and necessity of using standardization and digitalization methods in order to improve project execution quality using a single database has been shown. The study concludes that access to the database significantly increases the potential of project teams working with projects of high uncertainty by adapting them to customer requirements when developing a product with added value. The results obtained of new standards implementation have been tested in VLIBOR Systems LLC. Conclusions on interaction change with stakeholders that increased the team members' confidence in the correctness of their actions have been made. It has contributed to team building, increased adaptability and emotional component to achieve success.

Keywords

Project management, standardization, benchmarking, digitalization, framework, requirements coordination, project team

ВВЕДЕНИЕ

Современный мир становится все более непредсказуемым, неустойчивым и сложным, требуя постоянного поиска более эффективных методов управления. Инструментом, который позволяет добиться наилучших результатов по качеству и сохранить баланс в исполнении запросов заинтересованных сторон в условиях ограничений во времени и затрат, является проектное управление.

Начало формирования проектного менеджмента относят к середине XX в. как ответ на практические нужды развивающейся промышленности. На ранних стадиях применялись отдельные подсистемы и инструменты проекта, такие, как диаграмма Ганта, методы сетевого планирования и другие [1]. Позже все аспекты проектного управления стали приобретать устойчивые свойства. Была разработана теория как прикладная технологическая парадигма, в первую очередь направленная на оптимальное расходование ограниченных ресурсов и получение желаемого, запланированного результата. К концу второго тысячелетия проектный менеджмент выделился в отдельную дисциплину. Институт управления проектами (далее – PMI) осуществил разработку международного стандарта Project Management Body Of Knowledge (далее – PMBOK) [2].

ОБЗОР МЕТОДИК

Стандартизация управления проектами отражает развитие науки, которая строится на академических исследованиях и применении методик «лучших практик» выявленных достижений в сфере управления проектами, сложившихся в различных отраслях на текущий момент между профессионалами в области проектного управления. Практические разработки могут включать отраслевые исследования, публикации о достигнутых результатах и бенчмаркинге. Воплощение масштабных программ требует стратегического соответствия между бизнес-подразделениями с одной стороны и самой стратегией с другой [3].

Изменчивость и возрастающая скорость изменений вынуждают каждую компанию менять организационные стратегии в ответ на постоянно меняющиеся условия окружающей среды. Однако быстро внести изменения в уже разработанную компанией стратегию сложно, так как она подразумевает наличие определенных норм и правил, поддерживающих стабильные механизмы деятельности [4]. Решением является управление проектами, которое позволяет вносить изменения в стратегию отдельного проекта, так как, находясь в постоянном движении, проект обладает потенциально большей гибкостью. Дисциплины управления портфелем, программой, проектом и продуктом становятся все более взаимосвязанными.

В условиях современной экономики, когда нематериальные активы стали основным источником конкурентного преимущества, необходимы инструменты, с помощью которых можно оценить и использовать их. Источником конкурентного преимущества являются, в большей степени, неосязаемые активы: знания, информация, взаимоотношения со стейкхолдерами. В современной трактовке «проект» – это не просто разработка нового продукта (поставка результата), но поставка ценности для заказчика и удовлетворения требований заинтересованных сторон – стейкхолдеров. Это не одно и то же. Новая цель означает, что проектная команда должна смотреть в будущее, думать о пользе создаваемых продуктов. Если меняется цель проектов, меняется и система управления. Традиционно эти изменения находят отражение в стандартах по управлению проектами, разработкой которых заняты многие страны. Роль стандартов в управлении проектами занимает главенствующую роль в оказании эффективного способа организации решений сложных задач с высоким уровнем неопределенности. В связи с этим появление нового стандарта привлекает пристальное внимание профессионалов по управлению проектами во всех странах. Особый интерес вызвало новое, седьмое, издание PMBOK, разработанное PMI и построенное на новых подходах и принципах, которые открывают новые возможности для решения задач поставки продукта с добавленной ценностью [5]. Стандарт старается отойти от идей управляемости, основанной на выдаче распоряжений и контроле их исполнения. Менеджмент, основанный на системе контроля, эффективен при повторяющихся операциях, но слабо работает в ситуациях, когда необходим творческий подход при разработке новых продуктов. Задача нового стандарта – избежать «ошибки причинности», отойти от принципа «линейного мышления», т.е. представления о предсказуемости последствий, если известны причины, поскольку в реальности все обстоит гораздо сложнее.

