

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Имамова Ситора Шойимовна

Банковская-финансовая академия Республики Узбекистан

(Узбекистан, Ташкент)

Рассмотрены миссия, цели, задачи, технологии, их достижения и организационно-управленческая структура организации. Описывается иерархическое распределение функций управления. Рассмотрена основа организационной политики управления.

Основные тематические области, связанные с цифровой экономикой и рисками, представленные в этой статье, включают: основные элементы цифровой экономики; обзор рисков и управления рисками; индивидуальные характеристики разрешения рисков и восприятие риска управление восприятием рисков обработка информации и разрешение рисков управление рисками в условиях цифровой экономики затронутые вопросы будут рассмотрены далее в последующих разделах статьи.

Ключевые слова: экономика, управление организацией, бизнес, цифровизация, финансы, управление проектами.

Введение. За последние два десятилетия произошли фундаментальные изменения во всех аспектах бизнеса и коммерции, что привело к рождению цифровой экономики. Эти изменения важнее, чем достижения в области информационных и коммуникационных технологий (ИКТ), которые внесли значительный вклад в развитие самой цифровой экономики. В каждой сфере бизнеса изменилась структура рыночной конкуренции, потребительские предпочтения, покупательские привычки, маркетинговые и рекламные стратегии, производственные операции, внутренние системы управления, механизмы цепочки поставок и глобальная экономическая открытость. Руководители признают, что неопределенность бизнеса и риск, связанный с этими изменениями, не только намного больше, чем раньше, но и увеличиваются. Однако цифровая экономика влечет за собой не только благоприятные последствия, но и отрицательные, поскольку ИКТ создают дополнительные неопределенности и риски, а также дают политикам средства для более эффективного управления ими. Ключ к выживанию в цифровой экономике зависит от способности менеджеров эффективно использовать ИКТ для управления неопределенностью и рисками.

Основная часть. ИКТ в основном рассматриваются как инструмент, помогающий улучшить доступ менеджеров к базам данных, аналитические и коммуникативные навыки. Обоснование этих усилий основано на предпосылке, что больший объем более качественной информации приведет к снижению неопределенности и улучшению восприятия риска в ситуациях принятия решений. Результаты будут отражены в «лучших» решениях по оценке и разрешению рисков.

Макроэкономические факторы особенно важны для развития цифровой экономики, хотя зачастую они становятся менее очевидными при рассмотрении развития отдельных продуктов/рынков. Законодательные изменения, затрагивающие права потребителей, безопасность финансовых транзакций, безопасность информации, хранящейся в компьютерных системах, и коммерческие контракты, заключаемые через Интернет — все это примеры изменений в макроэкономической среде, необходимых для облегчения и поддержки развития цифровой экономики. Без этих изменений некоторые организации и клиенты могут счесть такие сделки слишком рискованными. На самом деле реакция правительств и других подобных институтов отстает от многих требований, предъявляемых к ним темпами изменений в цифровой экономике.

Определение термина «цифровая экономика» остается проблематичным, поскольку этот термин можно рассматривать с другой точки зрения, как и количество и взаимодействие задействованных переменных.

Этот обманчиво простой термин «риск» оказался проблематичным при выработке последовательного определения. Большинство академических областей и исследователей предлагают вариации на эту тему, хотя большинство согласны с тем, что риск связан с двумя измерениями: вероятностью (то есть вероятностью) возникновения определенного события и последствиями этого события, когда оно происходит.

Что касается последствий, то они, как правило, считаются нежелательными, например, финансовые потери или даже гибель людей. Ситкин и Пабло определяют риск как «степень неопределенности того, что будет достигнуто потенциально важным и/или разочаровывающим результатом решения». Точно так же Маккриммон и Вейринг различают три компонента риска: размер ущерба, вероятность убытка и риск потенциального убытка. Однако важно осознавать, что нет смысла идти на риск без выгоды, чтобы компенсировать возможные негативные последствия. Связанной чертой является дифференцированное восприятие риска. Разные лица, группы лиц и организации могут рассматривать

или воспринимать риски (т. е. вероятность возникновения, характер и величину неблагоприятных последствий и потенциальные выгоды) по-разному.

