

УДК 338.2

А. А. Алексеев

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Институт международных экономических связей», Москва,
e-mail: science_aaa@mail.ru

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ КОМПАНИИ

Ключевые слова: проект, управление проектами, проектная деятельность, эффективность проектной деятельности, стратегия компании, система управления проектами, телекоммуникации, экосистема компании.

В данной статье представлены результаты исследований актуальных проблем управления проектами в телекоммуникационной компании с учетом отраслевой специфики. Автор использовал такие методы исследования, как сравнение, наблюдение, дедукция, индукция, монографический, анализ, синтез, научная аналогия. В статье представлен прикладной теоретико-методологический базис, рассмотрены проблемы и пути их решения на основании проведенного исследования. Статья освещает теоретические аспекты по заявленной теме, вклад автора состоит в уточнении, систематизации и дополнении положений в области управления проектами, с учетом отраслевой специфики в сфере телекоммуникаций. В качестве итогов, автор отмечает, что было выявлено несколько важных проблем в системе управления проектами телекоммуникационной компании: сроки реализации продуктов регулярно нарушаются, цель по строительству масштабной цифровой экосистемы требует более эффективных методов управления проектами. Автор также отмечает, что управление проектами представляет собой интегрированный процесс. Эффективность проектной деятельности отражает степень достижения целей, поставленных перед определенным проектом. Управление проектами в исследуемой телекоммуникационной компании имеет несколько особенностей. Развитие экосистемы создает потребность в улучшении процессов управления проектами в компании. Статья является продолжением авторского цикла статей о совершенствовании проджект-менеджмента в отечественных компаниях крупного бизнеса.

А. А. Alekseev

Independent non-commercial institution of higher education
«Institute of international economic relations», Moscow,
e-mail: science_aaa@mail.ru

IMPROVING THE PROJECT MANAGEMENT SYSTEM IN A TELECOMMUNICATIONS COMPANY

Keywords: project, project management, project activity, efficiency of project activity, company strategy, project management system, telecommunications, company ecosystem.

This article presents the results of research on current problems of project management in a telecommunications company, taking into account industry specifics. The author used such research methods as comparison, observation, deduction, induction, monographic, analysis, synthesis, scientific analogy. The article presents an applied theoretical and methodological basis, discusses the problems and ways to solve them based on the conducted research. The article highlights the theoretical aspects of the stated topic, the author's contribution is to clarify, systematize and supplement the provisions in the field of project management, taking into account industry specifics in the field of telecommunications. As a result, the author notes that several important problems have been identified in the project management system of a telecommunications company: the deadlines for the implementation of products are regularly violated, the goal of building a large-scale digital ecosystem requires more effective project management methods. The author also notes that project management is an integrated process. The effectiveness of the project activity reflects the degree of achievement of the goals set for a particular project. Project management in the telecommunications company under study has several features. The development of the ecosystem creates a need to improve project management processes in the company. The article is a continuation of the author's series of articles on improving project management in domestic large business companies.

Введение

Основная цель осуществляемой проектной деятельности – реализация намеченной организационной стратегии. Вся деятельность в организации должна быть направлена на реализацию ее бизнес-стратегии. Проектная деятельность – это мощный двигатель в реализации стратегических целей и задач. Разделив большую работу на части, мы лучше и точнее понимаем, где может понадобиться скоординированная работа смежных служб, как эффективнее провести расчёты или анализ, как подготовить обоснований.

Как показывает российская и международная практика, работа в проекте невозможна без командного анализа и выработки командных решений.

Цель работы – проанализировать проектную деятельность телекоммуникационной компании, выявить особенности в управлении проектами, проблемы и предложить обоснованные пути их решения.

Материалы и методы исследования

Автор использовал такие методы исследования, как сравнение, наблюдение, дедукция, индукция, монографический, анализ, синтез, научная аналогия.

Среди специфических методов особенно выделяются: метод анализа литературы по теме, описательный метод, основанный на фиксации и классификации исследуемого явления, а также расчетный и аналитический методы, последний из которых представляет собой осмысление и аналитическое изложение материалов и выводов.

Результаты исследования и их обсуждение

В результате проведенного исследования была проанализирована проектная деятельность компании. В рамках исследования были рассмотрены теоретические аспекты проектной деятельности, определены понятие эффективности проектной деятельности и количественные методы ее оценки.

