

Проекты цифровизации: почему их так много и как ими управлять? 3/12/24



директор отдела ИТ-консалтинга, PwC
Латвия
Dr.dat. Baiba Apine

В сфере цифровизации предприятия параллельно выполняют несколько действий: оцифровывают документооборот, счета и данные производственного оборудования, автоматизируют цепочку поставок, внедряют новые системы. Все это – важные и необходимые действия, которые увеличивают конкурентоспособность предприятия, сокращают объем ручного труда и повышают удовлетворенность работников. Новые проекты цифровизации множатся как грибы после дождя, и продвигать их вперед одновременно становится все сложнее. Сложно также отказаться от какого-нибудь проекта, ведь каждый из них обещает предприятию хороший результат. Работники выгорают и больше не могут ни выполнять свою повседневную работу, ни участвовать во всех проектах. На первый взгляд, простейшее решение для правления предприятия – выбрать, какой проект продолжать, а какой нет. Но этого не происходит, и ожидание такой помощи является необоснованным по ряду причин.

Основная причина: каждый проект начат, поскольку он был и остается полезен для предприятия. Правление тоже работает на благо предприятия, поэтому прекращение даже стагнирующих проектов будет трудно объяснить акционерам и другим влиятельным сторонам. Вторая причина: детализация информации о проектах, проблематики. Правление, как правило, не работает на таком уровне детализации, который позволяет быстро оценить целесообразность продолжения текущего проекта.

Разумнее всего не допускать размножения параллельных проектов цифровизации, но это непросто сделать, руководствуясь лишь интуицией. Поэтому несколькими параллельными проектами на предприятии необходимо управлять по принципу портфеля: проекты организуются в программы, а программы – в портфели.

У каждого проекта есть руководитель – в организационной структуре обычно на два уровня руководства ниже правления. У каждого проекта есть цель, срок ее достижения и ресурсы, выделенные на реализацию проекта. Идеально, если есть возможность оценить как человеческие ресурсы предприятия, так и затраты на приобретение лицензий цифрового продукта, компьютерной техники и другие. К примеру, путем внедрения системы управления отношениями с клиентами мы хотим получить централизованный электронный доступ к контактам клиентов, информацию о частоте собраний, их темах, внесенных предложениях и др. Мы внедрим данную систему в течение восьми месяцев, потратив на нее 70 000 евро. У каждого проекта должен быть детальный план реализации, который составляет руководитель проекта.

Схожие проекты на предприятии группируются в программы. У каждой программы есть руководитель – в организационной структуре обычно на один уровень руководства ниже правления. Программы разрабатываются с определенной целью и после достижения целей закрываются независимо от того, завершены ли включенные в них проекты. Например, на предприятии действует программа улучшения обслуживания клиентов с целью повысить удовлетворенность клиентов на 20%. Одним из проектов данной программы является ранее

упомянутое внедрение системы управления отношениями с клиентами. Помимо этого проекта в программу могут быть включены и другие проекты цифровизации, например внедрение оцифрованных расчетов с клиентами. Статус входящих в программы проектов подлежит пересмотру как минимум раз в шесть месяцев, обязательно в рамках планирования бюджета. Продолжительность программы не должна превышать трех лет, при этом ее часто увязывают со сроком действия стратегии предприятия.

Программы группируются в портфели. Руководителем портфеля обычно является менеджер уровня правления. У портфеля тоже есть цели, которые обычно соответствуют показателям, планируемым в стратегии предприятия. В портфели группируются различные программы и/или отдельные проекты. К примеру, в стратегии планируется увеличить долю рынка предприятия в корпоративном сегменте. Вышеуказанная программа улучшения обслуживания клиентов – лишь часть портфеля. В такой портфель также может входить, например, внедрение новых продуктов для корпоративных клиентов.

Использование иерархии в управлении проектами теоретически выглядит бюрократичным, но на практике это не так.

Чтобы получить представление о прогрессе программ, обеспечить регулярный контроль и обмен информацией о ходе реализации программ, руководителям проектов необходимо подготовить управленческую информацию о проекте, объективно оценив его прогресс и вклад в достижение целей программы. Информация, доступная каждому уровню руководства предприятия, имеет соответствующий ожидаемому решению уровень детализации и структурирована сообразно целям предприятия, что делает ее аргументированной для акционеров и внешних источников финансирования.