

PRG КАЧЕСТВО

ЦЕНТР
оценки и развития
проектного управления



»»
COBHET



НОВЫЕ ВЫЗОВЫ
НОВЫЕ РЕШЕНИЯ

БУДУЩЕЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ: ИННОВАЦИИ С ИИ

Результаты исследования Академии бизнеса БА при участии Центра оценки и развития проектного управления (ЦОРПУ), Ассоциации управления проектами «COBHET», делового интернет-портала ProКачество

Октябрь 2024

Введение (1)



Наталья Сокова

Старший менеджер,
бизнес-тренер
Академии бизнеса Б1,
руководитель направления
тренингов «Управление
компанией»,
ACCA, Prosci, IRM certified

Представляем вам результаты совместного исследования Академии бизнеса Б1, Центра оценки и развития проектного управления (ЦОРПУ), Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ», делового интернет-портала ProКачество об инновациях и использовании искусственного интеллекта (ИИ) в сфере проектного менеджмента. В исследовании приняли участие 145 проектных менеджеров и руководителей, работающих в России.

Данное исследование всесторонне описывает **преимущества от использования ИИ в проектной деятельности. Выделю три основных.**

- 1. Снижение административной нагрузки на руководителей проектов: 63,4% руководителей проектов считают, что использование ИИ позволит освободить их от части рутинных административных задач, что увеличит время для решения организационных вопросов. Руководители смогут уделять больше внимания стратегическим аспектам проекта и улучшить координацию внутри команды.**
- 2. Ускорение в принятии решений: еще одно преимущество, отмечаемое 63,4% респондентов, — это увеличение скорости принятия решений. С помощью ИИ можно быстрее анализировать данные, предоставлять руководителям и участникам проекта оперативную информацию для принятия обоснованных решений. Это особенно важно в условиях высокой динамики проектов и ограниченных сроков.**
- 3. Улучшение качества управления проектами: 64,1% считают, что качество управления проектами возрастет благодаря внедрению ИИ. Это может включать как улучшение прогнозирования рисков и ресурсов, так и повышение эффективности выполнения задач за счет автоматизации процессов мониторинга и управления.**

Однако, несмотря на очевидные выгоды от внедрения ИИ, **больше половины компаний (59,3%)** не планируют в ближайший год выделять отдельный бюджет на эту технологию. Это противоречие связано с быстрыми темпами появления и распространения технологий ИИ, а также отсутствием в настоящее время прямого запроса бизнеса на ее внедрение, недооценкой долгосрочных выгод.

Уверены, что результаты нашего исследования лягут в основу разработки планов по системному подходу внедрения ИИ в процессы проектного управления и развития проектных команд.

Введение (2)



Юрий Ким

Генеральный директор
Центра оценки и развития
проектного управления

Технологии ИИ уверенно вошли в разные сферы бизнеса, и мифы вокруг этой инновации уже начали разрушаться. Отметим, что говоря про ИИ в управлении проектами (УП), мы в первую очередь подразумеваем генеративные модели (LLM, Large Language Models).

Результаты проведенного исследования демонстрируют, что мы находимся на пике завышенных ожиданий, что характерно для любой новой технологии. При этом в ряде случаев ИИ уже доказал свою полезность.

Управление проектами — не самая простая область для применения ИИ. К факторам, осложняющим его применение относится, например, сложность формирования баз знаний по уже реализованным проектам в конкретной организации и на отраслевом уровне с учетом уникальности проектной деятельности и возникающих управленческих ситуаций.

Исследование показывает, что **бизнес верит в возможность и целесообразность применения ИИ**, но пока не готов к этому с точки зрения наличия структурированных, консистентных данных по проектной деятельности. А для внедрения ИИ/LLM это важно.

По нашим оценкам, 80% времени руководитель проекта взаимодействует с людьми: исполнителями, заказчиком, заинтересованными сторонами. Большую роль в этом играет понимание мотивации людей, их явных и скрытых интересов. На текущем уровне развития ИИ это сложно учитывать.

По уровню использования ИИ для управления проектами в РФ **мы находимся на начальном этапе**. Но не вызывает сомнений, что количество управленческих задач с опорой на ИИ будет расти.

Проведенное исследование выявило ключевые аспекты, касающиеся внедрения ИИ в управление проектами. Среди важнейших необходимо отметить наличие подготовленных для использования данных, а также компетенций у персонала для применения ИИ/LLM. Практика респондентов показывает, что для корректной работы с ИИ нужно обладать определенным набором знаний и навыков, следовательно, этому придется учиться.

Целевая аудитория исследования

на вопросы исследования ответили
145 респондентов

1 Распределение по отраслям

26,9% Производство, обрабатывающая промышленность

19,3% Наука и образование

17,2% ИТ-индустрия

11% Консалтинг

8,3% Здравоохранение

6,9% Строительство

10,3% Другие отрасли*

* Транспорт и логистика, финансовый сектор, ритейл, сельское хозяйство, продажи B2B

2 Численность персонала



15,2%
< 50



18,6%
51–250



11%
251–500



12,4%
501–1 000



28,3%
1 001–10 000



14,5%
> 10 000

3 Профиль участника

Какую роль вы обычно исполняете в проекте?



Ключевые выводы (1)



Юрий Ким

Генеральный директор
Центра оценки и развития
проектного управления

В целом организации демонстрируют желание внедрять ИИ и готовность проводить эксперименты, но пока недостаточно: 1) компетенций у сотрудников, 2) зрелости ИТ-решений и баз данных для широкого внедрения. Поэтому в ближайшее время мы увидим технологические эксперименты там, где эти два фактора позволяют тестировать гипотезы. Также будет проводиться работа по обучению сотрудников технологиям ИИ и упорядочиванию информации в СУПД организаций.

1. ИИ как технология общего назначения

Высокий интерес к технологиям ИИ и готовность к их применению в управлении проектами: около **40%** респондентов сообщили, что уже участвуют в проектах по внедрению ИИ или разрабатывают продукты, включающие технологии ИИ. Позитивный опыт использования информационных систем управления проектами (ИСУП) влияет на желание интегрировать ИИ в свои процессы. Это связано с накоплением знаний о специфике разработки и внедрения технологий.

2. Низкая готовность ИТ-инфраструктуры к внедрению ИИ

Без наличия цифровых решений компаниям сложно интегрировать новые технологии. Примерно **25%** респондентов отметили слабую ИТ-готовность к внедрению ИИ. Для успешного использования ИИ и моделей на основе больших языковых моделей (LLM) необходимо наличие качественно структурированных данных. Только 16% компаний обладают достаточными данными для эффективного применения ИИ. Растет осознание важности информационной безопасности при развертывании ИИ-сервисов, что подчеркивает необходимость создания защищенных корпоративных контуров для работы с данными.

3. Широкий список прикладных задач для внедрения ИИ в проекты

Большинство организаций видят потенциал в использовании ИИ для аналитики и визуализации данных: **58%** респондентов считают, что именно в этом ИИ принесет максимальную пользу. **51%** респондентов полагают, что внедрение ИИ позволит автоматизировать рутинные административные процессы. В целом исследование показывает, что интерес к применению ИИ в управлении проектами растет, хотя многие компании все еще находятся на начальных этапах подготовки к его внедрению. Необходимы дальнейшие усилия по структурированию данных, повышению квалификации сотрудников и формированию доверия к новым технологиям для успешной интеграции ИИ в управленческие процессы.

Ключевые выводы (2)



Наталья Сокова

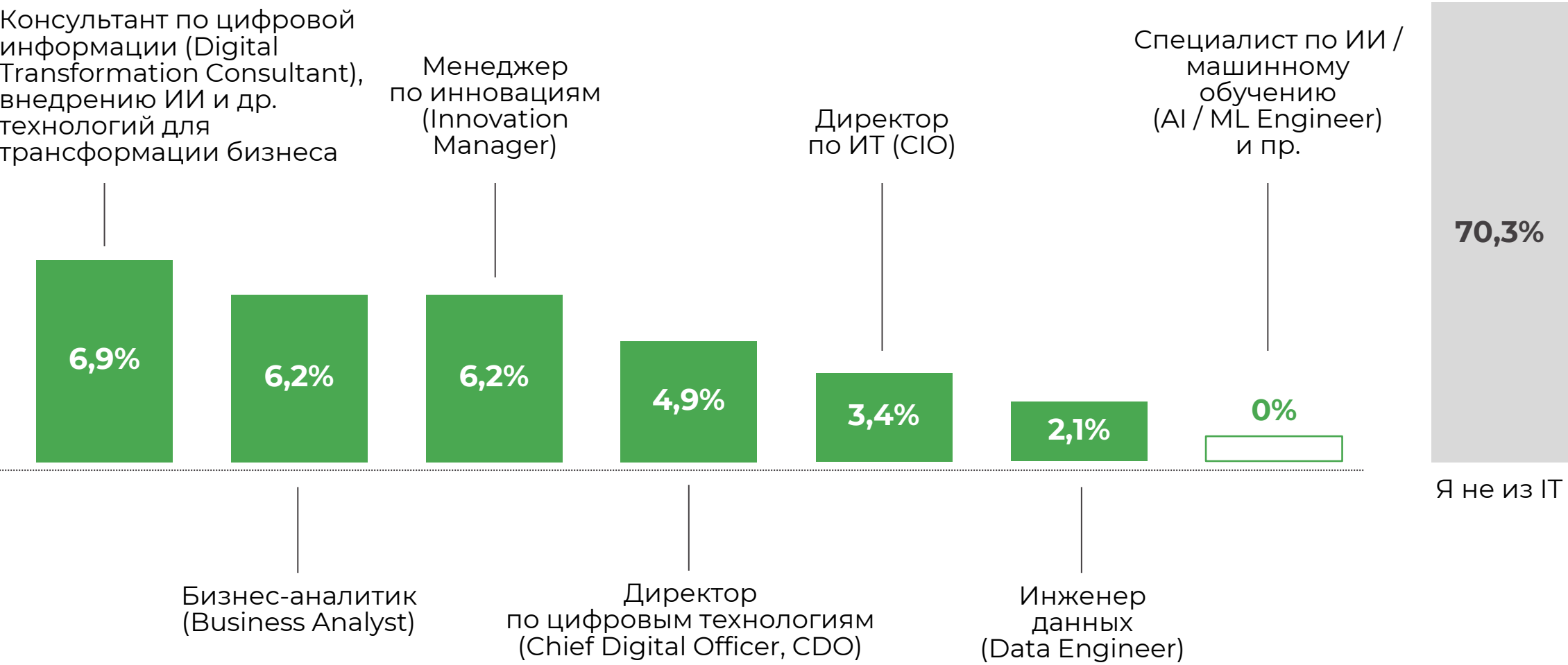
Старший менеджер,
бизнес-тренер
Академии бизнеса Б1,
руководитель направления
тренингов «Управление
компанией»,
ACCA, Prosci, IRM certified

Основная цель исследования не была связана с вопросами, касающимися развития компетенций проектной команды в сфере ИИ. Однако по его итогам удалось сделать ряд важных заключений, связанных с обучением проектных команд, которые вовлечены в процессы, где планируется внедрять ИИ.

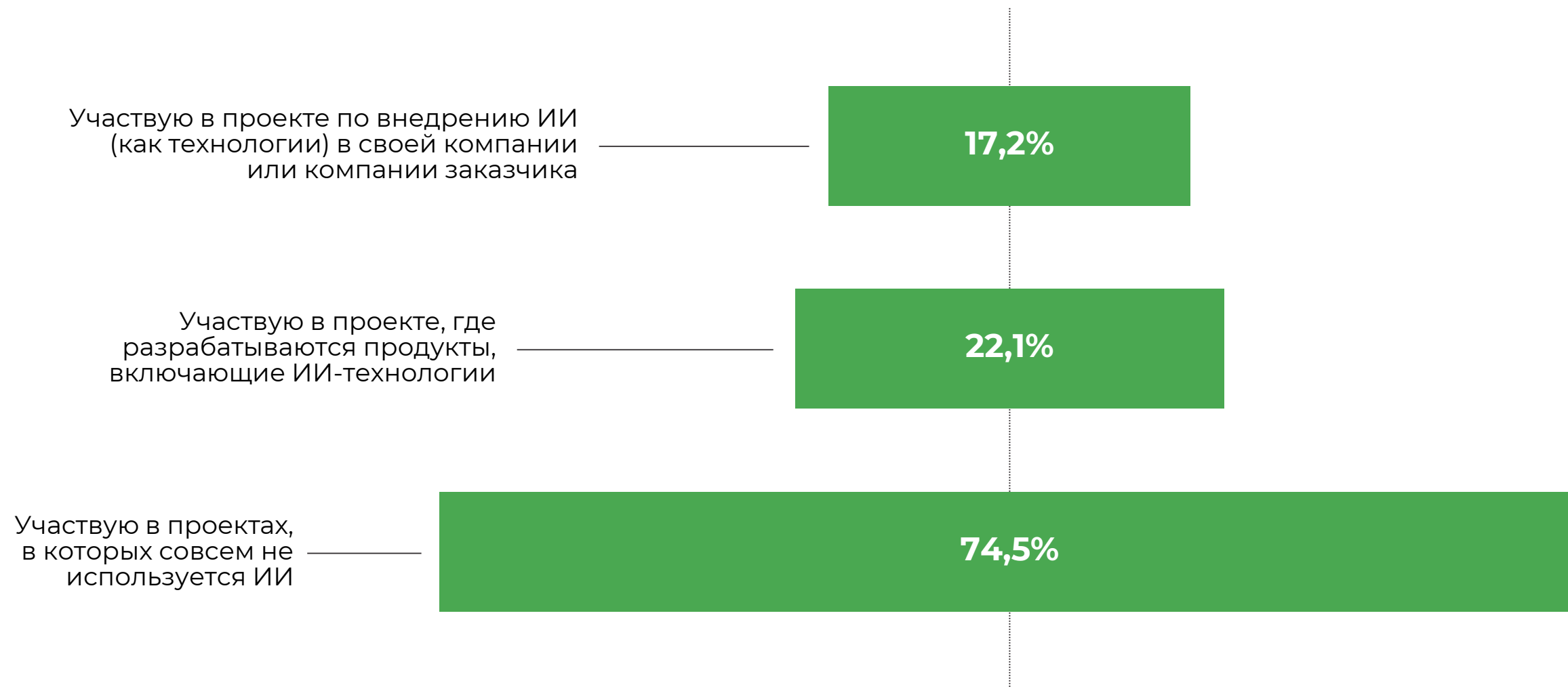
Выводы, имеющие особое значение для HR и LD