На принципе линейности построен иерархический менеджмент. Когда он встречается со сложными системами, требуется нелинейное мышление, появляется необходимость перемещаться в область проектного гибкого менеджмента. В проектах по разработке программного обеспечения формальные

требования к продукту успевают несколько раз меняться за время выполнения проекта [6]. В некоторых профессиях стандарты являются законами или правилами и поэтому носят обязательный предписывающий характер. Такой подход к современным стандартам по управлению проектами не устраивает производителей программного обеспечения. Командам проектировщиков приходилось адаптировать существующие практики под свои задачи и выпускать на рынок продукты гораздо более высокого качества на порядок дешевле и существенно быстрее. В результате возникли первые специализированные методики, позволяющие решать задачи с высоким уровнем неопределенности в требованиях заказчика. Наиболее популярными являются следующие: Водопадная модель, Agile, Lean, Kanban, Six Sigma. [7]

Водопадная модель – ранняя модель, в основе которой лежит планирование этапов работ и последующее их разделение на последовательные этапы и задачи. Реализация второго этапа невозможна, пока не пройден первый. Методология являлась основой для управления IT-проектами, но также нашла применение в промышленных и строительных отраслях.

Agile возникла в 2001 г. Методология нивелирует недостатки водопадной модели и предполагает гибкое управление проектами, требующими скорости и адаптивности. Ключевой замысел методологии состоит в понимании проекта как развивающегося и изменяющегося с течением времени, следовательно, решение и результат тоже могут изменяться.

Lean основана на максимизации ценности за счет устранения операций, не приносящих пользы. Как и Agile, Lean является скорее философией, а не фиксированной методологией.

Kanban делает основной акцент на повышении производительности, применяя методы визуализации рабочего процесса. В настоящее время методология применяет методы виртуальной визуализации. Помимо этого, Kanban использует принципы управления потоками, циклами, обратной связью и т.д. [8].

В основе Six Sigma лежит повышение качества с последовательным уменьшением ошибок. Модель широко применяется в управлении качеством и является наиболее применимой для управления проектами корпоративного уровня.

Каждый проект уникален, поэтому стандартизировать данный процесс полностью сложно и неэффективно. На сегодняшний день успешно действуют методы и фреймворки (программные платформы), основанные не на процессах, а на принципах: Стандарт PRINCE2, Стандарт PMI по управлению программой и портфелями, фреймворки Scrum и методологии на основе Agile-манифеста.

Принципы управления проектами нового стандарта не носят предписывающего характера, но предлагают принципы, правила, на которые следует опираться при создании нового продукта. Они предназначены для повышения эффективности работы команды проекта, предлагая широкий набор способов решения поставленных задач.

Такой подход осуществить практически невозможно без привлечения методов цифровизации. Для этого PMI запустил цифровую платформу, на которой уже сейчас размещены 4 стандарта, больше 120 статей и несколько десятков учебных кейсов и шаблонов [9]. Контент можно фильтровать по формату, отрасли и подходу к управлению проектами. Вместо того чтобы представлять весь массив данных в виде цепочки процессов, которые малоэффективны для задач с добавленной стоимостью, PMI создал огромную базу знаний, которую планирует обновлять каждую неделю. Доступ к базе данных значительно увеличивает потенциал проектных команд, работающих с проектами с высоким уровнем неопределенности в требованиях заказчика, при разработке продукта с добавленной ценностью. Правильно выбранные технологии и шаблоны в сочетании с компетенциями сотрудников позволяют команде проекта быстро адаптироваться к сложным ситуациям, использовать перспективные возможности, внедрять инновации, удовлетворять новые и постоянно меняющиеся потребности участников. Такой подход устраняет основной недостаток большинства существующих методов, основой которых является усиление контроля над любым процессом, основанном на увеличении до бесконечности числа ограничений, которые необходимо было правильно расставлять.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В целом цифровая трансформация представляет собой интеграцию цифровых технологий со всеми сферами управления проектом, что фундаментально меняет подход к разработке продукта и к пониманию требований заказчика и стейкхолдеров. Цифровая трансформация дает менеджерам проектов технологии, позволяющие принимать решения на основе данных, ломать шаблоны и использовать

тенденции, что резко увеличивает результативность проектов. Доступ к более детальным данным также помогает руководителям и менеджерам упрощать и ускорять принятие более информированных решений.

