

Секция «Слабый и сильный искусственный интеллект в управленческих практиках»
**Стратегические подходы к управлению проектами цифровой трансформации
(на примере ОАО «РЖД»)**

Научный руководитель – Мусаев Расул Абдуллаевич

Козаева Т.С.¹, Вакалишева А.В.²

1 - Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Высшая школа государственного администрирования (факультет), Москва, Россия, *E-mail: kovaevats97@mail.ru*; 2 - Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Высшая школа государственного администрирования (факультет), Москва, Россия, *E-mail: adelinavakalisheva@yandex.ru*

Современная экономическая конъюнктура характеризуется высокой долей неопределённости. Динамичные изменения, вызванные высокой скоростью развития технологий, ставят существенные вызовы перед коммерческим сектором. Эти изменения вынуждают бизнес полностью перестраивать свои процессы. Новые условия побуждают оптимизировать свою деятельность и создавать новые продукты. Для поддержания конкурентоспособности компаниям необходимо проводить цифровую трансформацию, являющуюся неотъемлемым процессом в рамках перехода к цифровой экономике, а также представляющей собой внедрение современных технологий в бизнес-процессы предприятия.

Под цифровой трансформацией нужно понимать не только внедрение ИТ-решений. В компании могут проходить различные процессы, такие как «автоматизация» и «цифровизация». «Цифровая трансформация» же подразумевает изменение или улучшение не одного конкретного процесса, а организации в целом. Коренные изменения, которые должна пройти организация в рамках трансформации, обусловленные повсеместным переходом к цифровой экономике, становятся вызовом для ее деловой среды.

Понимая высокую роль применения современных технологий для поддержания конкурентоспособности национальных экономик, ведущие страны разработали и начали имплементацию соответствующих программ по достижению высоких показателей цифрового развития. Данные программы предназначены для выделения как материальных, так и нематериальных ресурсов для поддержки субъектов экономики в части перехода на стадию цифровой зрелости. Так, в 2012 году доля цифровой экономики в мировом ВВП составляла 3,2%, а в 2019 году уже 9,2%, при этом с 2018 по 2019 года доля увеличилась на 1,4% [3]. Программы нацелены на стимулирование как государственных органов, так и коммерческих компаний на реализацию цифровой трансформации.

В рамках реализации целей, утвержденных в национальном проекте «Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации»», Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ инициировало старт цифровой трансформации в крупнейших организациях с государственным участием[2].

В процессе этого перехода российские компании могут сталкиваться с рядом вызовов, которые в ходе анализа можно разделить на две группы: «рыночные» и «политические», первые из которых подразумевают необходимость повышения конкурентоспособности компании в условиях постоянных изменений конъюнктуры, сложностей в понимании новых технологий и недостатка квалифицированных кадров. Вторые - определяют необходимость достижения целей и задач, поставленных государством. «Вертикаль власти» стимулирует компании всеми средствами достичь поставленных КПЭ, что не всегда подразумевает успешное достижение целей.

В целях повышения конкурентоспособности компании и выполнения поставленных политическим руководством страны показателей в 2019 году совет директоров ОАО «РЖД» утвердил Стратегию цифровой трансформации до 2025 года.

В Стратегии было заявлено о создании и внедрении восьми цифровых платформ[4]. В рамках указанной Стратегии под цифровой платформой подразумевается комплекс взаимосвязанных технологических решений, обеспечивающий среду взаимодействия двух и более групп участников по обмену информацией, услугами и ценностями [1].

При проведении анализа структуры и стратегии управления цифровой трансформацией ОАО «РЖД» были выявлены проблемные зоны, являющиеся объективными факторами внешней среды проектов, выступающими ограничением при принятии решения о выборе той или иной практики управления проектами. Также определено, что все проекты цифровой трансформации управляются единым подходом, не учитывая специфики и многоаспектности характеристик проектов.

Проведенный нами анализ также позволил выявить, что результатом всех 55 проектов цифровой трансформации ОАО «РЖД» является создание или развитие информационных систем.

В рамках анализа стратегического подхода к цифровой трансформации и проектов ОАО «РЖД» было определено, что ко всем проектам применяется единый подход к управлению, не учитывая их специфики, а также, что проекты отличаются друг от друга и имеют высокую степень неоднородности. По нашему мнению, целесообразной будет дифференциация проектов цифровой трансформации по ключевым ее характеристикам и предложение релевантных подходов к управлению.

Существует ряд причин, объясняющий преобладание «последовательного» подхода в практике управления проектами в ОАО «РЖД». Финансирование проектов имеет строго регламентированную процедуру. Так, финансирование на проект выделяется только на один год в рамках Программы цифровизации на соответствующий год. Если проект рассчитан на несколько лет, то финансирование возможно только в рамках ежегодных траншей.

Высокая степень бюрократизации всех процессов способствует производству большого количества проектной документации, приемлемой только для последовательного подхода. Отметим, что каждый документ в ОАО «РЖД» проходит большое количество согласований, существенно затягивающих реализацию проекта.

В настоящее время существует два основных подхода к управлению проектами по созданию и развитию информационных систем: «последовательный» и «итеративный». Ключевой критерий, определяющий границы данных подходов - наличие сформулированных конечных требований к проекту на его начальных стадиях. «Последовательному» подходу соответствуют каскадная модель и V-модель. «Итеративному» подходу соответствуют спиральная модель и Agile. Каждая модель формирует рамку, в рамках которой возможно применение того или иного метода управления проектом.

Источники и литература

- 1) Кадик Л. Особый подход // Пульт управления. 2019. № 8. URL: <http://www.pult.gudok.ru/archive/detail.php?ID=1478906> (дата обращения: 19.03.2021). – Текст: электронный.
- 2) Минцифры России представит госкомпаниям единую методику цифровой трансформации / Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации.– Москва. 2020. URL: <https://digital.gov.ru/ru/events/40198/> (дата обращения: 19.03.2021). – Текст: электронный.
- 3) Степанова О.А. Тенденции управления цифровизацией в РФ // Практический маркетинг. 2020. №10 (284). С. 10-16. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-upravleniya-tsifrovizatsiey-v-rf> (дата обращения: 19.03.2021). – Текст: электронный.

- 4) Стратегия цифровой трансформации РЖД / TAdviser. - 2020. - URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Стратегия_цифровой_трансформации_РЖД (дата обращения: 19.03.2021). – Текст: электронный.