Термин «неопределенность» обычно отражает неоднозначность ситуации принятия решений относительно точного характера ситуации, ее причин, возможных решений и реакции других на возможные действия. Роу (1977) определяет неопределенность как отсутствие информации о ситуации принятия решения и необходимость выносить суждения при определении или оценке ситуации.

Естественная реакция лиц, принимающих решения по управлению проектом, когда они сталкиваются с неопределенностью и риском, состоит в том, чтобы попытаться устранить неопределенность и риски, присущие ситуации принятия решения. Могут быть приняты различные меры:

- поиск параметров, чтобы понять «проблему» или ситуацию;
- оценить предсказуемость параметров;
- рассмотреть вопрос об устранении или снижении риска;
- оценить отношение лиц, принимающих решения, к риску.

Эти элементы представляют собой процессы, которые отдельные лица и организации разрабатывают для управления рисками, позиционирования организаций и разработки соответствующих стратегий для управления последствиями таких событий. Возрастающая сложность и универсальность цифровой экономики ставит новые задачи перед управлением рисками на организационном уровне.

Лицо, принимающее решение в ситуации риска, естественным образом следует процессу, в ходе которого дополнительная информация собирается, обрабатывается респособами и оценивается в соответствии с рисками, которым она подвергается. Затем лица, принимающие решения, могут, преднамеренно или непреднамеренно, использовать эту информацию для оценки того, в какой степени риски были устранены, уменьшены или устранены. Если лица, принимающие решения, не удовлетворены адекватным устранением связанных с ними рисков, информация будет дополнительно изучена, проанализирована и обработана. Однако этот процесс сбора информации не обязательно приводит к лучшему пониманию и устранению рисков. Раскрытие большего количества информации может выявить больше предикторов, что приведет к восприятию большей неопределенности как в результате раскрытия новых предикторов, так и в результате повышенной сложности. Ричи и Маршалл утверждают, что качество и адекватность доступной информации повлияют на восприятие риска теми, кто участвует в процессе принятия решений. Ричи и Бриндли утверждают, что восприятие риска является как результатом сбора и анализа информации, так и определяющим фактором.

Вклад цифровой экономики в управление проектами. Информацию можно рассматривать как инструмент для снижения или изоляции рисков, поскольку чем больше и качественнее информация ведет к лучшему принятию решений и управлению рисками. Быстрые темпы развития и формирующаяся цифровая экономика означают, что как отдельные лица, так и организации имеют более легкий доступ к большому количеству, более быстрой и потенциально обновленной информации. Таким образом, лица, принимающие решения, могут получить доступ к внутренним данным, внешним рыночным отчетам, информации о конкурентах и т. д. со своих компьютеров, повышая онлайн-навыки пользователей и знание «полезных» веб-сайтов. Улучшение обмена информацией является само собой разумеющимся, говорят Зсидисин и Смит в своем исследовании влияния Интернета на принятие решений в цепочке поставок. Улучшения в добровольном обмене информацией могут привести к лучшему пониманию ситуаций, связанных с динамикой деловых или коммерческих отношений. Это дает больше возможностей для распознавания, предотвращения и управления рисками.

Новые технологии, такие как 3D-печать, дополненная и виртуальная реальность и

цифровые валюты, становятся обычным явлением. Автономные автомобили, голографические дисплеи уже существуют. И все это помимо различных мобильных устройств — смартфонов, планшетов, ноутбуков, — от которых мы не можем отказаться.

Все это навсегда изменило ожидания и поведение потребителей. Услуги должны быть быстрыми и простыми в использовании (руководство/руководство пользователя RIP), полностью прозрачными (с точки зрения предложения продуктов, качества, цены), всегда доступными (24/7) и доступными для нескольких устройств (через настольные, мобильные устройства, носимые устройства и др.).

Опасаясь остаться позади, компании пытаются понять и предсказать потребности потребителей с помощью глубокого и семантического веб-поиска, машинного обучения и клиентской аналитики больших данных.

Но цифровая трансформация меняет не только нашу жизнь и подрывает бизнес. Она также меняет и ускоряет модели реализации проектов. Планирование и реализация инновационных проектов в сегодняшнюю цифровую эпоху больше не могут осуществляться в одном темпе, с использованием одних и тех же методологий и инструментов. Для достижения более быстрого выхода на рынок скорость и гибкость являются ключевыми факторами, поэтому менеджеры проектов должны адаптировать свои подходы.