В процессе исследования были изучены и уточнены особенности управления проектами в рассматриваемой компании и даны рекомендации по совершенствованию системы управления проектами в текущих условиях.

Тематика управления проектами подробнее раскрыта в трудах Ти-

това С.А. [1, 2, 3, 4]. Для компании, учитывая особенности бизнес-модели, наиболее актуальным подходом, на наш взгляд, является использование адаптивно-развивающегося управления инновационными проектами на основе использования моделей зрелости [1].

Также важно грамотно строить стратегические планы и переходить к стратегическому уровню проектного управления [2].

Система управления проектами в исследуемой компании включена в организационную структуру компании. организационная структура имеет линейную структуру с четко выстроенной вертикальной иерархией.

Во главе системы управления находится Совет директоров, который назначает президента и правление. Стратегическим управлением и контролем занимаются комитеты совета директоров. Оперативным управлением занимаются комитеты при президенте.

В компании действует проектный комитет, который занимается высшим управлением и контролем над процессами управления проектами компании. Этот комитет является ответственным за общие успехи в реализации проектов.

В процессы управления проектами также вовлечен блок внутреннего аудита. Данный блок контролирует финансовую сторону управления проектами.

В исследуемой компании разработаны руководства и правила управления проектами. Эти руководства основаны на международных стандартах управления проектами: PMBOK и ISO 21500. Наиболее важным документом в этой сфере являются Правила управления проектами.

Непосредственно управлением проектами занимаются проектные команды. Всего в компании насчитывается более 20 проектных команд. Они не включены в организационную структуру, но находятся в подчинении у руководителей проектов, которые в свою очередь подотчетны руководителю проектного комитета.

Каждая проектная команда является кросс-функциональной, включает в себя специалистов из различных областей.

Проектная команда в исследуемой компании классическая по составу, состоит из руководителя проекта, администратора проекта, нескольких предметных специалистов, риск-менеджера, инженера проекта.

Руководитель проекта занимается инициацией и ведением проектной деятельности. Это включает в себя не только организацию проектной работы, но и такие виды деятельности, как:

- управление процессами и членами команды,
- курирование проектной работы за счет создания плана работ,
- набор членов команды,
- формирования показателей эффективности проекта (KPI).

Помимо этого, руководитель проекта обеспечивает проект необходимыми финансовыми и нефинансовыми ресурсами за счет взаимодействия с другими комитетами и департаментами. Именно руководитель проекта отчитывается перед высшим руководством компании (например, перед проектным комитетом).

Администратор проекта организует обмен информацией между членами команды, что крайне важно для согласованной работы всех звеньев проекта. Для этого администратор проводит совещания, совместные встречи, другие формы коммуникации между членами команды. Важной функцией является составление отчетности по проекту, хранение документов.

Менеджер по рискам отвечает за обеспечение безопасности при реализации проекта. В исследуемой компании реализуются масштабные проекты, которые подвержены многим внутренним и внешним рискам. Менеджер по рискам должен контролировать процесс реализации проекта на всех стадиях и принимать решения по управлению рисками в зависимости от ситуации.

Но также проекты контролируются в целом системой управления рисками компании.

Инженер проекта присутствует в каждой команде. Инженер выполняет важные функции:

1. он проверяет и систематизирует всю документацию проекта, в частности, техническую;
2. инженер создает реестры с информацией по проекту;
3. инженер поддерживает информационные системы, на техническом уровне обеспечивает работу проекта.

В каждую команду также входят предметные специалисты. Такие специалисты подбираются руководителем проекта в за-

висимости от специфики проекта. В исследуемой компании развивается цифровая экосистема, для этого необходимо реализовывать проекты, связанные с разработкой цифровых продуктов.

В таких проектах наиболее часто задействованы:

- программисты;
- разработчики мобильных приложений;
- специалисты по потребительскому опыту (customer experience);
- дизайнеры.

Компания использует матричную структуру управления проектами. При таком подходе руководители проекта имеют достаточно широкие полномочия и могут отдавать различные распоряжения для департаментов и комитетов, чтобы выполнить поставленные перед проектом задачи. Например, руководитель проекта по созданию нового продукта по управлению мобильным трафиком может поставить задачу перед специалистами комитета по продуктам, тарифам и услугам, которая касается разработки гибкой системы тарифов. Также руководитель может подать запрос специалистам комитета по оценке должностей для подбора нужного специалиста и вовлечения его в проект.