1. Многие компании готовы к использованию ИИ (48,3% респондентов), но не до конца понимают потенциальные угрозы и недостатки (только 22,9% компаний провели оценку рисков внедрения ИИ). Этот дисбаланс можно устранить путем проведения обучающих риск-воркшопов (практических мастер-классов).
2. Разница в наличии опыта применения ИИ в качестве инструмента-помощника у руководителя проекта и его участника незначительна: 82,4% и 75% соответственно не имеют опыта. Поскольку у обеих групп схожий уровень, программы обучения могут быть разработаны с единой отправной точки. Это уменьшит необходимость в дифференциации обучения в зависимости от начального уровня знаний и позволит сконцентрироваться на практическом обучении.
3. Около 45% респондентов сомневаются, что ИИ сможет заменить человека там, где требуется глубокое понимание контекста (например, при написании ТЗ на проект). Базового понимания принципов работы генеративного ИИ у сотрудников можно добиться с помощью практического обучения и создания корпоративных кластеров экспертизы по областям применения ИИ (например, кластеров «Автоматизация рутинных проектных процессов» и «обработка и анализ данных»).
4. Исследование показало, что большинство (69,7%) респондентов готовы использовать ИИ для составления отчетов по проекту, полагая, что в основном именно с этой задачей ИИ справится лучше чем, человек. Учитывая мощный ресурс генеративного интеллекта и высокую скорость создания новых данных, а это считанные секунды, в проектах возникнет избыточность данных. Таким образом, руководитель и команда проекта неизбежно столкнутся с ситуацией, когда объем доступных данных значительно превысит возможности их эффективного использования, обработки и анализа. Навык критического мышления, корректной интерпретации данных становится ключевым.
5. Отдельное внимание стоит уделить обучению руководителей. Они должны быть способны не только видеть проектные задачи, в которых можно использовать ИИ, но и создавать условия взаимодействия команды с ИИ для повышения доверия к этой технологии.

Если вы работаете в IT-подразделении организации, выберите наиболее близкую позицию, которую вы представляете



В каких проектах по внедрению ИИ или разработке продуктов с ИИ вы участвуете сейчас?



В каких проектах по внедрению ИИ вы участвуете сейчас?



Юрий Ким

Генеральный директор
Центра оценки и развития
проектного управления

Поскольку выбор был множественным, значительное число респондентов сообщили, что так или иначе уже участвуют в проектах, где внедряются ИИ-технологии или разрабатываются продукты с использованием ИИ. Скорее всего, эти участники уже прошли этап первичного накопления знаний о специфике разработки, внедрения и использования ИИ в управленческих процессах.

У нашей команды уже накоплен опыт точечного применения ИИ-технологий для обучения специалистов, оценки компетенций сотрудников и зрелости проектного управления в организациях. Уже более года мы участвуем в проектах коллег из учебных центров, а также ведем свою разработку нейропомощников для ассессоров. Результаты вселяют оптимизм: мы уже преодолели классическую кривую завышенных ожиданий, разочарования, проскочили этап гнева и депрессии и вышли на плато конструктивных экспериментов.

Сейчас наша команда уже применяет нейропомощников для анализа результатов оценки знаний и навыков специалистов и менеджеров в проектном управлении. Также нам удалось сделать интересные выводы о применимости нейропомощников в оценке зрелости проектного управления в компаниях.

Мы видим, что ключевая роль останется за человеком, — это внушает оптимизм. Технологии в очередной раз не оставят людей без работы, а апокалиптические предсказания футурологов пока отодвигаются в будущее.

В каких проектах по внедрению ИИ вы участвуете сейчас?



Юрий Трубицын

Вице-президент
Ассоциации управления
проектами «СОВНЕТ»,
генеральный директор
компании «Адаптивные
технологии развития»

Показательно, что число участников проектов по созданию продуктов с ИИ (22,1% респондентов) превышает число участников, внедряющих ИИ (17,2% респондентов). Для зрелых технологий пропорция должна быть обратной: внедряющих продукты должно быть кратно больше создающих продукты.

Фактически в области генеративных моделей пока созданы только базовые возможности по использованию ИИ на уровне компаний.

Для того чтобы применять ИИ в своих процессах, компании должны прикладывать дополнительные усилия по созданию решений (нейропомощников) и встраиванию их в корпоративную инфраструктуру. В частности, остро стоит вопрос дообучения ИИ, с тем чтобы ответы нейропомощников учитывали специфику компании (производственную, корпоративную и т. д.).

Появляющиеся для работы с ИИ облачные сервисы решают подобные задачи лишь частично. В частности, задачи из сферы информационной безопасности такие сервисы решать не могут.

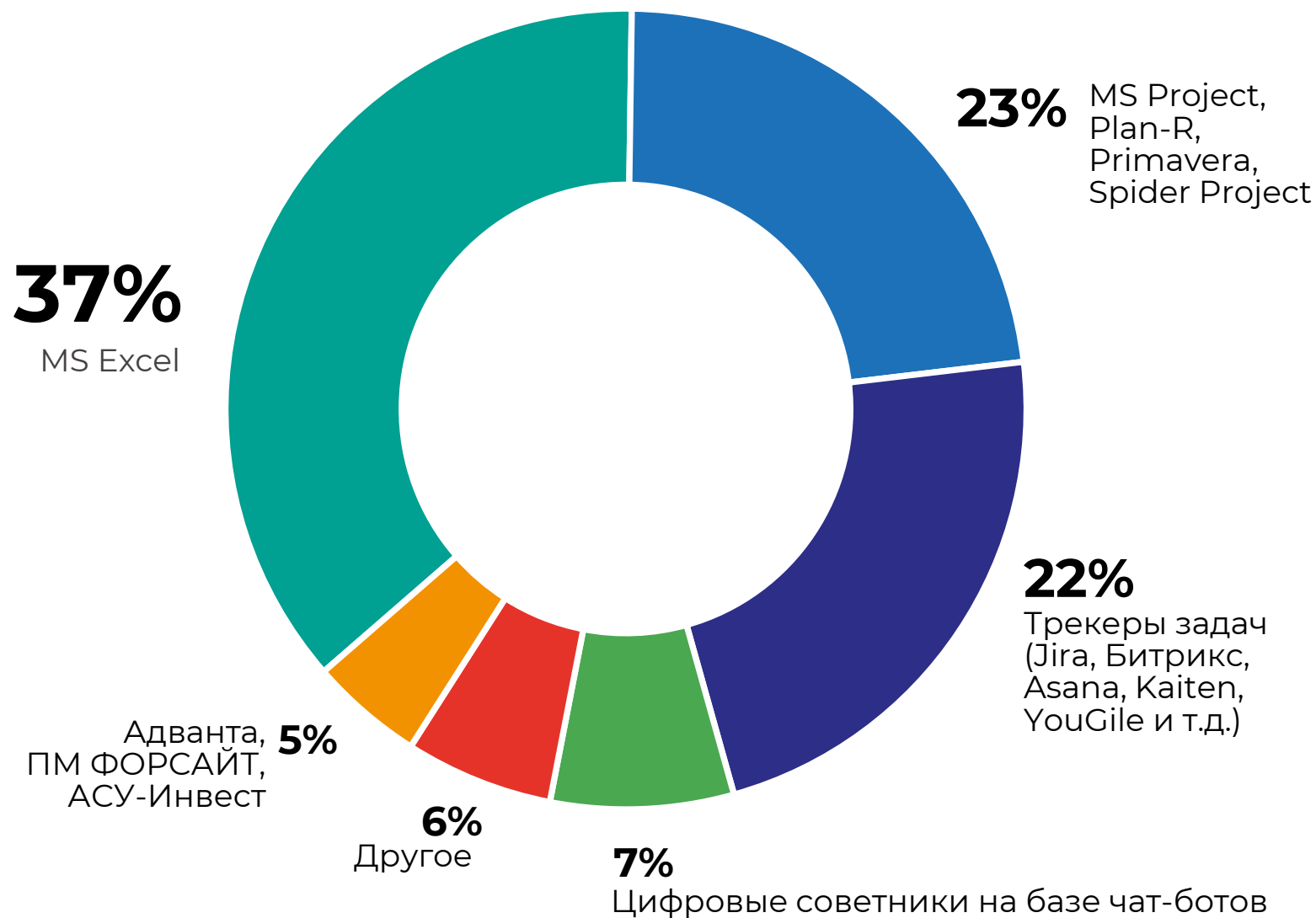
Тем не менее на уровне компаний явно прослеживаются **две тенденции**:

- ▶ часть компаний ищет на рынке готовые, актуальные для себя ИИ-решения и пробует внедрять эти решения в свои процессы;
- ▶ часть компаний, преимущественно крупных, создает внутри себя группы, нацеленные на сбор и проверку гипотез (кейсов) полезного применения ИИ в процессах компании и организацию разработки / доработки / внедрения оправдавших себя гипотез в виде прикладных решений.

Соответственно, **на рынке появляются два типа предложений**:

- ▶ готовые решения (нейропомощники), нацеленные на решения задач конкретного типа (например, транскрибация аудиовстреч, составление протоколов совещаний, чат-боты по заданной теме и пр.);
- ▶ платформы, облегчающие и повышающие эффективность разработки, внедрения и эксплуатации ИИ-решений в компаниях.

Используете ли вы какие-либо ИТ-решения для управления проектами?



ИТ-решения для управления проектами



Мария Мустафаева

Директор Центра компетенций
в области цифровой
трансформации, Роскачество

То, что Excel является самым популярным (**37%** респондентов) инструментом для реализации проектных задач внутри компаний, объясняется понятностью и простотой сервиса. Он справляется с несложными процессами и не требует особенного внедрения. При этом, судя по ответам респондентов, все больше компаний делают конечный выбор в пользу специализированных систем управления проектами (**23%** респондентов). Это может говорить о развитии цифровой культуры внутри компании и о широких функциональных возможностях сервисов, которые успешно закрывают потребности бизнеса при ведении больших проектов, а также о росте доверия к новым инструментам.

Трекеры задач (**22%** респондентов) давно себя зарекомендовали для проектов, реализующихся в гибком формате, например, по методологии Agile. Чат-боты и цифровые помощники (**7%** респондентов) облегчают процессы коммуникации внутри проекта, однако ограниченность их применения связана со сложностью настройки и внедрения в уже существующие системы компании.



Наталья Сокова

Старший менеджер,
бизнес-тренер Академии
бизнеса Б1, руководитель
направления тренингов
«Управление компанией», ACCA,
Prosci, IRM certified

Большинство из нас уже являются «цифровыми» людьми в повседневной жизни — мы пользуемся умными часами, голосовыми помощниками, с легкостью инвестируем в технологии, упрощающие нашу жизнь. Однако, когда дело касается работы, многие словно надевают на глаза шоры, не позволяющие оценить потенциал цифровизации рабочих процессов. Важно научиться видеть эти возможности и точки роста бизнеса за счет цифровых технологий.

В настоящее время мы наблюдаем демократизацию ИИ: любой человек, не обладающий специальными знаниями в области машинного обучения, теперь может использовать технологию в качестве ассистента для решения рутинных задач.

Простота доступа к таким инструментам, как YandexGPT или GigaChat, позволяет сделать переход от MS Excel к более современным инструментам. Они, в свою очередь, требуют от сотрудников не только умения ими пользоваться, но и желания применять их в своих рабочих процессах. Обучение и управление изменениями в этот период должны помочь задать правильный вектор.

ИТ-решения для управления проектами



Юрий Трубицын

Вице-президент
Ассоциации управления
проектами «СОВНЕТ»,
генеральный директор
компании «Адаптивные
технологии развития»

Так как данный вопрос предполагал множественный выбор ответа, нет ничего странного в том, что большинство опрошенных указали на использование Excel для решения задач в сфере управления проектами. Разгадка очевидна — это просто, удобно и эффективно.

Мы убеждены, что через два года доля людей, применяющих цифровых советников на основе ИИ, будет больше 50%, потому что это просто, удобно и станет еще полезней.

Вопрос полезности зависит не от пользователей чат-ботов, а от тех, кто их создает и кто поддерживает их актуальность. И в компаниях, где есть ИСУПы, обеспечивать полезность и актуальность данных, на основе которых работают чат-боты, проще.

- ▶ Во-первых, потому, что в ИСУП есть актуальные данные по проектам компании.
- ▶ Во-вторых, наличие работающей ИСУП характеризует общий уровень зрелости проектного управления, включая нормативно-регламентное, организационное обеспечение и др. То есть в таких компаниях есть и документы по проектному управлению, которые можно использовать для работы чат-ботов.