Так что же делать менеджеру проекта? Вот некоторые мысли.

1) Необходимо оставаться спокойным и уверенным. Нужно помнить, когда Agile разрушил хорошо зарекомендовавший себя водопадный мир? Руководителям проектов пришлось адаптировать свой подход, наборы инструментов и методологии. Мы можем снова адаптироваться.

2) Нужно обращать внимание на обеспечение организационной и структурной простоты и динамичности. Поощрять гибкие структуры, небольшие проектные группы и расширяйте сотрудничество внутри проектной группы.

3) Повышать скорость выполнения, адаптировав и упростив свой подход и методы. Например, приступайте к быстрому прототипированию в качестве доказательства концепции перед реализацией конечного продукта. Или разбить проект на несколько небольших проектов, которые могут двигаться независимо друг от друга быстрее, чем вместе.

4) Поощрять новые и инновационные идеи, непредубежденность и повышать терпимость к неудачам.

5) Сосредоточиться на результатах, а не на процессе. Важны планы, диаграммы Ганта, бюджеты, прогнозы, планы рисков и списки заинтересованных сторон. Но при создании прототипа или прохождении итераций методом проб и ошибок при разработке продукта не позволяйте методологии и конкретным методам мешать получению необходимых результатов.

6) Адаптировать свой подход к коммуникации, предоставив заинтересованным сторонам быстрый доступ к информации о проекте в режиме реального времени. Например, создать онлайн-сообщество проекта, которое можно будет легко обновлять самой свежей информацией.

В цифровой экономике гарантирована неопределенность в процессе принятия решений правительствами, дестинациями и бизнесом: изменение бизнес-моделей, появление новых прорывных технологий, изменения в обществе, появление явлений небезопасности в туристических зонах, большая частота стихийных бедствий.

С другой стороны, все происходит очень быстро. Процесс планирования поездки значительно сократился, и бронирование в последнюю минуту стало более распространенным явлением, поскольку потребитель получает все больше информации почти в режиме реального времени, влияющей на решения о покупке, такой как наличие и цена отеля и рейса, погодные условия и пользовательский контент о направлениях. Фактически, эти технологические разработки переложили право принятия решений на потребителей, вынуждая заинтересованные стороны в сфере туризма корректировать свои стратегии.

Этот сдвиг стал проблемой для туристических направлений, и фрагментация туризма усугубляет ее. В цифровой экономике сосуществуют более продвинутые игроки и малый бизнес, для последних цифровизация

является отдаленной целью, что делает их и их направления менее конкурентоспособными в среднесрочной перспективе.

Традиционно ориентированные на маркетинг DMO также эволюционируют в более ориентированные на управление. Они пересматривают свою организационную структуру, включают инновации и разработку продуктов в свой основной бизнес и вкладывают значительные средства в производство и распространение знаний для поддержки этих изменений.

На протяжении многих лет руководство дестинации использовало ограниченное количество показателей с некоторыми временными задержками и ограниченной детализацией, дополняемых исследованиями потребностей и общими обследованиями. Это касается управления рынком. Тем не менее, новые разработки и вышеупомянутые проблемы революционизируют потребности в данных для принятия решений и даже роль организаций по управлению дестинацией. Как и в других отраслях, данные станут ключевым ресурсом для будущего управления направлениями.

В отчете WTTC, ОЭСР и ЮНВТО четко указаны преимущества больших данных, Интернета вещей (IoT), машинного обучения, искусственного интеллекта и блокчейна для лучшего управления отраслью, обеспечения непрерывного мониторинга эффективности, оптимизации маркетинговых кампаний, сравнения с конкурентами и внутреннего назначения. мониторинг трафика. Менеджеры направлений также могут использовать данные из социальных сетей, мобильных устройств, кредитных карт, рейсов и аэропортов, среди прочего.

Учитывая такой большой объем данных, возникает вопрос, как их мобилизовать и разработать стратегию управления дестинацией, основанную на знаниях.