Сам процесс управления проектами в исследуемой компании состоит из нескольких основных этапов:

1. инициация проекта со стороны руководства компании;
2. анализ внешней и внутренней среды нового проекта руководителем проекта;
3. формулирование целей, задач и плана реализации проекта руководителем проекта;
4. руководитель проекта набирает участников проекта и согласовывает состав с проектным комитетом;
5. выполнение поставленных задач участниками проекта;
6. контроль над процессами реализации проекта со стороны руководителя проекта;
7. анализ промежуточных результатов и представление их проектному комитету;
8. выполнение задач проекта и представление результатов проектному комитету и руководству компании;
9. определение вознаграждения участникам проекта в зависимости от выполненных KPI.

Компания для управления проектами использовала программное обеспечение Oracle Primavera (в частности, модель «Управление

проектами»). Проблема заключается в том, что Google приняла решение о прекращении всех операций в России в марте 2022 года. По этой причине компании необходимо сменить программное обеспечение, что уже и происходит.

Система управления проектами в исследуемой компании является жизнеспособной, о чем говорят финансовые результаты компании. Руководство смогло уверенно наращивать выручку бизнеса каждый год во время реализации стратегии развития цифровой экосистемы. Но эта система имеет некоторые недостатки, к тому же прибыль компании нестабильна, сроки реализации продуктов регулярно нарушаются, а сама цель по строительству масштабной цифровой экосистемы требует более эффективных методов управления проектами. С каждым годом число проектов в бизнесе растет, т.к. компания стремится выйти сразу на множество рынков. Для управления растущим числом проектов нужно совершенствовать систему.

Вертикально иерархичная структура управления проектами имеет важные преимущества для исследуемой корпорации. Например, компания имеет высокую степень контроля над процессами реализации проектов. Но существует все больше проблем с такой структурой управления. Число проектов растет каждый год, компания не может качественно контролировать эти проекты. Расширение проектного комитета может привести к дополнительным расходам и барьерам.

Конкуренты, которые также развивают экосистемы, отказались от вертикальной иерархии при управлении инновационными проектами. Ярким примером является ПАО «Сбербанк». Компания управляет проектами по гибким методам.

Мы рекомендуем в исследуемой компании также внедрить гибкие методы управления проектами, которые специально разработаны для инновационных проектов. Как известно. Скрам (Scrum) является одной из наиболее уже состоявшейся и перспективной методологией одновременно. Скрам определяет следующие принципы управления проектами и основные ценности:

1. Открытость в рабочих процессах;
2. Смелость при определении задач;
3. Обязательство каждого участника проекта по отношению к результатам проекта и своим задачам;
4. Уважение в совместной работе.

Этот метод подразумевает, что будут созданы скрам-команды. Каждая компания включает в себя собственника продукта (он является ответственным за распределение задач и обязательств), скрам мастера (реализует скрам метод на практике), члены команды.

Работа осуществляется на основе спринтов. Каждый спринт является фиксированным во времени периодом (1-4 недели), за который должны быть достигнуты определенные задачи.

Такой подход должен повысить скорость разработки новых продуктов в компании, повысить качество разработки, создать дополнительную мотивацию для участников проектов.

Также для мотивации персонала мы рекомендуем расширить список ключевых показателей эффективности проекта (KPI). Текущая система KPI основана на нескольких основных показателях, включая сроки реализации проекта и затраченный бюджет. Мы рекомендуем расширить список KPI, включить в него:

1. Уровень удовлетворенности разработанным продуктом в течение первого года после запуска;
2. Повышение квалификации участников проекта;
3. Соответствие методологии управления проектом.

Большее число показателей создает больше мотивации для участников проекта, чтобы создавать качественные продукты.

Развитие масштабной цифровой экосистемы в исследуемой компании создаст новые риски для компании. При этом новые риски являются нетипичными для бизнеса – например, риски образовательных проектов, проектов в сфере здравоохранения. Поэтому компания должна радикально улучшить систему контроля рисков проектов.

Одним из направлений улучшения является внедрение инноваций для улучшения качества контроля над рисками проекта. Корпорация может внедрить инновационные аналитические системы, которые проводят комплексный анализ рисков проекта в режиме реального времени. Например, мы можем порекомендовать системы поддержки принятия решений [5], включая системы предиктивной аналитики. Они моделируют показатели выполнения проекта (например, объем затрат, % выполненных за-

дач) на основе поступающей информации. За счет этого менеджеры проектов могут эффективнее прогнозировать сроки реализации проектов, управлять командой на основе точных прогнозов.