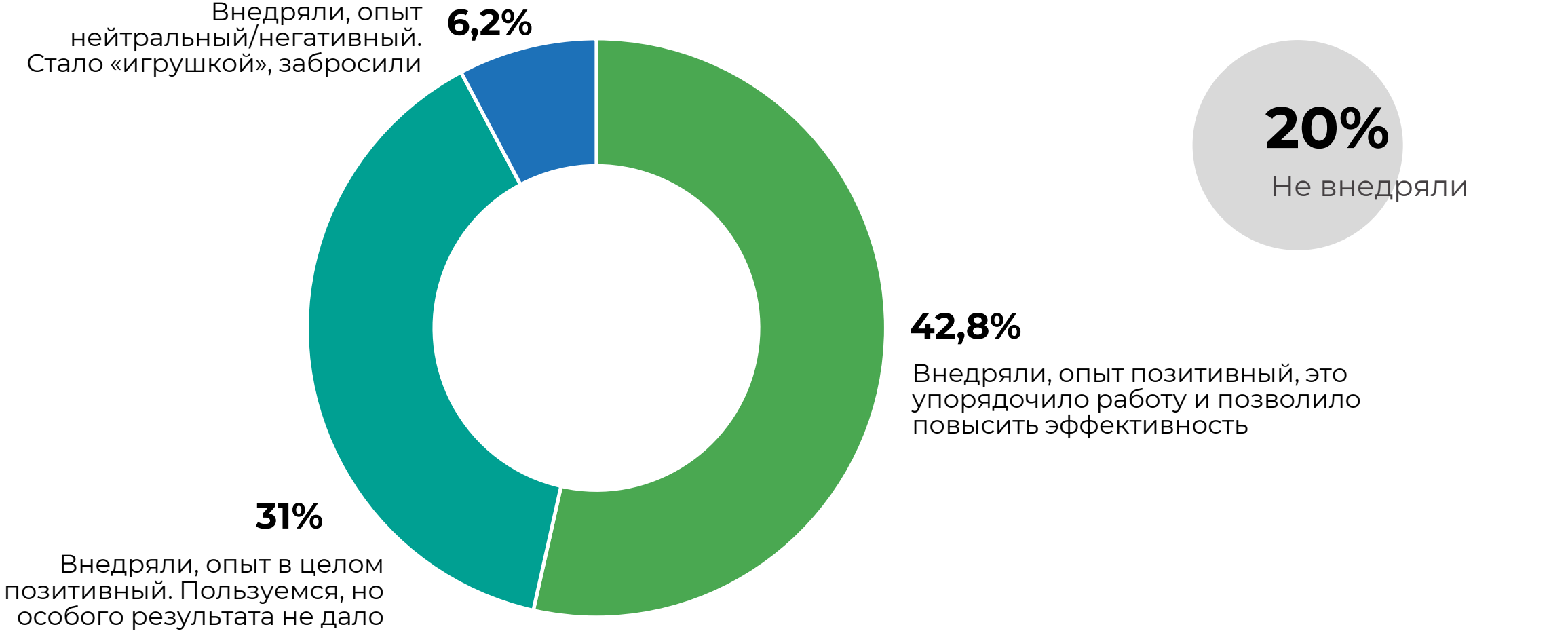
Что касается гибкости цифрового помощника, например, возможности быстро и своими силами актуализировать информацию, на основе которой он работает, то современные решения уже позволяют это делать.

Вопрос может лежать немного в другой плоскости. Сейчас документы готовят в основном в расчете на то, что в работе их будет применять человек. В дальнейшем часть документов будет создаваться с учетом их применения для пополнения базы знаний цифровых помощников. В бумажном варианте такие документы будут подшиваться в архив, если, конечно, будут.

Еще одна тенденция, которая уже намечается и неизбежно проявит себя, заключается в том, что эффективная ИСУП будет содержать специальные инструменты работы с ИИ. Как минимум с генеративными моделями.

Обозначенные в первой группе, в частности ПМ Форсайт и АСУ-Инвест, такую возможность уже предусматривают в определенном наборе функций, но перечень функций будет пополняться.

Каков ваш опыт внедрения систем и решений для управления проектами?



Опыт внедрения систем и решений для управления проектами



Юрий Ким

Генеральный директор Центра оценки и развития проектного управления

Позитивный и ограниченно позитивный опыт применения ИСУП позволяет развивать цифровые решения в управлении проектами. Те, кто уже внедрил/применяет ИСУП, скорее всего имеют опыт накопления и структурирования информации. В этих организациях есть данные, ретроспектива в управлении проектами, и этот опыт/данные можно использовать для обучения/применения/внедрения ИИ-сервисов в управление проектами.

У четверти опрошенных слабая ИТ-готовность к внедрению ИИ: без цифровых решений внедрять инструменты ИИ таким компаниям будет тяжело.



Мария Мустафаева

Директор Центра компетенций в области цифровой трансформации, Роскачество

Большинство респондентов отмечают положительный опыт в использовании специальных систем проектного управления: решения доказывают свою эффективность, помогая компаниям управлять масштабными проектами изменений. Тем не менее сохраняются сложности с выбором конкретных решений, проблемы настройки и внедрения во внутренние системы, сопротивление сотрудников.

Именно эти причины могли повлиять на ответы респондентов, которые отметили ограниченно позитивный и негативный опыт применения цифровых систем управления проектами.

Опыт внедрения систем и решений для управления проектами



Юрий Трубицын

Вице-президент
Ассоциации управления
проектами «СОВНЕТ»,
генеральный директор
компании «Адаптивные
технологии развития»

Отрадно видеть, что три четверти компаний имеют позитивный опыт внедрения ИСУП (пусть некоторые и с оговорками). По нашему опыту, негатив возникает в тех случаях, когда внедряли что-то не то или не так, как следует, либо в настоящее время компания не нуждается в ИСУП (чаще всего проблемы не в отсутствии ИСУП).

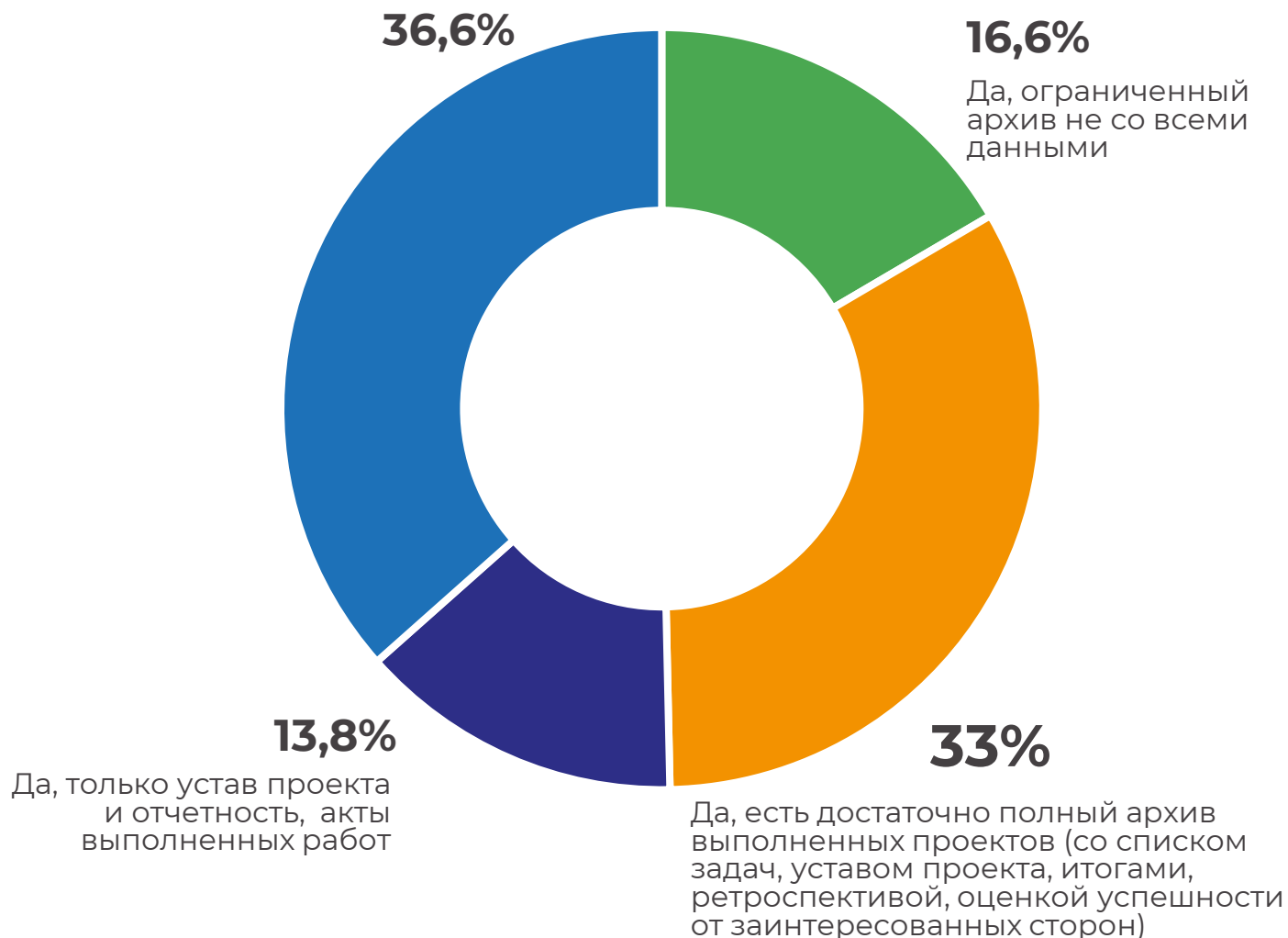
Одна из серьезных проблем при внедрении ИСУП (как и любых других ИС) — это сопротивление пользователей. Специфика ИИ-решений заключается в том, что на пользователя, как правило, дополнительная нагрузка не ложится. Ему цифровой помощник, наоборот, облегчит решение рабочих задач. Поэтому негативных отзывов от пользователей цифровых помощников будет, скорее всего, немного.

А вот внедрение ИИ-решений довольно трудоемкий процесс и требует значительного вовлечения компаний-заказчиков, к чему они зачастую окажутся не готовы. Поэтому количество «сложных» внедрений ИИ-решений будет немалым.

И тем компаниям, которые успешно справились с внедрением ИСУП, внедрять ИИ будет значительно легче.

Есть ли у вас архив проектных данных, данных по методологии управления проектами, иных данных о проектной деятельности с достаточным объемом качественных (структурированных) данных о реализованных проектах (включая результаты, оценку успешности и т. д.)?

Качественных данных нет или критически недостаточно. Нет достаточных материалов по выполненным проектам и проектной деятельности в целом для использования в качестве базы знаний



Архив данных о проектной деятельности



Юрий Ким

Генеральный директор
Центра оценки и развития
проектного управления



Юрий Трубицын

Вице-президент
Ассоциации управления
проектами «СОВНЕТ»,
генеральный директор
компании «Адаптивные
технологии развития»

Для использования ИИ и LLM важно наличие структурированных данных. Сейчас и решениям с ИИ, и LLM еще сложно работать с неструктурированными данными.

Компаний, которые потенциально готовы к внедрению ИИ с точки зрения наличия структурированных данных и архивов всего **16,6%**, а компаний, которым уже есть, с чем работать, всего треть. Примерно у половины компаний (**13,8 + 36,6 = 50,4%**) недостаточно исходных материалов для дообучения ИИ, и им предстоит значительный объем работы по подготовке данных для использования в ИИ-инструментах.

Наличие архивов с проектной, в том числе управленческой, информацией облегчает внедрение ИИ по двум причинам:

- ▶ есть информация, которую можно использовать для работы цифровых помощников
- ▶ в компании есть процессы и культура работы со знаниями.

Но переоценивать значение наличия таких архивов я бы не стал. Скорее всего, внедрение ИИ компания начнет с применения технологий, которые потребуют скорее не количества, а качества информации. И, главное, понимания, какие задачи хочется решать с помощью этой информации.

Таким образом, наличие архива — безусловный плюс для внедрения ИИ. Но отсутствие или неполнота архива — не повод отказываться от такого внедрения.

И еще одно замечание. С одной стороны, переработка, переформатирование знаний для эффективного применения в ИИ являются дополнительными работами. С другой стороны, с применением ИИ появляются возможности сделать знания реальными активами компании, позволить им работать на компанию на всех уровнях и обеспечивать конкурентные преимущества.