Ответ далеко не прост. Фактически, общество перешло от ограниченного числа источников данных, предоставляемых традиционными учреждениями, к созвездию новых источников, сложных по своей природе и со своей собственной номенклатурой, чтобы соответствовать совершенно новой повестке дня.

Существует несколько препятствий для эффективного использования этих новых источников данных в управлении проектами, особенно больших данных:

- доступ к данным обычно требует значительных инвестиций в сбор данных, их хранение и программное обеспечение, позволяющее анализировать большие объемы данных.
- объем и сложность данных предполагают потребность в аналитических навыках, которые в настоящее время дефицитны и дороги, как правило, недоступны в организациях по управлению целевыми объектами.
- отсутствие ориентированной на инновации культуры с возможностью

максимального использования данных для превращения информации в конкурентные преимущества.

- способность способствовать передаче знаний на уровень фирм, стимулируя инновации в разработке продуктов и услуг и в создании новых бизнес-моделей.

- низкий уровень вертикального сотрудничества между национальным и местным уровнями с точки зрения управления дестинацией.

Опыт, необходимый для преодоления каждого из этих барьеров, разбросан по разным организациям (поставщикам данных, университетам, ИТ-компаниям, ускорителям и правительствам), и их трудно сконцентрировать в одной организации.

Для преодоления этих барьеров потребуется сетевой подход или, другими словами, создание экосистемы знаний с возрастающей взаимозависимостью между всеми заинтересованными сторонами.

Для решения сложной проблемы требуется решение, которое, хотя и является столь же сложным, может привести к результатам, которые рассматриваются как беспроигрышные решения для всех партнеров.

Как и в любой экосистеме, четкая и общая стратегия является ключом к объединению партнеров и созданию общей дорожной карты.

Лидерство также необходимо. В случае туризма организации по управлению направлениями в силу своей роли, своих знаний об отрасли и ее специфике, а также данных, к которым у них есть доступ, должны брать на себя руководящую роль и служить платформой для обмена знаниями между другими заинтересованными сторонами.

Хотя точного шаблона нет, мы можем определить ключевые элементы процесса:

Во-первых, организации должны обновить свою базу знаний, включив в нее новые источники данных.

Далее, организациям следует содействовать разработке аналитических инструментов для преобразования этих данных в информацию, готовую для лиц, принимающих решения. Это требует от них создания групп аналитиков, которые могут выполнять эти задачи. В этом случае для решения проблемы с навыками партнерство с университетами является хорошим способом протестировать новые аналитические решения или возможность использования новых источников данных. Примером может служить проект, разработанный Turismo de Portugal, университетом NOVA SBE и телекоммуникационной компанией NOS для проверки возможности использования мобильных данных в управлении туристическими направлениями, что позволяет объединиться менеджерам, аналитикам данных и поставщикам данных.

Обмен информацией — еще одна проблема. Одним из решений была разработка порталов данных. Виртуальная туристическая обсерватория Европейской комиссии, TravelBI от Turismo de Portugal (см. ниже) или Туристическая обсерватория БуэносАйреса являются примерами передовой практики в отношении порталов данных, которые позволяют пользователям консультироваться и использовать данные о туристическом секторе.

Выводы. Жизнеспособная бизнес-модель в управлении проектами должна соответствовать фундаментальным экономическим принципам, изложенным в этой статье (т. е. моделям затрат и доходов). Самое главное, инновационная бизнес-модель в цифровой экономике должна использовать разрушительные свойства интернетторговли. Инициативы в области электронного бизнеса могут быть реализованы как устойчивая инновация для улучшения текущего способа ведения бизнеса (т. е. основное внимание должно уделяться повышению эффективности организационной трансформации). В таком случае компаниям не удастся выявить и использовать многие возможности Интернета. Инновационная бизнес-модель в цифровой экономике требует от специалистов по бизнес-планированию и стратегов признания и использования всех преимуществ прорывных характеристик Интернета и электронной коммерции.

Литература

1. Тебекин А.В. Менеджмент / М.: Инфра-М, 2018. – 426 с.
2. Тебекин А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации / М.: КноРус, 2019. – 200 с.
3. Герчигова И.Н. Менеджмент / М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. – 234 с.
4. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова М.: ЮНИТИ, 2020. – 560 с.