Актуальным считаем более широко внедрять в компании управление программами, увеличивая тем самым и разновидности проектного управления, и повышая их эффективность [6].

Также необходимо повысить кибербезопасность. В исследуемой компании в большинстве случаев реализует именно проекты по разработке цифровых сервисов. Мы рекомендуем включить в состав каждой команды специалиста по кибербезопасности. Для этого можно повысить квалификацию других членов команды (например, инженера проекта). Такой специалист будет анализировать кибер-угрозы и разрабатывать пути решения этих проблем. За счет этого компания сможет реализовывать больше проектов без резкого снижения безопасности.

Поэтому актуальным представляется развитие проектирования информационных систем, основываясь на разработках современных ученых [7].

Проведенный автором анализ учебной и научной литературы в области проджект-менеджмента позволил прийти к выводу: если в 1990-е годы литература отсутствовала как таковая, в 2000-2010-е гг. её было крайне недостаточно, 2010-2020-е гг. можно рассматривать как период, когда появилась достойная отечественная научная литература, а в настоящее время появился действительно достойный выбор из широкой теоретико-методологической базы, созданной учеными с разными подходами, среди которых выделяем следующих: Зуб А.Т. [8], Балашов А.И. [9], Поляков Н.А. [10].

Рекомендации по совершенствованию системы управления проектами в исследуемой компании предполагают четыре важных направления:

Во-первых, внедрение гибких методов управления проектами (Скрам). Масштабная цифровая трансформация бизнеса, которая происходит в исследуемой компании, должна быть основана на инновационных методах управления проектами, чтобы повысить эффективность процессов.

Во-вторых, расширение списка KPI. С помощью расширенного списка KPI руко-

водство может более эффективно стимулировать персонал при выполнении проектов.

В-третьих, внедрение инновационных аналитических систем для прогноза рисков проекта. Это повысит эффективность управления рисками проектов в исследуемой компании.

И наконец, включение в состав каждой команды специалиста по кибер-безопасности.

На основе проведенного анализа можно было выявлено ряд негативных моментов в системе управления проектами, требующих к себе пристального внимания и скорейшего разрешения.

Как показывает практика, сроки реализации продуктов регулярно нарушаются, что вызывает неудовольствие потребителей компании и снижение ее эффективности. Кроме того, выдвинутая руководством компании цель по строительству масштабной цифровой экосистемы требует более эффективных методов управления проектами.

Для совершенствования системы управления проектами в исследуемой компании представляется необходимым внедрить следующие рекомендации:

Во-первых, использовать гибкие методы управления проектами (Скрам);

Во-вторых, расширить список ключевых показателей эффективности (KPI, key performance indicators);

И наконец, крайне важно внедрить инновационные аналитические системы для прогноза рисков проекта и включить в состав каждой команды специалиста по кибер-безопасности.

Эти рекомендации должны повысить скорость разработки новых продуктов, повысить качество разработки, создать дополнительную мотивацию для участников проектов и создать возможность реализовывать больше проектов без резкого снижения безопасности, что особенно актуально в текущих условиях неопределенности и экономического кризиса.

Выводы

По итогам исследования были сделаны следующие основные выводы:

1. В современной литературе по управлению проектами можно выделить два основных подхода к определению проекта: системный и деятельностный. Системный подход определяет проект как систему временных действий, направленных на до-

стижение неповторимого, но в то же время определенного результата. Деятельностный подход трактует проект как деятельность субъекта по переводу объекта из наличного состояния в состояние желаемого будущего, которое наиболее полно отвечает его представлениям.

2. Управление проектами представляет собой интегрированный процесс. Процессы управления проектами могут быть разбиты на шесть основных групп, реализующих различные функции управления: процессы инициации, планирования, исполнения, анализа, управления, завершения.

3. Эффективность проектной деятельности отражает степень достижения целей, поставленных перед определенным проектом. Были выделены основные показатели эффективности проектной деятельности: рентабельность продукта, полученного в результате реализации проекта, дисконтированный срок окупаемости, чистый дисконтированный доход, индекс доходности проекта, доля брака, уровень удовлетворенности клиентов и участников проекта.