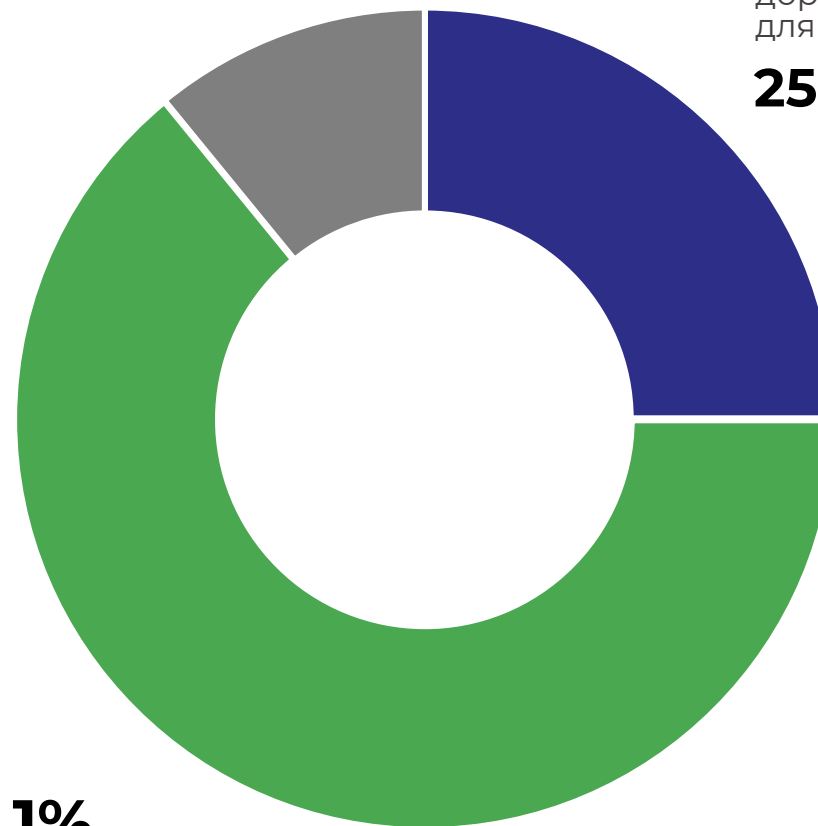
Оцените качество хранимых данных о проектах и проектной деятельности в целом (включая методологию управления проектами, участников проектной деятельности и др.), их описания с точки зрения перспективы применения LLM и ИИ для поддержки проектной деятельности

Не очень понятен вопрос.
Для ответа на него хотелось бы
получить разъяснения

10,9%

В целом архив
структурирован,
потребуется
незначительные
усилия по
доработке данных
для LLM и ИИ

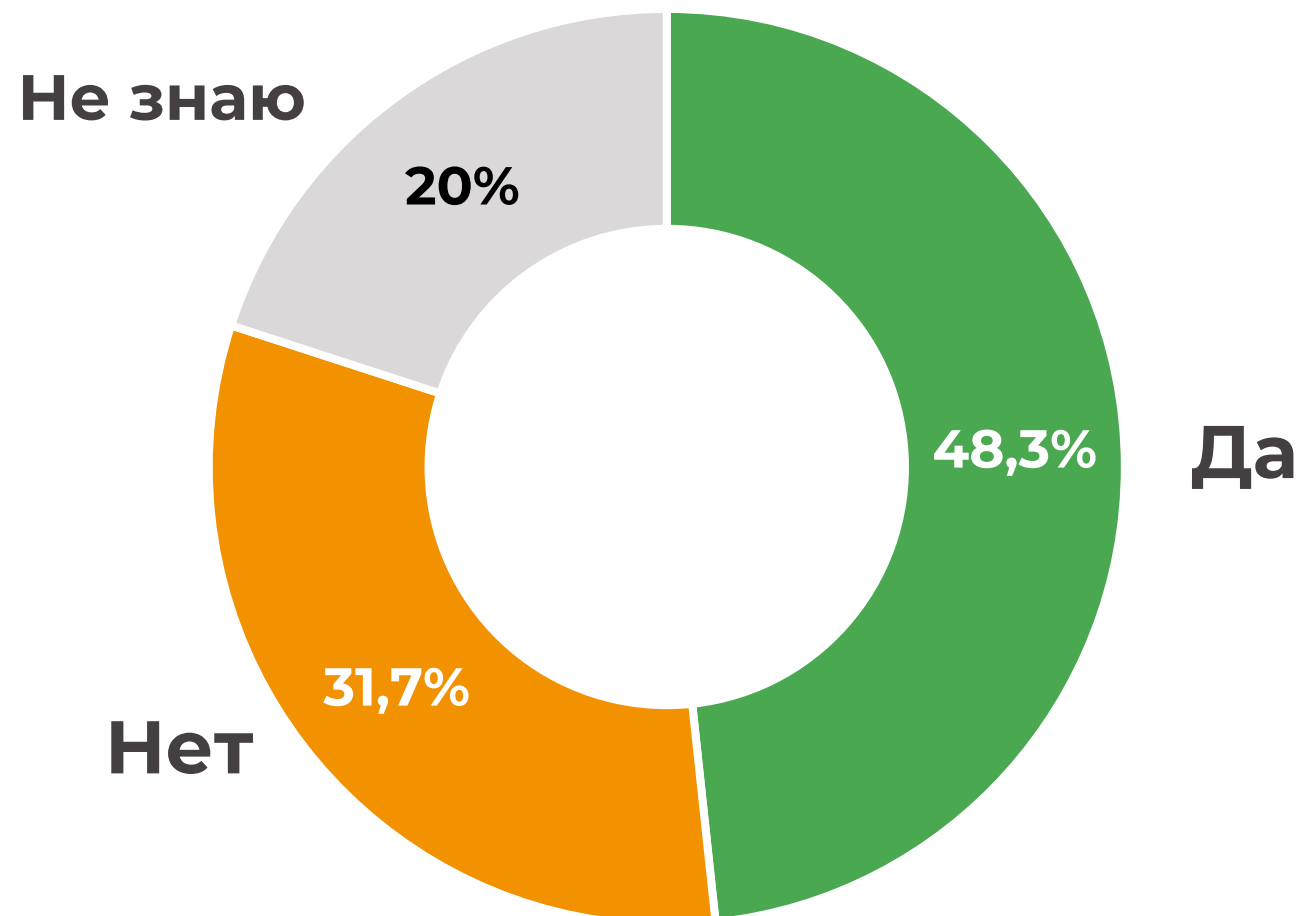
25%



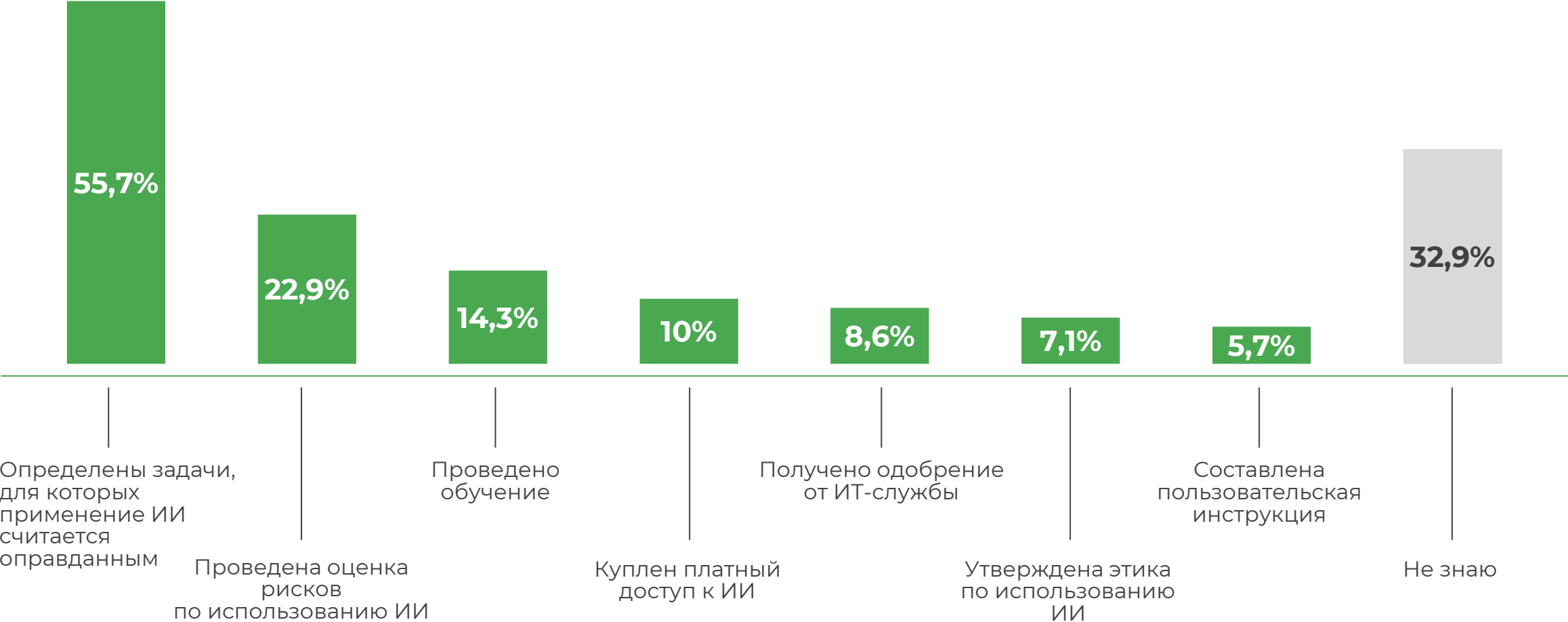
64,1%

В настоящее время имеются неструктурированные и разрозненные данные. Потребуется значительные усилия по их доработки для LLM и ИИ

Обсуждаются ли в вашей компании вопросы, связанные с возможностью использования ИИ для решения задач в области управления проектами?



Какие шаги, связанные с возможностью использования ИИ для решения задач в области управления проектами, уже предприняты?



Какие шаги уже предприняты?



Наталья Сокова

Старший менеджер,
бизнес-тренер
Академии бизнеса Б1,
руководитель направления
тренингов «Управление
компанией»,
ACCA, Prosci, IRM certified

Отрадно, что **55,7%** компаний уже поняли, в каких задачах бизнеса будет полезен ИИ, и готовы сфокусироваться на конкретных областях для эффективного внедрения технологий. Однако только **22,9%** компаний провели оценку рисков использования ИИ. Это может быть связано с тем, что внедрение ИИ происходит хаотично и не рассматривается как проектная деятельность, поэтому существует риск неприятия сотрудниками ИИ как возможного способа повышения эффективности.

В этом случае обучение сотрудников использованию ИИ становится крайне необходимым. Это поможет прежде всего **преодолеть сопротивление изменениям**.

Также руководителям стоит уделить внимание развитию **цифровых компетенций**: сотрудники должны уметь работать с данными, понимать основы алгоритмов ИИ и учитывать этические аспекты его использования. Формат обучения может быть различным: от классического «знаю, понимаю» до проведения специальных воркшопов и создания корпоративных кластеров экспертизы по областям применения ИИ, например: автоматизация рутинных процессов, аналитика данных, генерация контента, внедрение ИИ в продукты компании.

Какие шаги уже предприняты?



Юрий Ким

Генеральный директор
Центра оценки и развития
проектного управления

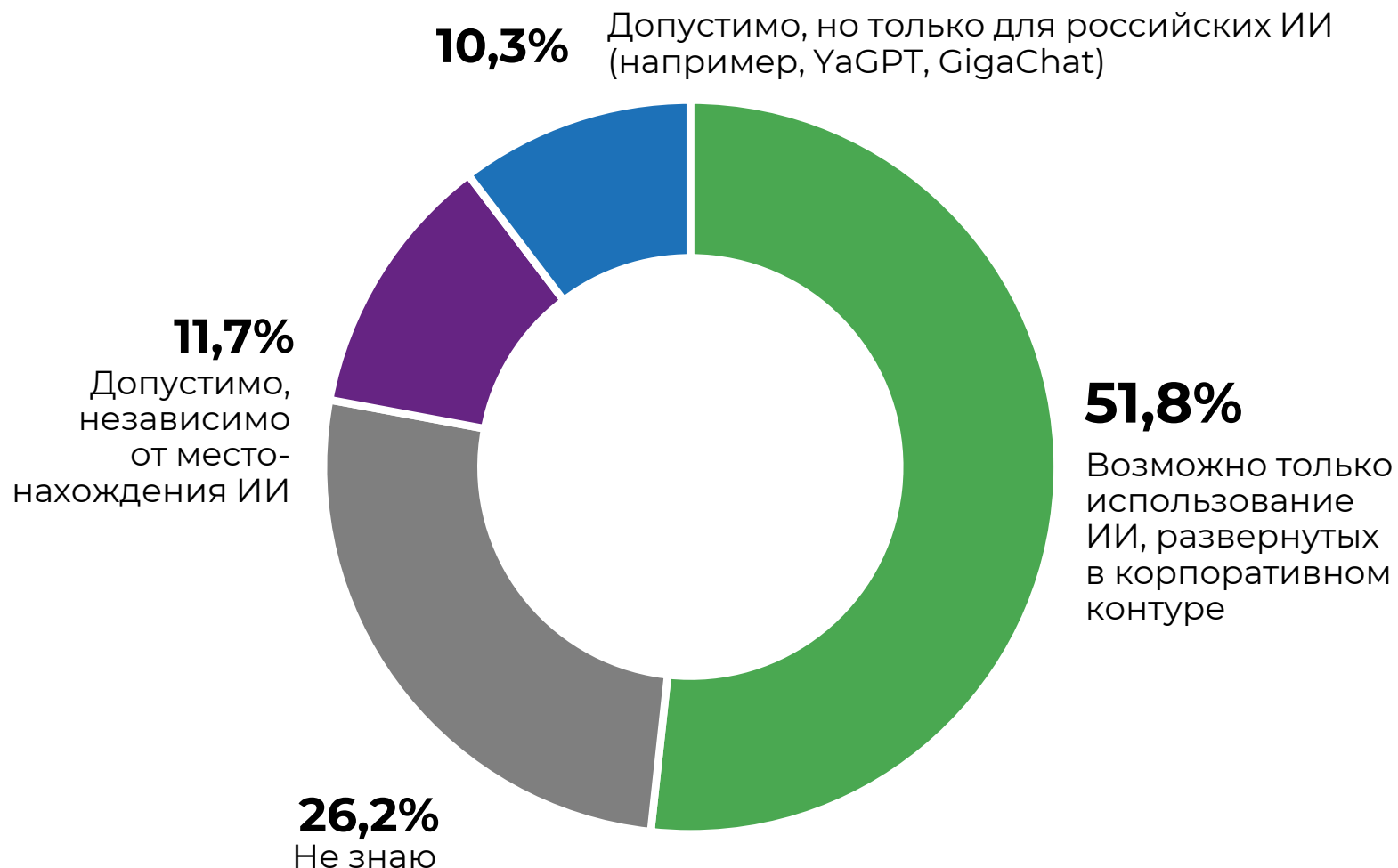
Российские организации уже включились в ИИ-гонку. Большинство пока находится на этапе анализа, но уже определили задачи, которые будут решать с применением ИИ. В целом это сочетается с относительно низкой готовностью к внедрению ИИ: реанимируются процессы внедрения и развития ИСУП, запускаются задачи структурирования и подготовки данных.

