

## Подготовиться к прорывам

В статье анализируются основные технологические и бизнес-тенденции, которые, по мнению экспертов Strategy Execution, будут оказывать влияние на управление проектами и проектную деятельность уже в текущем году и в ближайшем будущем, а также приведут к существенным изменениям инструментария и принципов проектного управления.

В том, что в ближайшее время мир вокруг нас изменится, не сомневается ни один аналитик. Не останется в стороне, разумеется, и бизнес. Среди фундаментальных причин трансформации – развитие технологий, распространение новых методов взаимодействия и связанных с ними бизнес-моделей. Эксперты Strategy Execution проанализировали основные тенденции, влияние которых будет наиболее существенным, и определили, как они отражаются на управлении проектами уже сегодня.

### *Адаптация к технологиям-дисрапторам*

Все уже примирились с тем, что Uber и Amazon полностью изменили интересные им отрасли и заставили конкурентов играть по своим правилам. Более того, “уберизация” стала трендом, вышедшим далеко за границы индустрии таксоперевозок. Между тем, хотя бизнес уже успел во многом перестроиться, покоя и уверенности в завтрашнем дне это не принесло: топ-менеджеры предприятий постоянно ожидают еще более радикальных перемен. Добавляет волнения и хайп, который поднимается с развитием той или иной технологии. Среди показательных примеров – блокчейн, которому предрекали судьбу Uber и роль дисраптора. Однако сейчас, спустя лишь немного времени шумиха вокруг блокчейна поутихла, да и существенных изменений под его влиянием не произошло.

В связи с такой обстановкой для топ-менеджеров все более важно не столько предугадать, что именно приведет к существенной трансформации бизнеса или отрасли, сколько обеспечить средства для реагирования и оперативной адаптации к изменениям. Один из недавних отчетов Accenture демонстрирует, что, хотя 93% руководителей уверены в точности видения самых влиятельных трендов ближайшей пятилетки, лишь 20% чувствуют, что хорошо подготовлены к ним. Так что и для создателей прорывных технологий, и для тех, чей бизнес эти дисрапторы будут транс-

формировать, необходимы прежде всего способность признавать неизбежные изменения и умение быстро адаптироваться и реагировать.

### *Big Data и Искусственный интеллект*

Автоматизация и роботизация неизбежны, как бы к этим процессам ни относились те или иные категории населения, занятые в трудовой деятельности. Однако не стоит преувеличивать социальные риски этих технологий. Вместо рефлексии по поводу будущего отдельных людей и опасений из-за ситуации с занятостью в целом стоит оценивать и анализировать влияние Искусственного интеллекта и технологий Big Data на проектно-ориентированные компании и их руководителей. В частности, необходимо определить, в каких сферах люди всегда будут приносить пользу и где их никогда не смогут заменить машины.

Ключевым фактором успеха компаний в будущем станут сегодняшние усилия по подготовке руководителей, обладающих целостным набором адаптивных навыков за пределами области применения роботов. Важной в этом отношении будет именно “человеческая составляющая”, то есть багаж компетенций, требующих эмоциональных и когнитивных навыков. Среди направлений, где без таких компетенций не обойтись, – построение эффективных команд, ведение переговоров и т. д.

К тому же не надо забывать, что степень применения технологий как Big Data, так и Искусственного интеллекта пока далека от максимума эффективности. Так, Большие данные надо не только собирать, но и результативно обрабатывать и интерпретировать, извлекая применимые на практике сведения и используя их для улучшения качества принимаемых управленческих решений. Те компании, которые научатся делать это раньше других, обеспечат себе явные конкурентные преимущества, а те, кто не успеют отреагировать на изменения потребностей в навыках, окажутся позади.

### *Аутсорсинг и управление поставщиками*

Одним из самых значительных трендов последнего времени стало распространение аутсорсинга непрофильных процессов – от бухгалтерии до управления ИТ-инфраструктурой. По мнению аналитиков, этот тренд будет развиваться достаточно быстро, а следовательно

но, участники проекта, которые отвечают за выбор и контроль действий поставщика услуг аутсорсинга, вынуждены будут решать все более сложные задачи. Этим сотрудникам необходимы технические навыки в области управления полным циклом работ, а также адаптивные навыки и умения выстраивать взаимоотношения с различными поставщиками услуг.

Особого подхода от проектных команд требует и совместная работа с фрилансерами и различными подрядчиками над одним или несколькими перекрывающимися проектами. В этом случае необходимо обеспечить не только взаимопонимание и эффективность взаимодействия, но зачастую и сосуществование культур, характерных для различных заинтересованных сторон. Усилия, направленные на то, чтобы научить партнеров адаптироваться и применять новые способы решения задач, в долгосрочной перспективе обеспечат успех партнерства и создадут прочную рабочую культуру, построенную на базе коммуникаций и сотрудничества.