4. Исследуемая компания является лидером на телекоммуникационном рынке России и ведет деятельность на нескольких крупных рынках, включая рынок мобильной телефонной связи, фиксированной связи, мобильного интернета. Стратегия компании называется Customer Lifetime Value 2.0, она ставит в центр ценностного предложения своего клиента. Компания хочет создать цифровую экосистему, в которую будут входить взаимосвязанные цифровые сервисы из различных сфер деятельности, пользователи имеют доступ к этим сервисам в одном приложении. Цифровая экосистема компании включает в себя сервисы из множества сфер: облачные технологии, домашние сервисы, финансы, образование, развлечения, бизнес, здоровье, интернет вещей. Развитие экосистемы создает потребность в улучшении процессов управления проектами в компании.

5. Управление проектами в компании имеет несколько особенностей.

1) во-первых, компания имеет линейную иерархическую организационную структуру, решения о запуске проекта принимаются именно на основе строгой вертикальной

иерархии, ответственность за результаты проекта также распределяется на основе вертикали.

2) во-вторых, проектный комитет, который занимается высшим управлением и контролем над процессами управления проектами компании.

3) в-третьих, управлением проектами в компании занимаются проектные команды. Они не включены в организационную структуру, но находятся в подчинении у руководителей проектов, которые в свою очередь подотчетны руководителю проектного комитета. Каждая проектная команда является кросс-функциональной, включает в себя специалистов из различных областей, состоит из руководителя проекта, администратора проекта, предметных специалистов, менеджера по рискам, инженера проекта.

4) в-четвертых, компания использует матричную структуру управления проектами: руководители проекта имеют достаточно широкие полномочия и могут отдавать различные распоряжения для департаментов и комитетов, чтобы выполнить поставленные задачи в срок.

6. Было выявлено несколько важных проблем в системе управления проектами в компании: сроки реализации продуктов регулярно нарушаются, цель по строительству масштабной цифровой экосистемы требует более эффективных методов управления проектами. Мы разработали рекомендации по совершенствованию системы управления проектами:

- внедрить гибкие методы управления проектами (Скрам),
- расширить список KPI,
- внедрить инновационные аналитические системы для прогноза рисков проекта и включить в состав каждой команды специалиста по кибер-безопасности.

Рекомендации должны повысить скорость разработки новых продуктов в компании, повысить качество разработки, создать дополнительную мотивацию для участников проектов и создать возможность реализовывать больше проектов без резкого снижения безопасности, что особенно актуально в условиях неопределенности и экономического кризиса в России.

Библиографический список

1. Бубнов Г.Г., Титов С.А., Борисова Е.В., Суетин С.Н. Адаптивно-развивающееся управление инновационными проектами на основе использования моделей зрелости. Отчет о НИР № Н-58 от 21.07.2014 (МФЮА).
2. Суетин С.Н., Титов С.А. Управление портфелем проектов: стратегический уровень проектного управления // Экономика и предпринимательство. 2020. № 5-2 (46-2). С. 509.
3. Титов С.А. Адаптивно-развивающееся управление инновационными проектами на основе использования моделей зрелости: монография. М., 2014. 239 с.
4. Титов С.А. Исследование масштабов использования проектно-ориентированных форм организации хозяйственной деятельности в высокотехнологических секторах экономики // Cloud of Science. 2014. Т. 1. № 1. С. 155-176.
5. Коренькова Д.А. Разработка гибридной интеллектуальной системы поддержки принятия решений по управлению ИТ-проектами // Управление научно-техническими проектами. 2020. С. 121-126.
6. Суетин С.Н., Титов С.А. Управление программой, как разновидность проектного управления // Экономика и предпринимательство. 2014. № 5-1 (46). С. 703-708.
7. Подлевских А.П., Суетин С.Н., Степкин С.В. Методология по курсу «Проектирование информационных систем» в условиях перехода к цифровой образовательной среде // Современные наукоемкие технологии. 2021. № 2. С. 45-51.
8. Зуб А.Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2022. 422 с.
9. Балашов А.И., Рогова Е.М., Тихонова М.В., Ткаченко Е.А. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией Е.М. Роговой. М.: Юрайт, 2022. 383 с.
10. Поляков Н.А., Мотовилов О.В., Лукашов Н.В. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2022. 330 с.