Компании выдвинули бизнес-гипотезы, обозначили готовность к экспериментам, выделили ресурсы на их проведение. А это уже немало, поскольку от скептической оценки и позиции «ИИ — это далеко и не для нас» многие перешли к экспериментам на практике.

В процессе проведения экспериментов организации пришли к заключению, что применение ИИ требует определенной ИИ-зрелости.

- ▶ Необходима согласованность данных, их подготовленность для применения. В этой области далеко не все так хорошо, как хотелось бы. Данные есть, но применять их сейчас или категорически нельзя, или можно, но очень ограниченно. Данные имеются, но для текущих практик ИИ они непригодны. Это означает, что надо или дорабатывать данные или совершенствовать ИИ-агентов. А скорее всего, делать и то и другое.
- ▶ Необходима готовность специалистов. Неожиданно выяснилось, что для общения с ИИ-агентом требуются определенные навыки. Здесь действуют те же правила, что и при взаимодействии с профессиональным экспертом. Нужно уметь задавать вопросы и интерпретировать ответы. А это значит, что требования к аналитическим и коммуникационным компетенциям сотрудников будут расти. И многие организации уже запустили курсы по обучению базовым навыкам общения и применения ИИ в бизнесе.

Часто работа с ИИ предполагает передачу корпоративной информации, которая должна учитываться при формировании ответа. Неизбежно возникает риск, связанный с утечкой конфиденциальных данных. Избежать этого можно, развернув ИИ в корпоративном контуре. В вашей компании допустимо использование публичных ИИ?



Работа с ИИ



Юрий Ким

Генеральный директор Центра оценки и развития проектного управления

Большинство участников опроса понимают важность информационной безопасности в контексте работы с ИИ, разворачивания сервисов ИИ/LLM в закрытом корпоративном контуре. Поэтому растет запрос на информационную безопасность, а с ней роль ИТ-структур в бизнесе.



Юрий Трубицын

Вице-президент Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ», генеральный директор компании «Адаптивные технологии развития»

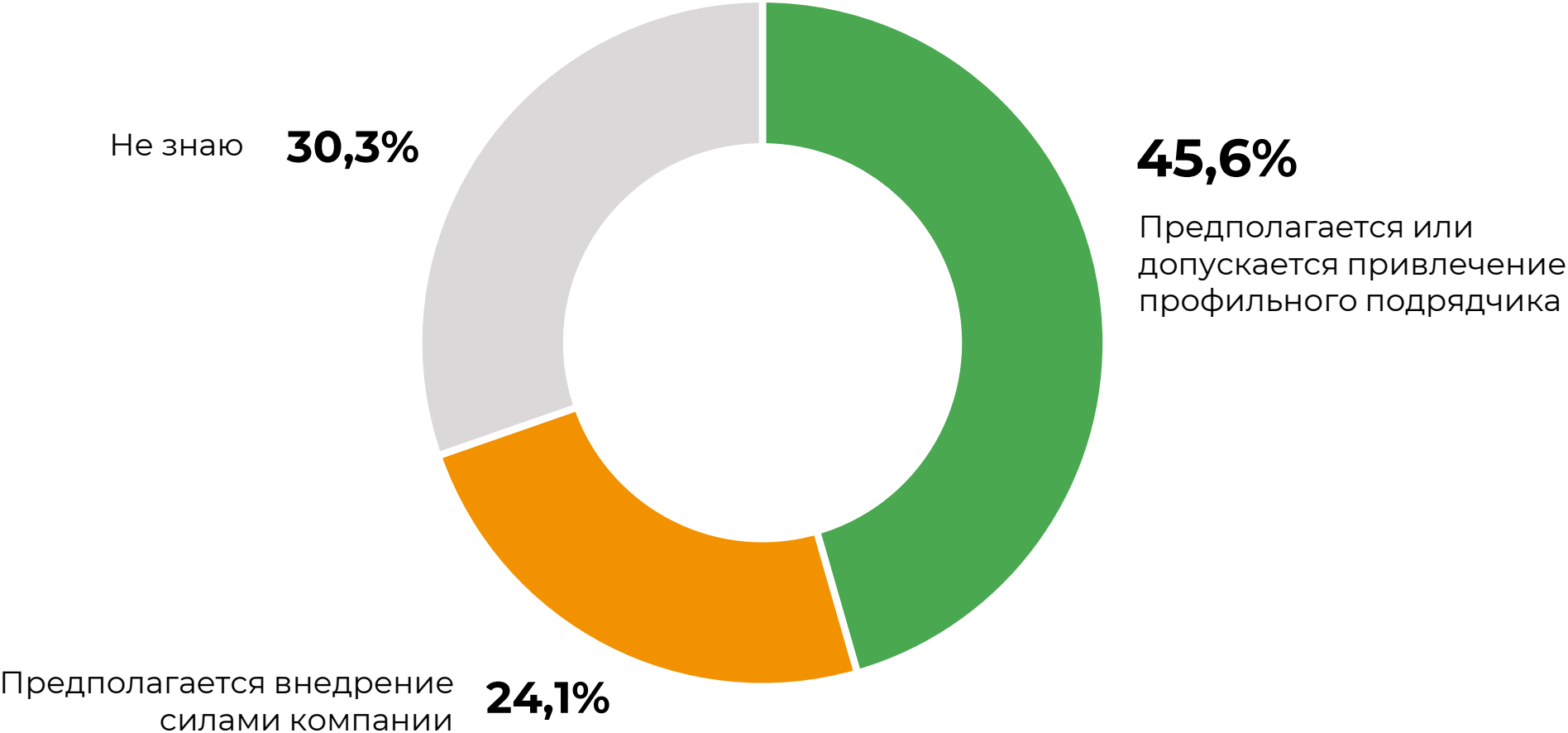
Вполне ожидаемо, что свыше **50%** опрошенных отметили важность размещения всех компонентов ИИ-решений в контуре компании. Для таких компаний путь к применению ИИ будет более сложен.

За рубежом большинство решений с применением генеративных моделей предлагается в облачном формате. В России эта тенденция также прослеживается. Наиболее известными являются именно публичные языковые модели: ChatGPT, YandexGPT, GigaChat.

Но в последнее время на российском рынке появляются предложения, предусматривающие размещение ИИ-решений в контуре клиента. Более того, появляются платформы для разработки, внедрения и эксплуатации ИИ-решений в компании, имеющие вариант развертывания в контуре клиента. Есть и перечень языковых моделей, которые можно разворачивать локально (например, модели серий Llama3, Mixtral, Qwen2).

Важно отметить, что нейропомощники различного назначения могут быть эффективней при использовании разных языковых моделей. У нас в компании для обработки чувствительной информации используются локальные модели, но существенное количество задач решается с использованием публичных.

При внедрении ИИ ваша компания будет опираться на собственные силы или планирует привлечение сторонних подрядчиков?



Внедрение ИИ



Мария Мустафаева

Директор
Центра компетенций
в области цифровой
трансформации,
Роскачество

- ▶ Компании, обладающие значительными финансовыми и кадровыми ресурсами, могут позволить себе не только собственные наработки в сфере ИИ, самостоятельное внедрение в собственную архитектуру, но и выпуск инструмента во внешний контур. Получая успешный опыт применения собственного решения на базе ИИ, эти компании готовы делиться своей разработкой с участниками рынка на коммерческой основе.

Внедрение проектов на базе ИИ собственными силами — также прерогатива предприятий статуса критической инфраструктуры, на которые наложены ограничения в привлечении сторонних команд и дополнительная ответственность за сохранность данных.

- ▶ Компании, которые не стремятся выйти на внешний рынок со своим ИИ-решением или не имеют внутренних ресурсов для реализации собственных задач по управлению проектами, привлекают подрядчиков для определенных работ или полноценной цифровой трансформации. Так предприятие экономит время, средства на привлечение специалистов и создание собственной команды, минимизирует риски, получая результат максимально коротким путем.

В рамках процессов цифровых изменений именно обмен опытом и консультация с профессионалами позволяет не изобретать велосипед и использовать лучшие наработки для своего бизнеса.

Компании, которые не стремятся изыскивать возможности для улучшения процессов с помощью ИИ и других инструментов, рискуют потерять конкурентные преимущества и свои позиции на рынке. Тренд на цифровизацию набирает обороты, и бизнес-лидерство будет невозможным без цифрового развития.

Какие возможности ИИ наиболее полезны в управлении проектами?



Возможности ИИ, наиболее полезные в управлении проектами



Наталья Сокова

Старший менеджер,
бизнес-тренер
Академии бизнеса Б1,
руководитель направления
тренингов «Управление
компанией»,
ACCA, Prosci, IRM certified

Использование генеративного ИИ для создания проектных документов и отчетов в настоящее время оценивается как не очень популярная возможность (**38,6%**), что удивительно, ведь именно этот тип языковой модели обучен решать задачи, связанные с генерацией контента.

Думается, что проектные команды с помощью ИИ могут упорядочить проектную рутину:

- ▶ С помощью ИИ можно создавать черновики документов и отчетов. С одной стороны, автоматизация контента помогает поддерживать единообразие документации и снижает риск ошибок, связанных с ручным вводом данных. С другой стороны, руководителю проекта все равно не избежать последующей проверки, ведь качество созданного контента напрямую зависит от входных данных и ИИ, основанных на шаблонах.
- ▶ Также ИИ может отслеживать результаты вносимых в проект изменений, оценивать их влияние на основные параметры проекта, строить сценарии.

Возможности ИИ, наиболее полезные в управлении проектами



Юрий Трубицын

Вице-президент
ассоциации управления
проектами «СОВНЕТ»,
генеральный директор
компании «Адаптивные
технологии развития»

Профессиональное сообщество в области управления проектами сейчас только накапливает опыт и практики, формирует первые методики, инструменты по применению генеративных моделей для решения задач в проектном управлении.

По моей оценке, мы прошли 20-30% пути. Отсюда не редки завышенные ожидания, неполное понимание ограничений генеративных моделей, барьеров и стоимости внедрения ИИ-решений.

Часто хочется получить простое решение сложной задачи без учета реальных преимуществ генеративных моделей. Есть большой класс задач, который хорошо решается алгоритмическими способами, например, поиск критического пути или перегрузки ресурсов. Их решение силами языковых моделей нецелесообразно.

В каких задачах проектного управления ИИ наиболее эффективен, во многом решается сейчас и будет определяться в ближайшее время на практических примерах.

Мы сейчас отрабатываем несколько направлений. Например:

- ▶ помощь в онбординге сотрудников в проектные роли и проекты;
- ▶ работа с проектной информацией;
- ▶ оценка качества документов, компетенций людей;
- ▶ оценка здоровья проекта и выдача рекомендаций;
- ▶ управление рисками; работа с проектными совещаниями.

В чем вы видите преимущества (эффекты) в использовании ИИ в проектной деятельности вашей компании?



Преимущества использования ИИ в проектной деятельности



Наталья Сокова

Старший менеджер,
бизнес-тренер
Академии бизнеса Б1,
руководитель направления
тренингов «Управление
компанией»,
ACCA, Prosci, IRM certified

Несмотря на очевидные преимущества использования ИИ, лишь **28%** респондентов считают, что он поможет сократить расходы на управление проектами. В основном ИИ воспринимают как инструмент для улучшения управления, принятия решений и взаимодействия, а не способ прямого сокращения затрат. Чтобы более эффективно оценить экономическую целесообразность внедрения ИИ, **следует ответить на такие вопросы:**

- ▶ Затраты и ROI: Каковы начальные и текущие расходы на внедрение ИИ? Как оценивалась окупаемость инвестиций (ROI)? Учитывались ли долгосрочные выгоды?
- ▶ Эффективность и метрики: Какие показатели использовались для оценки влияния ИИ? Есть ли примеры значительного улучшения результатов?
- ▶ Риски и неопределенности: Какие риски возникают при внедрении ИИ и как их планируется снижать?
- ▶ Альтернативы: Были ли рассмотрены другие варианты, например, улучшение текущих процессов, и какова их экономическая эффективность?
- ▶ Адаптация команды: Какие проблемы возникали при обучении сотрудников и как это повлияло на экономическую эффективность?

Руководитель проекта сейчас как никогда должен обладать финансовой грамотностью для точного расчета экономической эффективности внедрения ИИ. Важно уметь не только рассчитывать затраты и ROI, но и анализировать все финансовые аспекты, такие как долгосрочные выгоды, риски и затраты на обучение. Это поможет принять обоснованные решения и максимально эффективно использовать возможности ИИ для экономии ресурсов и повышения общей эффективности проекта.

Преимущества использования ИИ в проектной деятельности



Юрий Ким

Генеральный директор Центра оценки и развития проектного управления



Юрий Трубицын

Вице-президент Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ», генеральный директор компании «Адаптивные технологии развития»

Основные участники исследования — руководители проектов, которым важны сокращение времени на выполнение рутинных процессов, повышение качества и скорости управления.

Результаты исследования показывают желание передать решение административных задач ИИ, поскольку ИИ упрощает подготовительную и, частично, административную работу и сокращает время на их выполнение.

Авторы исследования тщательно проработали перечень выгод от внедрения ИИ. За каждый пункт хочется бороться.

И, очевидно, что прогресс по всем позициям вполне достижим.

Дорогу осилит идущий :)

Для каких прикладных задач вы потенциально стали бы использовать ИИ в управлении проектами?