## Рост неопределенности

Бизнес перестает быть локальным: глобальные тренды оказывают все большее влияние, независимо от размера предприятия и отраслевой специфики. А значит, понимать происходящие процессы мирового масштаба теперь должны не только те, чей бизнес находится на стыке политики и бизнеса. Brexit, торговые войны США и Китая, санкции в отношении разных стран, политические расколы и множество других глобальных проблем будут влиять на работу компаний в волатильной, неопределенной, сложной и неоднозначной среде (volatile, uncertain, complex, and ambiguous – VUCA).

Сегодня политические, социальные и экономические изменения происходят быстрее, чем компании успевают к ним адаптироваться. Это влияет на сферу принятия решений, в том числе связанных с отдельными проектами, так как приходится быстро реагировать на происходящие изменения, зачастую резко меняя курс. Как и в других случаях, развитие адаптивных навыков в рамках предприятий является ключевым шагом на пути создания эффективно работающих команд и обеспечения движения вперед.

## Переход проектных команд на платформы для совместной работы

Распространение территориально распределенных команд и необходимость взаимодействовать с сотрудниками и партнерами в других регионах и даже странах требуют использования решений для совместной работы, таких как Skype for Business, Slack или Microsoft Teams. Их популярность растет быстрыми темпами, таким образом эпоха пересылки электронных документов уходит в прошлое. Этот же тренд стимулирует и использование облачных хранилищ данных.

По мнению экспертов, сегодня обеспечение унифицированных методов коммуникаций и обмена информацией имеет критическое значение при организации проектной деятельности, и в будущем их важность будет только возрастать.

## Область применения Agile расширяется

Исторически Agile считалась методикой для организации совместной работы команд разработчиков, однако в последнее время ситуация изменилась: сейчас Agile начинает применять даже руководство организаций. Причина проста: если применение Agile ограничивать, топ-менеджеры оказываются исключенными из проекта – а менеджеры не могут решить определенные вопросы в силу особенностей компетенции.

Недавнее исследование компании Deloitte показало, что более 90% руководителей высшего звена считают обеспечение гибкости управления бизнесом задачей, имеющей высокий приоритет. Это привело к изменению отношения к Agile – методология стала восприниматься как инструмент, позволяющий и сотрудникам, и компании в целом быстро адаптироваться и меняться. Это не обязательно означает, что топ-менеджмент применяет Scrum или Kanban в повседневной деятельности, – скорее, руководители понимают, что способность быстро разворачиваться и реагировать может оказаться важнее получения законченного идеального продукта. Кроме того, это оказывает влияние и на способ формирования стратегий: они больше не являются статическими и оторванными от действительности – их разрабатывают более гибким способом, который позволяет быстро реагировать на внешние изменения.

## Управление изменениями

Еще недавно управлением изменениями занимались отдельные сотрудники или специально созданный отдел. Сейчас этого стало недостаточно, поскольку управление изменениями – это набор навыков, которые уже невозможно сконцентрировать в одном отделе. Аналитики прогнозируют, что менеджеры программ и проектов, а затем и сотрудники на всех уровнях компании станут руководителями и проводниками изменений.

Результатом этого тренда станет формирование новой корпоративной культуры, отражающей стремление компании к изменениям и способствующей их осуществлению. Таким образом, уже сегодня у предприятий появляется потребность в сотрудниках, которые могут лучше других адаптироваться к постоянным изменениям и транслировать их во всех направлениях. Наличие у персонала настроения и набора навыков, необходимых для принятия решений и реализации лидерства, – фактор, обеспечивающий успешность управления изменениями в масштабе компании.

## Трансформация обучения

К работе в таком постоянно меняющемся мире сотрудников необходимо готовить. Чтобы они умели справляться с новыми технологиями, конкуренцией и изменениями социально-политического ландшафта, им придется учиться и, что важно, – без отрыва от выполнения своих повседневных обязанностей. Поэтому бизнес будет все активнее использовать сторонние услуги



и платформы для обучения, тогда как классические учебники и онлайн-курсы постепенно уйдут в прошлое.

В результате руководители проектов столкнутся с необходимостью широкого применения смешанного обучения и гибкого обучения по требованию – современных подходов, позволяющих понять содержание изучаемого материала и его влияние на повседневную работу. При этом они должны быть в состоянии немедленно применить результаты обучения на практике. Сложной, но необходимой задачей станет и поиск релевантного для предприятия контента, применимого и сочетаемого с новыми понятиями – такими как адаптивное лидерство, дизайн-мышление и комплексное принятие решений.

### **Расцвет управления проектами в развивающихся странах**

В ближайшие 8 лет, как ожидают аналитики, численность специалистов, связанных с управлением проектами, в мире увеличится на 20% по сравнению с текущими 65,9 млн. Лидерами по динамике при этом будут Индия и Китай. И, хотя мало кто сомневается, что традиционные навыки управления проектами должны дополняться навыками адаптивного лидерства, в странах с существенным потенциалом роста в первую очередь нужно создать прочную базу, опирающуюся на технические решения. Только после того, как будет создан технологический фундамент, организации смогут применять более гибкие и адаптивные подходы к управлению проектами.