Основные преимущества можно сформулировать в четыре основных положения:

1) повышение эффективности стратегического взаимодействия между участниками проекта, пакетами, программами;

2) улучшение взаимодействия внутри команды и усиление ответственности участников;

3) акцентирование внимания на результат, а не процесс;

4) предоставление аналитики для повышения эффективности результатов.

Такой подход сильно повлияет на сложившееся положение с применением стандартов «старого» образца и приведет к серьезным переменам, которые затронут многие отрасли.

По прогнозам РМІ, по мере того, как цифровая трансформация станет затрагивать все новые и новые компании из любых отраслей, менеджеры проектов все чаще будут рассматриваться в качестве стратегических лидеров своих организаций [9]. Трансформация управления проектами потребует технологических и культурных изменений, так как организациям предстоит переосмыслить новые принципы, лежащие в основе проектных решений и предлагаемых преимуществ. При этом разработчики РМВОК® Guide старались выделить «корневые» практики, то есть те, которые наблюдаются в большем количестве отраслей и организаций. Теперь с появлением цифровой платформы можно прогнозировать не только увеличение количества описанных практик и появление их более детального описания, но и появление описания специфических отраслевых практик, которые ранее не попадали в стандарт. Принципы помогают сфокусировать команды проекта на том, что действительно важно, позволяют лучше ориентироваться в многообразии методов, инструментов и процессов и осознанно выбирать наиболее эффективные с учетом задач конкретного проекта.

Самый важный вклад в успех проекта закладывается при определении подробных технических требований продукта. Специалисты в области разработки программных систем пришли к выводу, что ни одна задача не приносит вреда конечной системе в случае ошибки на этапе согласования требований. Следовательно, многократное извлечение и уточнение требований, предъявленных к продукту, – это самая важная часть взаимодействия разработчика и клиента [10]. Данное утверждение полностью справедливо не только к разработке программного обеспечения, но и ко всем разработкам с уровнем неопределенности функционала создаваемого продукта. Согласование помогает решить ряд проблем внедрения технологий проектного управления на разных уровнях и в разных сферах деятельности [11; 12].

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРИМЕНЕНИЯ НА ПРАКТИКЕ

Компания ООО «ВЛИБОР Системс» применила ряд рекомендаций нового стандарта для работы со стейкхолдерами при определении требований к новому продукту. Вместо «привычных» отчетов о проделанной работе были предоставлены результаты разработки и ценностные свойства создаваемого продукта на текущий момент. Использование стандартизированных шаблонов к документированию требований участников проекта позволило ранжировать важность каждого требования и выстроить шкалу приоритетов требований с учетом анализа стоимости/выгодности при фокусе на ценность продукта. Это привело к определенным результатам.

1. Появилось значительно лучшее понимание всеми участниками проекта достигнутого прогресса, обсуждения помогли выявить новые возможности разработок, определить слабые места, а команде – заручиться поддержкой со стороны остальных участников проекта.

2. Команда стала уходить от принципов «навязывания» правильности выполненной работы, ссылаясь на формальные требования технического задания к продукту, в сторону большего понимания требований заказчика и обсуждения. На первый план выходит внимание к деталям проекта, а не умение «договариваться», что приводит к установлению нормальных партнерских отношений, снижению рисков проекта, отсутствию конфликта мнений в оценке тех или иных работ, а также позволяет оптимизировать содержание проекта и высвободить ресурсы.

3. Установлены допустимые пределы влияния результатов друг на друга, повышена надежность и отказоустойчивость работы создаваемого продукта, обеспечена необходимая гибкость для достижения необходимого качества.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итоговый результат изменения взаимодействия со стейкхолдерами повысил уверенность членов команды в правильности своих действий, способствовал сплочению команды, повышению адаптивности и эмоциональной составляющей для достижения успеха.

Цифровизация приводит к повышению интеграции между стейкхолдерами, лучшему пониманию требований и облегчению принятия решений. Электронные инструменты контроля соответствия исполнения с ранее разработанными планами и подключения режима согласований приводят к снижению влияния человеческого фактора, повышают надежность применения фреймворка обработки, оценки и согласования полученных данных, что позволяет следовать намеченному плану исполнения проекта.

За последние годы ситуация в области проектного управления существенно изменилась. Если раньше проектный менеджмент был востребован крупными корпорациями, то в настоящее время наступило осознание, что применение методик управления проектами – необходимость для любой компании независимо от размеров и сферы деятельности. Применение проектного подхода в современных организациях тесно связано с изменениями, происходящими в мире и требующими все большей гибкости структур.