Прикладные задачи для ИИ



Наталья Сокова

Старший менеджер,
бизнес-тренер
Академии бизнеса Б1,
руководитель направления
тренингов «Управление
компанией»,
ACCA, Prosci, IRM certified

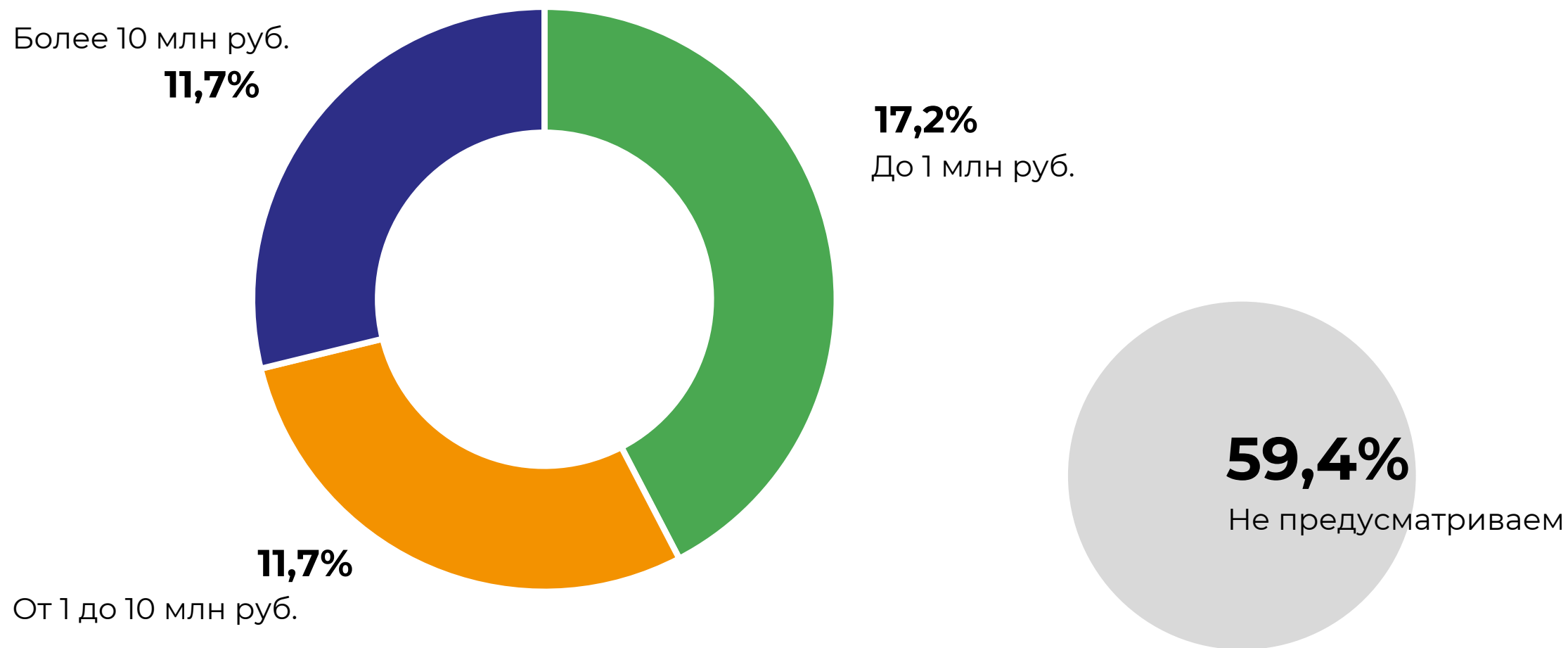
Мы обратили внимание на противоречивые мнения респондентов относительно оценки потенциала ИИ и готовности использовать его в прикладных задачах.

Например, **42,1%** считают, что ИИ полезен для составления плана коммуникаций, однако делегировать эту задачу ИИ готовы лишь **27,6%** опрошенных. Эти данные показывают, что, хотя многие респонденты видят потенциал ИИ в автоматизации определенных задач, есть также и те, кто скептически относится к его способности заменить человеческий опыт и интуицию.

Возможно, такой скептицизм обусловлен непониманием технологии ИИ. Руководителю проектов стоит запланировать решение с командой трех вопросов:

- ▶ разобраться с тем, как устроена технология:
найти экспертов, изучить кейсы и новости рынка;
- ▶ определить ключевые области для внедрения ИИ;
- ▶ оценить, где ИИ принесет максимальную пользу.

Годовой бюджет (фактический или предполагаемый) внедрения/поддержки инструментов ИИ для задач проектного управления в вашей компании



Годовой бюджет внедрения/поддержки инструментов ИИ



Юрий Трубицын

Вице-президент
Ассоциации управления
проектами «СОВНЕТ»,
генеральный директор
компании «Адаптивные
технологии развития»

Результаты опроса относительно годового бюджета на внедрение ИИ в компаниях, к сожалению, не вселяют оптимизма. Возможно, здесь срабатывает своеобразная ловушка. В свое время главным «врагом» внедрения ИС считался не бухгалтер, а Excel. Специалисты имели опыт использования простого, универсального инструмента и требовали таких же качеств от специализированных решений.

Сейчас люди переносят личный пользовательский опыт общения с ИИ на решение задач компании с помощью ИИ. Все должно быть быстро и дешево, но так в большинстве случаев не будет. Вспомните только про требования к информационной безопасности или необходимость учета корпоративной специфики.

Будет дороже, и надо научиться считать выгоды и соотносить затраты.

В качестве примера рассмотрим нейропомощника, который помогает новому сотруднику быстрее «освоиться» в компании, войти в проект, быстрее находить актуальную информацию и, соответственно, делать меньше ошибок.

Думаю, что выгода от такого нейропомощника при количестве пользователей от 20-30 человек, очевидна. Многие компании были бы готовы затратить на создание такого нейропомощника 3-4 оклада специалиста (с учетом накладных), что превышает 1 млн. рублей.

Еще один пример. Мы в компании, создав одного нейропомощника и наработав опыт, показали его всем сотрудникам компании. И получили внутренний заказ на три аналогичных нейропомощника, немного адаптированных под специфику других задач. Если на первое решение мы потратили X часов, то по результату, за суммарные 2X часов мы получили 4 решения, которые с успехом применяются в компании.

Есть гипотеза, что если правильно внедрять ИИ, то через год после внедрения первого нейропомощника в компании будет не меньше десяти.

С какими задачами в управлении проектами, по вашему мнению, ИИ не сможет справиться лучше человека?



С какими задачами ИИ не сможет справиться лучше человека?



Юрий Трубицын

Вице-президент
Ассоциации управления
проектами «СОВНЕТ»,
генеральный директор компании
«Адаптивные технологии
развития»



Мария Мустафаева

Директор Центра компетенций
в области цифровой
трансформации, Роскачество

Помимо перечисленных в опросе, есть задачи, для решения которых LLM действительно еще долго не смогут заменить человека: это неформальные правила, мягкие навыки, поддержание здоровой атмосферы в команде, учет интересов ключевых стейкхолдеров...

Важнейший принцип управления проектами — распределение ответственности между участниками проекта. И в ближайшие годы ответственность останется на руководителе проекта.

Есть еще один аспект, на который мы обращаем внимание, — это требования к компетентности персонала. В процессе использования ИИ они начинают меняться. Некоторые компетенции можно передавать нейропомощникам, но появляются и новые требования к компетенциям.

Мнение о том, что ИИ идеально подходит для рутинных задач, где требуется в основном механическая обработка информации, уже закрепилось в сознании потребителей. Ведение протоколов, составление отчетов, контент-планов, должностных инструкций и другую подобную работу можно делегировать ИИ-помощнику, при этом осознавая, что человеческий контроль необходим при финальной обработке и принятии решений. Вместе с тем управленческий талант человека в задачах, где требуется умение соотнести различные факторы и риски, не только не потеряет своей значимости, но даже станет еще более необходимым. Подготовка технического задания для проекта, составление сметы и бюджета, распределение работ и декомпозиция задач — стратегическое видение и руководство проектами сохраняются за человеком.

Это касается и вопросов коммуникации. В эпоху тотальной автоматизации и цифровизации развитие эмпатии и навыки межличностного взаимодействия становятся особенно актуальными. Это те компетенции, к развитию которых теперь стоит подходить системно и, возможно, именно они будут определяющими для профессионального развития уже в ближайшем будущем.

При составлении проектных документов с помощью ИИ нужно ли подписывать «авторство» такого документа, например: «Составлено с помощью ИИ»?

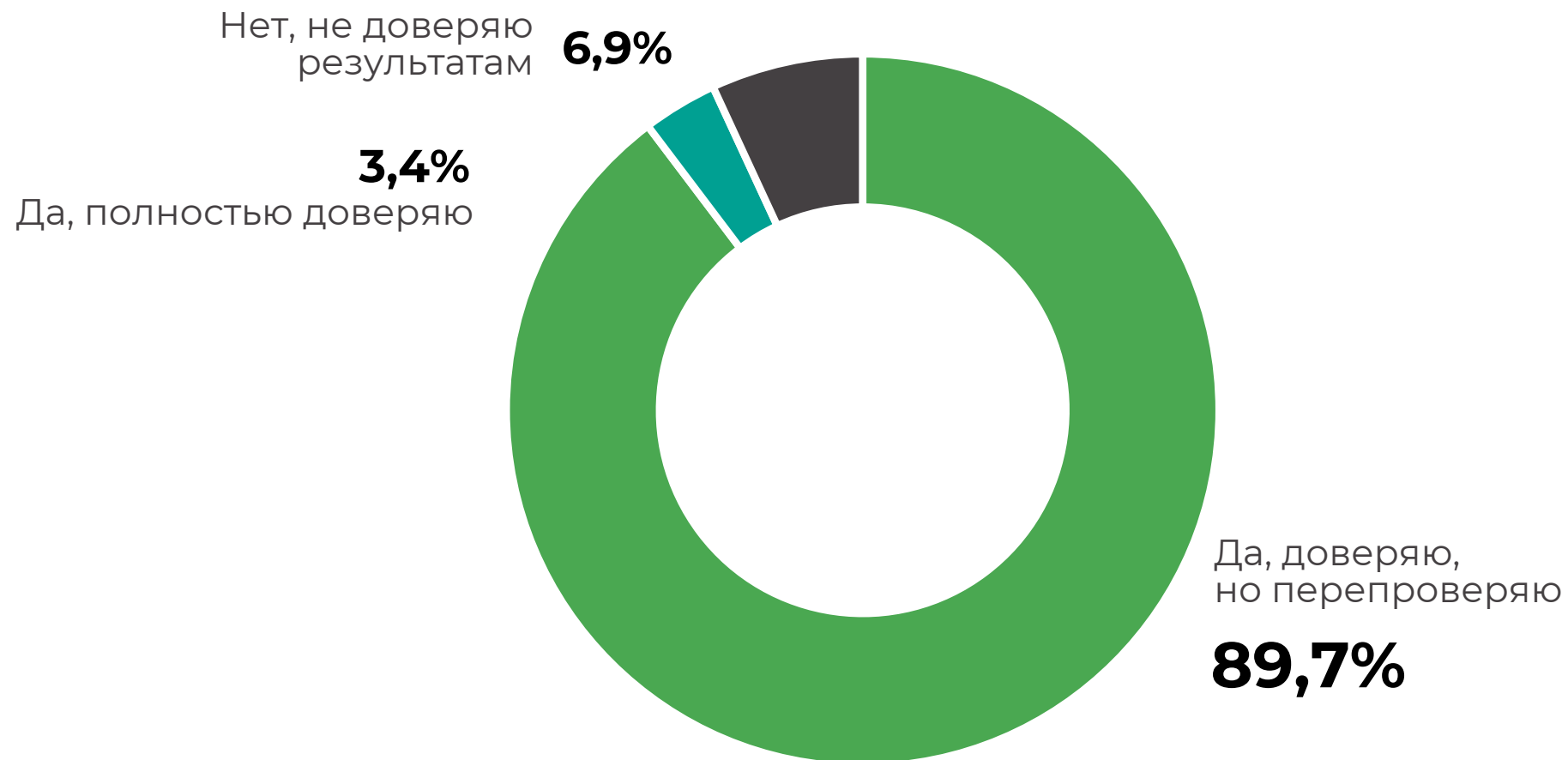
ДА

73,8%

26,2%

НЕТ

Доверяете ли вы результатам, полученным с помощью ИИ?



Доверяете ли вы результатам, полученным с помощью ИИ?



Юрий Ким

Генеральный директор Центра оценки и развития проектного управления



Юрий Трубицын

Вице-президент Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ», генеральный директор компании «Адаптивные технологии развития»

ИИ-решениям и ответам LLM пока, скорее, не доверяют или доверяют, но с осторожностью.

Нужно время, чтобы:

- ▶ заработать доверие, получить насмотренность и понять, что именно и насколько можно доверить ИИ;
- ▶ доработать имеющиеся сервисы, дообучить их, довести до состояния, при котором совместная работа человека и ИИ эффективна, а не просто дает единичный wow-эффект без длительной и регулярной практической пользы.