### **Увеличение сложности цепочек поставок**

Одним из определяющих трендов будущего явится рост требований потребителей к скорости выпуска новых продуктов и их качеству. Жизненный цикл многих вещей сокращается, а это приводит к изменению традиционных цепочек поставок: они становятся более эффективными и стабильными, чем раньше. Для того чтобы закрыть разрыв и продолжить удовлетворять ожидания заказчиков, стремящиеся к успеху компании должны будут сочетать традиционные подходы к управлению проектами с адаптивными приемами лидерства, чтобы эффективно интегрировать цепочки поставок в общую стратегию бизнеса и проектную работу.

### **Резюме**

Конечно же, точно предсказать, что нас ждет в будущем, невозможно. Тем ценнее в наше быстро меняющееся время становится умение адаптироваться. Те предприятия, которые смогут подготовиться даже к самым неожиданным трендам, смогут сохранить свою конкурентоспособность и в самых сложных условиях. Те же, кто откажется меняться, неминуемо проигрывают.

**Александр Цветков, д.т.н.,  
генеральный директор, АО "ПМСОФТ"**  
Источник: <https://www.strategyex.com>

**ОНЛАЙН ШКОЛА**   
управления проектами

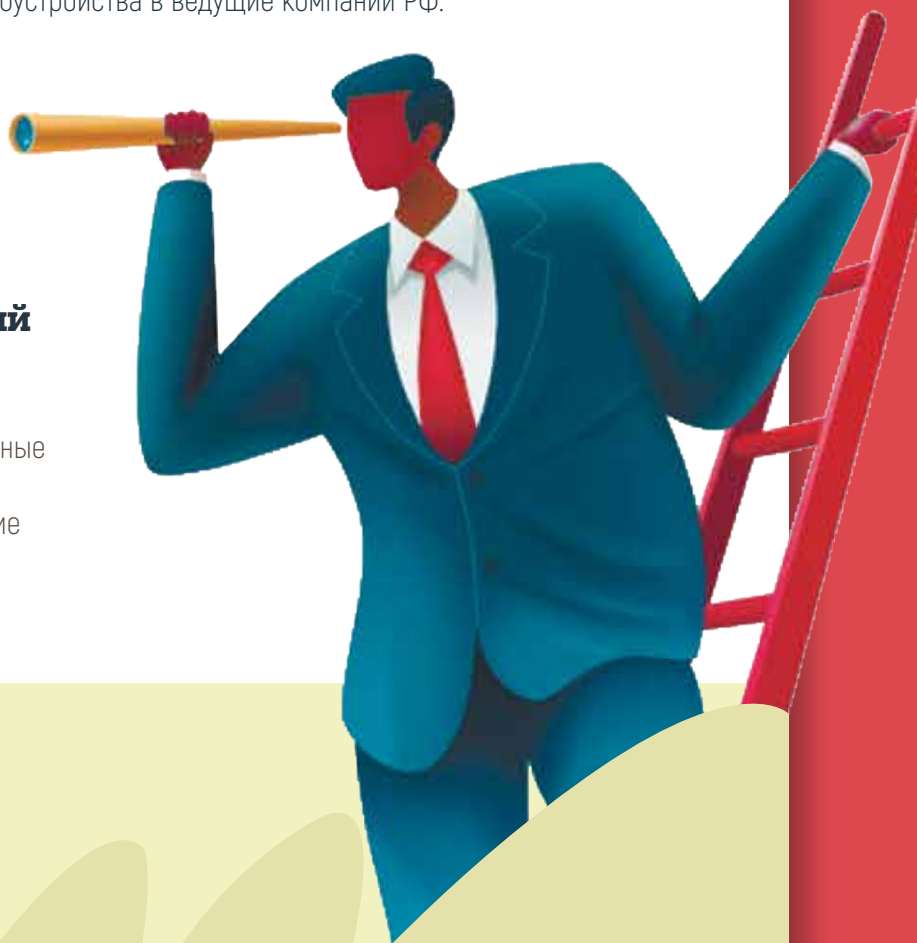
## ПОВЫШАЕМ ЦЕННОСТЬ БИЗНЕСА ЧЕРЕЗ РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ

#ОНЛАЙН #ШКОЛА #УПРАВЛЕНИЯПРОЕКТАМИ

- Инновационные форматы получения знаний.
- Шаблоны, инструменты, наработки, технологии.
- Живое общение с экспертом/практиком.
- Актуальные для применения в практике бизнес задачи.
- Технологический цифровой сервис для Android или iOS.
- Рекомендация для последующего трудоустройства в ведущие компании РФ.

**30 лет внедрений ИСУП**  
**+27 лет подготовки РП**  
**+25 лет разработки решений**

Кастомизированные очные и дистанционные программы обучения.  
Личностное и профессиональное развитие не для галочки.



**PM**

Группа компаний ПМСОФТ

**PM**  
University