Библиографический список

1. Зубов А.Т. *Управление проектами: учебник и практикум для вузов*. М.: Изд-во Юрайт; 2021. 422 с.
2. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition*. Pennsylvania: Project Management Institute; 2019. 614 p.
3. Соклакова И.В., Пирумов С.С., Зятницкий А.Б. Роль проекта развития в деятельности компании. *Вестник Академии управления и производства*. 2022;3:145–158.
4. Санталова М.С., Гладиллина И.П., Дегтев Г.В., Панкова Л.Н., Погудаева М.Ю., Сергеева С.А., Соклакова И.В., Прохоров Ю.Н. *Стратегическое планирование: учебник*. М.: Изд-во Дашков и К^о; 2022. 325 с.
5. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management*. Pennsylvania: Project Management Institute; 2021. 250 p.
6. Никонорова А.В. Проблемы организации управления производственными процессами в условиях цифровизации экономики и пути их решения. *Вестник университета*. 2022;1(11):145–152. DOI <http://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-11-145-152>
7. Национальный стандарт Российской Федерации. *ГОСТ Р ИСО 9000:2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь*. М.: Стандартинформ, 2019.
8. Японская Ассоциация Менеджмента. *Канбан и «точно вовремя» на Тойота: Менеджмент начинается на рабочем месте: 4-е изд.* М.: Изд-во Альпина Паблишер; 2019. 214 с.
9. Project Management Institute. *PMIstandards+ by PMI*. <https://standardsplus.pmi.org/> (дата обращения: 12.04.2023).
10. Роберт Т. Фатрелл, Дональд Ф. Шафер, Линда И. Шафер. *Управление программными проектами*. М.: Изд-во Вильямс; 2003. 1125 с.
11. Андреева М.В., Крюкова И.В., Яковлева Е.Н. Проектный подход к развитию сельского туризма. *Вестник университета*. 2022;1(12):63–71. DOI <http://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-12-63-71>
12. Кузнецова Е.В. *Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для вузов*. М.: Изд-во Юрайт; 2021. 177 с.

References

1. Zubov A.T. *Project management: a study guide*. Moscow: Urait Publ. House; 2021. 422 p. (In Russian).
2. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition*. Pennsylvania: Project Management Institute; 2019. 614 p.
3. Soklakova I.V., Pirumov S.S., Zyatitsky A.B. The role of project development in company's activities. [Rol proekta razvitiya v deyatelnosti kompanii]. *Vestnik Akademii upravleniya i proizvodstva*. 2022;3:145–158. (In Russian).
4. Santalova M.S., Gladilina I.P., Degtev G.V., Pankova L.N., Pogudaeva M.Yu., Sergeeva S.A., Soklakova I.V., Prokhorov Yu.N. *Strategic planning: a study guide*. М.: Dashkov and Co. Publ. House; 2022. 325 p. (In Russian).
5. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management*. Pennsylvania: Project Management Institute; 2021. 250 p.
6. Nikonorova A.V. Problems and solutions for the management of production processes in a digitalized economy. *Vestnik universiteta*. 2022;1(11):145-152. DOI <http://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-11-145-152> (In Russian).

7. Russian ISO Standard. *GOST R ISO 9000:2015. Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*. Moscow: Standartinform; 2019. (In Russian).
8. Japan Management Association. *Kanban. Just-In-Time at Toyota. Management Begins at the Workplace. Fourth edition*. Moscow: Alpina Publisher Publ. House; 2019. 214 p. (In Russian).
9. Project Management Institute. *PMIstandards+ by PMI*. <https://standardsplus.pmi.org/> (accessed 12.04.2023).
10. Robert T. Fatrell, Donald F. Schafer, Linda I. Schafer. *Software project management*. Moscow: Williams Publ. House; 2003. 1125 p. (In Russian).
11. Andreeva M.V., Kryukova I.V., Yakovleva E.N. Project approach to the development of rural tourism. *Vestnik universiteta*. 2022;1(12):63–71. DOI <http://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-12-63-71> (In Russian).
12. Kuznetsova E.V. *Project portfolio management as a tool for implementing corporate strategy: a study guide*. M.: Urait Publ. House; 2021. 177 p. (In Russian).