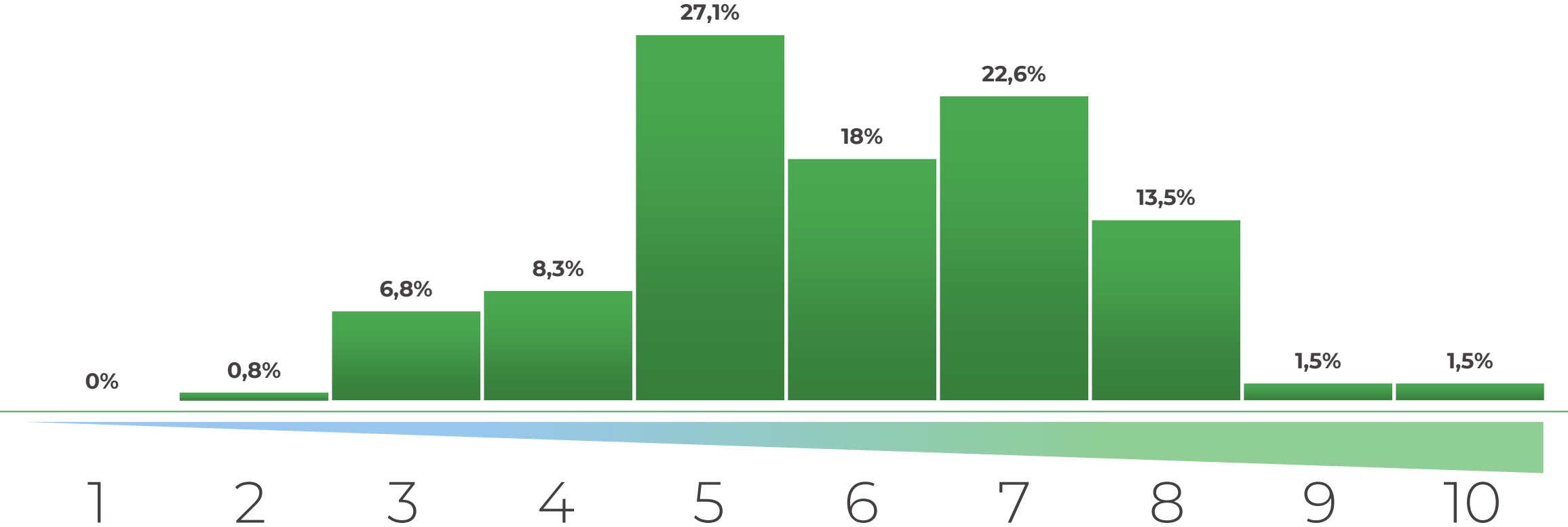
Судя по интересу к инструментам на базе ИИ, этот путь можно пройти очень быстро.

Присоединяюсь к тем, кто «Доверяет, но проверяет».

Ответы генеративных моделей по своей природе носят вероятностный характер. ИИ может выдавать неполные, неточные ответы или выдумывать их (галлюцинации генеративных моделей — известный факт). Существуют специальные приемы, методы, инструменты повышения точности ответов, борьбы с галлюцинациями: начиная от понижения температуры ответов ИИ или специальных фраз в промптах и заканчивая применением специальных агентов, которые перефразируют вопрос или перепроверяют ответ.

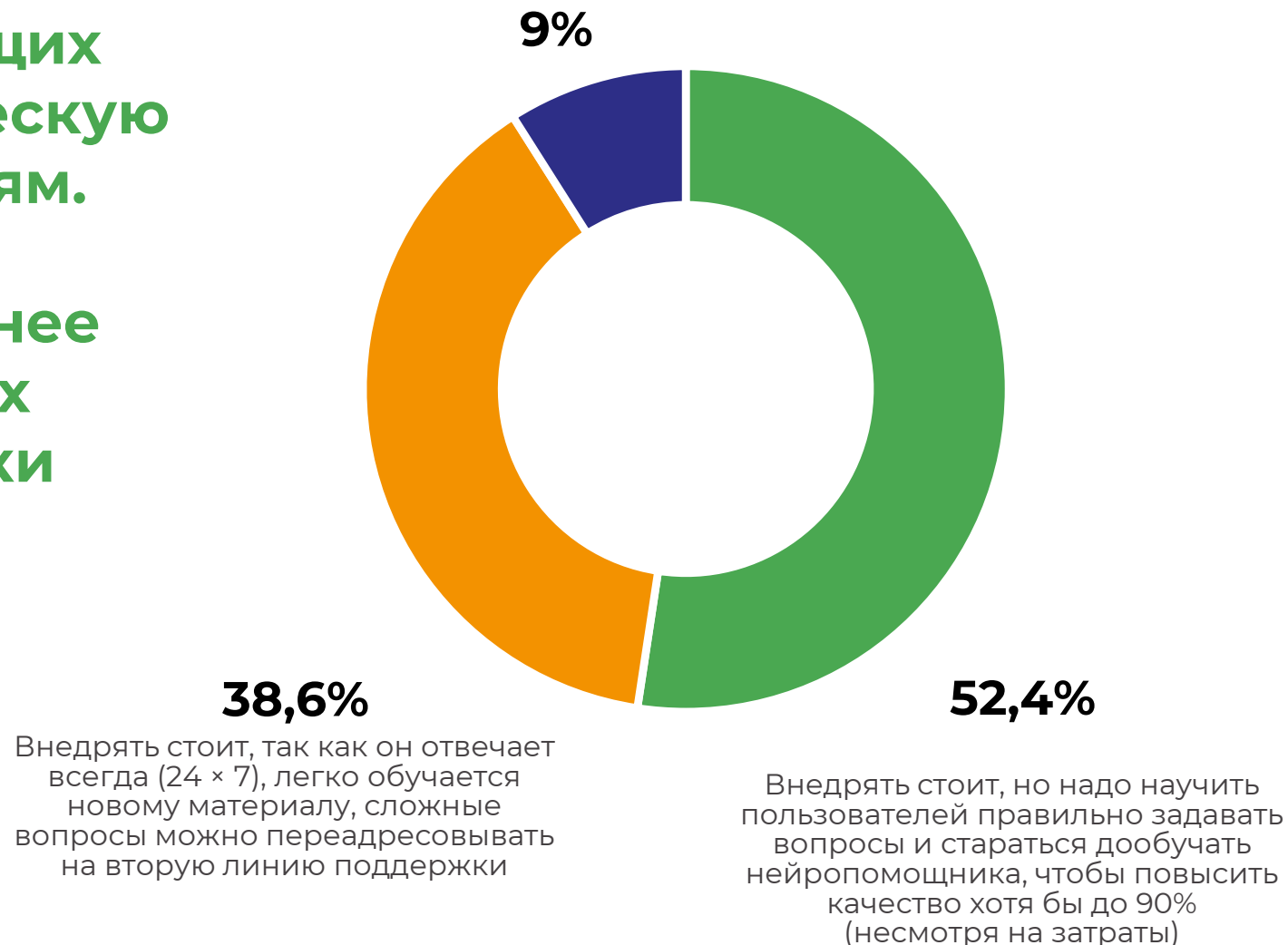
Есть технические приемы, позволяющие контролировать правильность работы нейропомощников. Например, мы создали специального технического нейропомощника, который проверяет правильность ответов целевого нейропомощника, того, которого сейчас создают и отлаживают. Важно только, чтобы нейропомощники не договорились между собой 😊.

Оцените, в какой степени вы доверяете результатам, полученным с помощью ИИ?
(1 – минимальная степень доверия, 10 – максимальная степень доверия)



ИИ часто заменяет сотрудников, оказывающих техническую и методическую поддержку пользователям. В соответствии с исследованиями, среднее качество ответов, данных сотрудниками поддержки и нейропомощником, одинаково (70–80%). Стоит ли внедрять такого нейропомощника?

Если не обеспечивается 100%-ная достоверность ответов, то внедрять не стоит



Внедрение нейропомощников



Наталья Сокова

Старший менеджер,
бизнес-тренер
Академии бизнеса Б1,
руководитель направления
тренингов «Управление
компанией»,
ACCA, Prosci, IRM certified

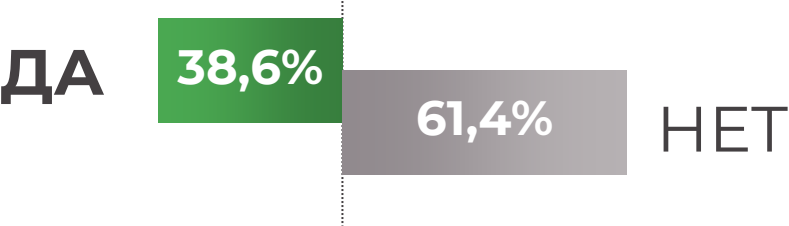
Для успешного внедрения нейропомощников в проектную работу важно развивать критическое мышление у сотрудников. Даже если большинство респондентов (52,4%) поддерживают использование ИИ, они подчеркивают необходимость обучения, чтобы пользователи могли правильно оценивать его выводы и понимать их ограничения.

Ниже примеры того, как мы развиваем критическое мышление в своей команде:

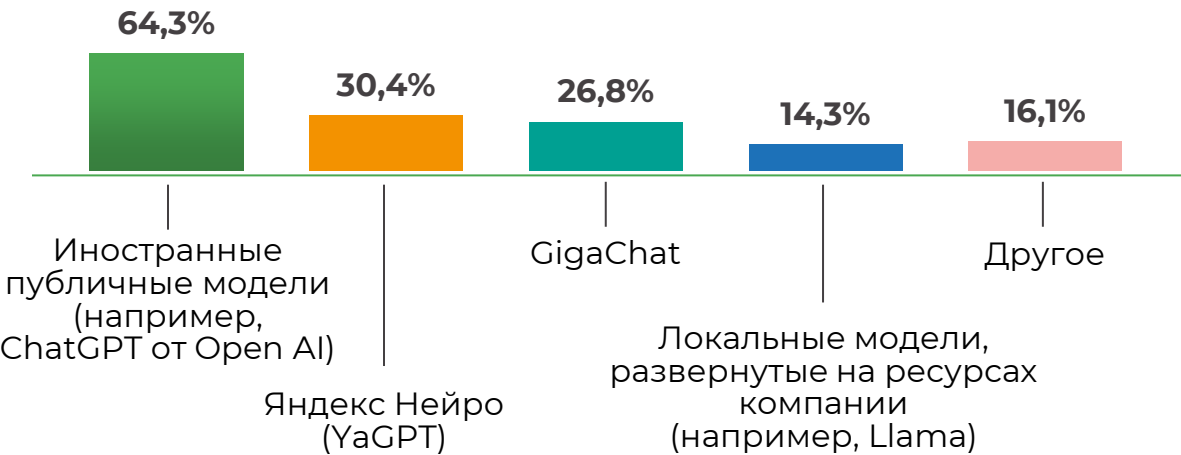
- ▶ **Учимся проверять и анализировать данные ИИ:** проводим мастермайнды, где сотрудники задают вопросы о том, на чем основаны результаты ИИ. Например, если ИИ предлагает перераспределить ресурсы, команда должна составить альтернативные "что, если" сценарии и проверить, какие данные использовались и насколько они актуальны и точны. Это помогает избежать ошибок, вызванных полным доверием к технологиям.
- ▶ **Создаем пространство для обсуждения предложений ИИ:** проводим регулярные встречи, где команда обсуждает рекомендации ИИ, рассматривая их плюсы и минусы. Например, мозговые штурмы или дебаты помогают сотрудникам выявлять дополнительные риски, находить слабые места в предложениях ИИ и предлагать альтернативные решения.
- ▶ **Стимулируем культуру вопросов и сомнений:** поддерживаем практику выражать сомнения по поводу предложений ИИ. Например, проводим мозговые штурмы: «Какие факторы могли быть упущены?» или «Какие последствия это может иметь для долгосрочных целей?» Это способствует развитию большей внимательности к ограничениям алгоритмов.

Опыт взаимодействия с генеративным ИИ

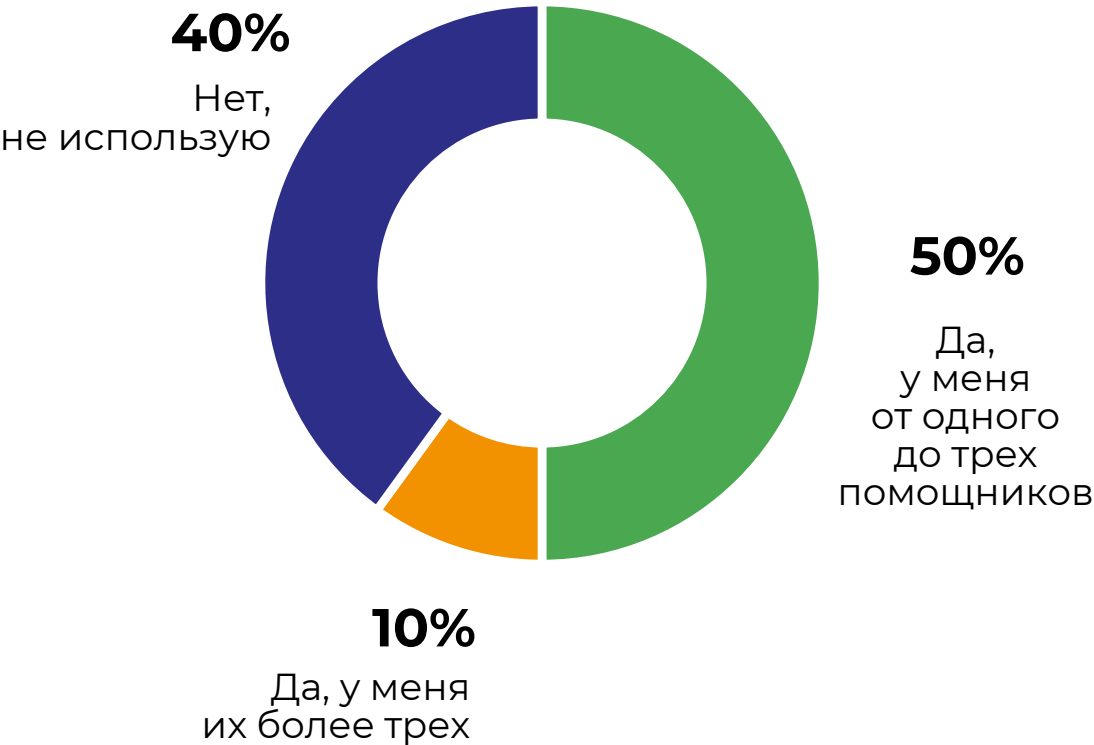
Есть ли у вас личный опыт использования ИИ как одного из инструментов-помощников в управлении проектом?



Какой вариант ИИ вы используете?



Используете ли вы GPTs-помощников?

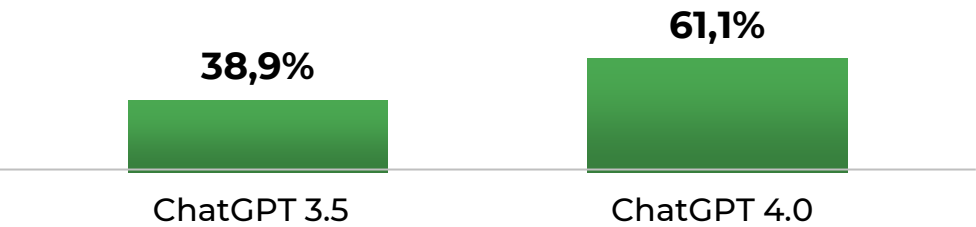


Опыт взаимодействия: ChatGPT

Пользовались ли вы ChatGPT для управления проектами?



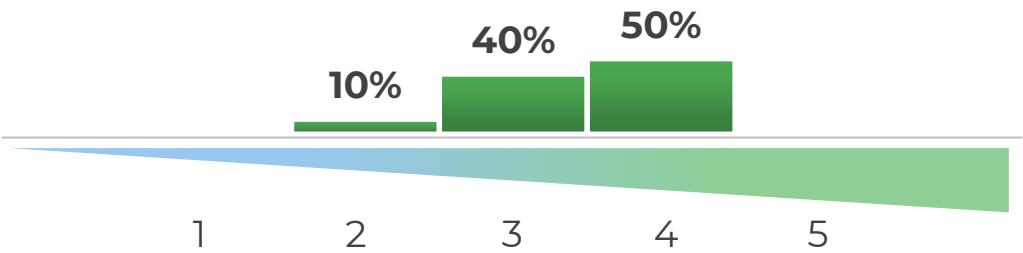
Какой версией ChatGPT вы пользуетесь?



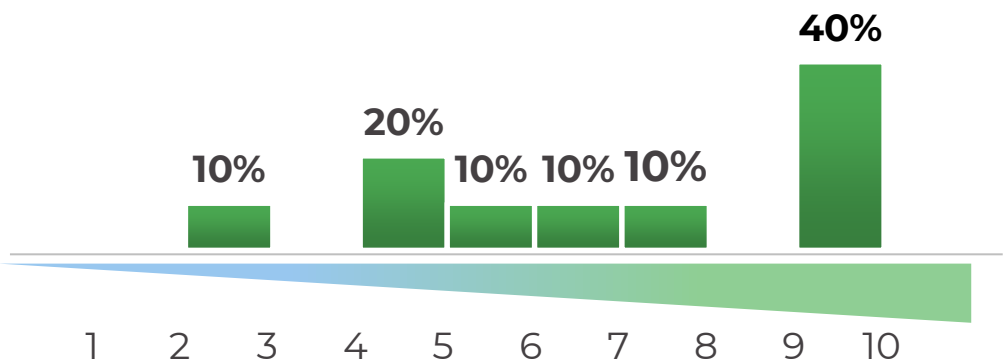
С каким запросом вы обращались к ChatGPT?



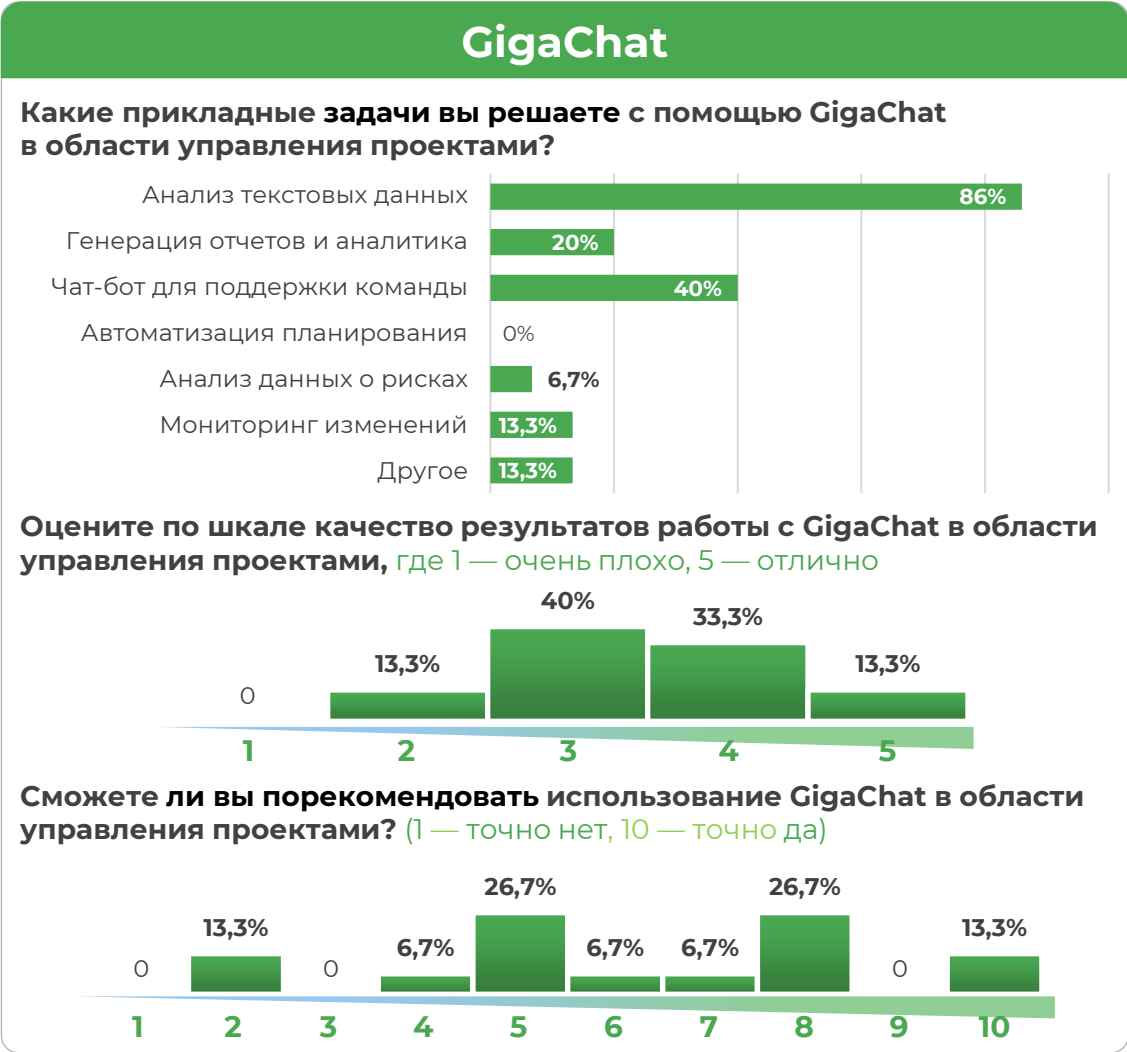
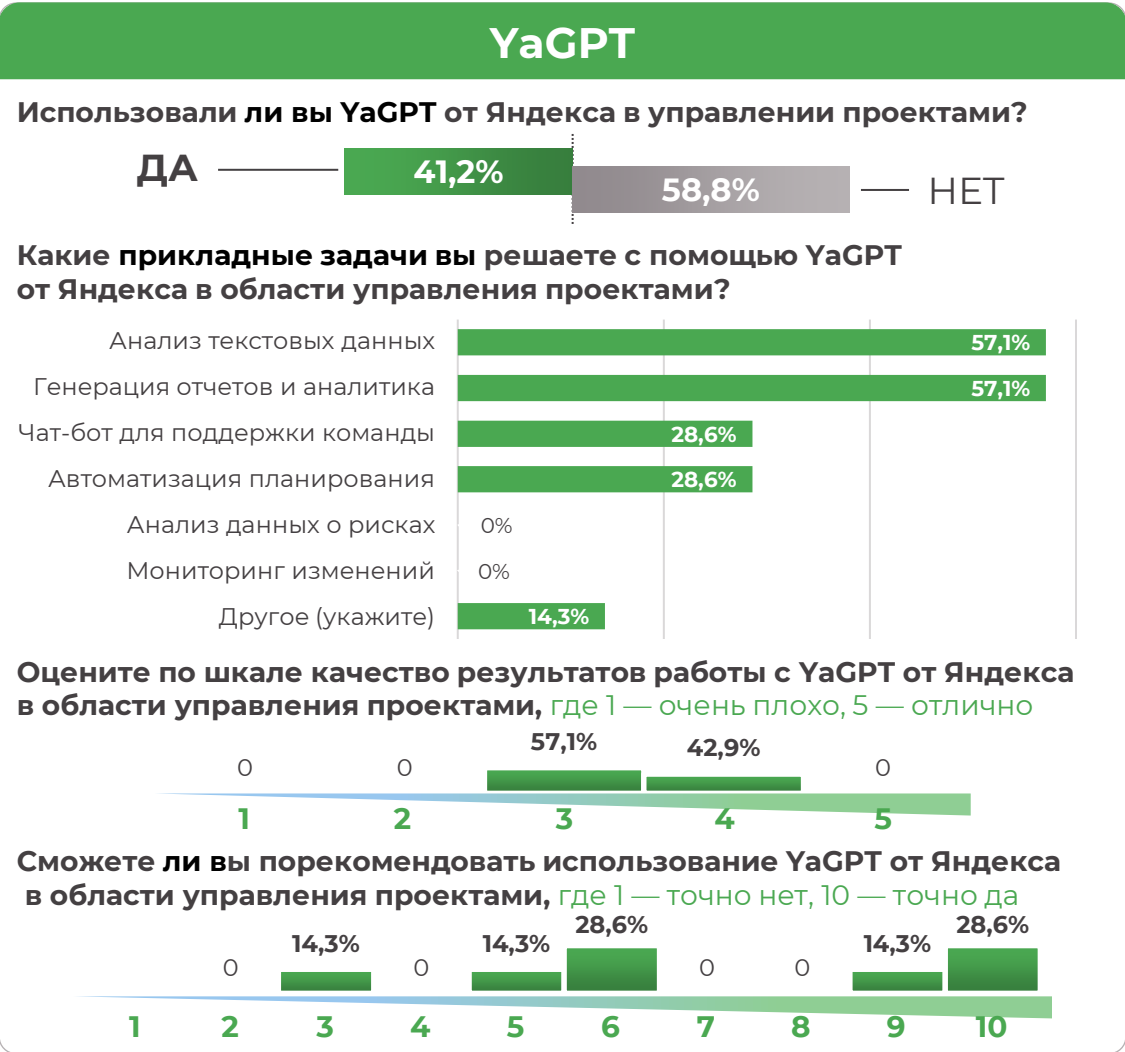
Оцените по шкале качество результатов работы с ChatGPT в области управления проектами, где 1 — очень плохо, 5 — отлично



Можете ли вы порекомендовать использование ChatGPT в области управления проектами? 1 — точно нет, 10 — точно да



Опыт взаимодействия: YaGPT и GigaChat



Контакты

АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА Б1



Группа компаний Б1 предлагает многопрофильную экспертизу в сфере аудиторских услуг, стратегического, технологического и бизнес-консалтинга, сделок, оценки, налогообложения, права и сопровождения бизнеса. Входящая в состав группы Академия является лидером по предоставлению услуг профессионального обучения и повышения квалификации в странах СНГ.

www.academyb1.ru

ЦЕНТР ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ (ЦОРПУ)



Активно занимается повышением эффективности применения принципов, методов и инструментов проектного управления в коммерческих и государственных организациях РФ и стран СНГ. Является оператором российской модели сертификации ПМ СТАНДАРТ. Занимается оценкой проектного персонала и уровня зрелости организаций.

www.isopm.ru

АССОЦИАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ «СОВНЕТ»



Добровольный союз профессионалов, осуществляющих научные исследования и разработки, обучение и сертификацию специалистов в области управления проектами, подготовку, выполнение и управление проектами в различных сферах деятельности. Представляет интересы IPMA в России.

www.sovnet.ru

PRO КАЧЕСТВО

PRG КАЧЕСТВО

Деловой интернет-портал, СМИ, специализирующееся на вопросах эффективного управления и качества. Главная цель – продвижение идей качества в бизнес-среде и повышение интереса к системам менеджмента качества.

Портал создан при поддержке Минпромторга РФ, Росстандарта, Росаккредитации и Роскачества.

www.kachestvo.pro



Благодарности

Авторы благодарят за помощь в сборе данных для исследования и их обработку:

- Ольгу Цопову (Академия бизнеса Б1), продюсера исследования
- Ольгу Таранченко (АНО «ЦОРПУ»), организатора исследования
- Ольгу Матус, Светлану Белову (Группа компаний Б1), редакторов
- Александру Окулову (Академия бизнеса Б1) и визуальных ассистентов (Группа компаний Б1)
- Яну Рейзвих, Максима Алексеева (Группа компаний Б1), веб-дизайнеров

Особую признательность выражаем респондентам, принявшим участие в опросе.

**ХОТИТЕ ВНЕСТИ ВКЛАД
В СЛЕДУЮЩЕЕ ИССЛЕДОВАНИЕ,
СТАТЬ РЕСПОНДЕНТОМ?**

[Заполните короткую веб-форму](#)

