Харламов Феликс Игоревич,
Магистрант 2 курса программы «Управление проектами»
Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова

Научный руководитель:
Савина Светлана Анатольевна,
канд. с.-х. наук., доцент
Волгоградский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: БАРЬЕРЫ И ИНСТРУМЕНТЫ

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы управления проектами цифровой трансформации на промышленных предприятиях. На основе статистических данных выявлены ключевые тенденции цифровизации и обоснована необходимость применения проектного управления для преодоления барьеров.

Ключевые слова: Управление проектами, цифровая трансформация, промышленное предприятие, статистика цифровой экономики, отечественное ПО, управление изменениями.

Цифровая трансформация промышленности является одним из приоритетных направлений государственной политики. Согласно статистическому сборнику ИСИЭЗ НИУ ВШЭ «Индикаторы цифровой экономики: 2025», объём валовых внутренних затрат на развитие цифровой экономики в России в 2024 году достиг 6,7 трлн руб., увеличившись на 22% по сравнению с 2023 годом. Это в 1,4 раза выше темпа прироста ВВП [3].

Однако за общими цифрами скрывается неравномерность: одни предприятия активно внедряют цифровые решения, другие остаются на начальном этапе. Целью данной статьи является анализ барьеров цифровой трансформации и обоснование подхода к управлению проектами цифровизации как ключевому инструменту их преодоления.

Согласно данным сборника «Индикаторы цифровой экономики: 2025», ключевые тенденции цифровизации российских организаций выглядят следующим образом.

Основной объём затрат на цифровую экономику формируют организации. В 2024 году их вложения выросли на 29,3% в текущих ценах – это рекордная динамика за постсанкционный период. Рост связан со скачком спроса как на ИКТ-оборудование, так и на ПО в рамках импортозамещения [3].

Доля затрат организаций на приобретение и аренду российского ПО в общем объёме таких затрат выросла с 37,4% в 2022 году до 67,3% в 2023 году [1]. Это означает, что предприятия активно переходят на отечественные программные решения.

В структуре внутренних затрат организаций на цифровые технологии растёт доля расходов на ПО (с 18% в 2020 году до 23% в 2024 году) при постепенном снижении доли затрат на машины и оборудование (с 46% до 33%) и оплату услуг связи (с 21% до 7%) [3].

Внутренние затраты крупных и средних организаций на цифровые технологии в 2024 году осуществлялись в основном за счёт собственных средств (87,5%), доля бюджетных средств составила 11,5%. Это означает, что предприятия инвестируют в цифровизацию преимущественно из своей прибыли [3].

Несмотря на положительную динамику, сохраняются барьеры. Как отмечается в исследовании ИСИЭЗ НИУ ВШЭ по машиностроению, среди ключевых проблем – сложность сопряжения с существующей инфраструктурой и острая нехватка средств на модернизацию оборудования. Кроме того, сохраняется дефицит компетентных экспертов в области ИИ и цифровых технологий [2].

Для преодоления указанных барьеров предлагается применять методологию управления проектами. Согласно ГОСТ Р ИСО 21502-2024, управление проектом предполагает наличие чётко определённых ролей, ответственности и процессов на всех этапах жизненного цикла [4].

Первым шагом должно стать назначение руководителя проекта – человека, наделённого полномочиями принимать решения и несущего персональную ответственность за результат. На промышленном предприятии это может быть заместитель директора по развитию или руководитель ИТ-службы, наделённый правом привлекать ресурсы других подразделений. Без владельца проект не имеет ни сроков, ни бюджета, ни критериев успеха.

В команду проекта должны войти представители всех заинтересованных подразделений: ИТ-службы, производственных цехов, бухгалтерии, коммерческого отдела. Каждый участник отвечает за свой участок работы и обеспечивает связь между проектом и своим отделом. Это позволяет избежать ситуации, когда проект «спускается сверху» и воспринимается как навязанная инициатива.

Цифровая трансформация не должна быть одномоментной. Целесообразно разбить проект на этапы: 1) аудит процессов; 2) выбор решения; 3) пилотный запуск; 4) масштабирование. Такой подход позволяет выявить проблемы на ранних стадиях и снизить риски. Согласно ГОСТ Р ИСО 21502-2024, управление проектом включает планирование, организацию, контроль и завершение проекта, что предполагает именно поэтапную реализацию [4].

Сопротивление изменениям – один из ключевых барьеров. Как показывает практика, успех проекта во многом зависит от того, насколько сотрудники понимают цели перехода и вовлечены в процесс. Это означает, что необходимо не только формальное обучение, но и разъяснительная работа, демонстрация выгод от внедрения цифровых решений.

Цифровая трансформация промышленных предприятий – это не просто техническая модернизация, а полноценный организационный проект. Данные статистики показывают, что предприятия активно инвестируют в цифровизацию, однако сохраняются барьеры, связанные с инфраструктурой, кадрами и финансированием. Применение методологии управления проектами позволяет преодолеть эти барьеры и повысить эффективность внедрения цифровых решений.

Список литературы:

1. Индикаторы цифровой экономики: 2025: статистический сборник / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский [и др.]; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. — 296 с. — ISBN 978-5-7598-3029-0.

2. Вишневский К. О. Практика применения ИИ-агентов для интеллектуального анализа больших данных в промышленности // Форум «Данные+ИИ 2026». – М.: ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, 2026.

3. Цифровая экономика: динамика затрат на развитие цифровой экономики // Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. – Москва: ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, 2026. – 26 февраля. – 2 с. – URL: https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1132489160.pdf (дата обращения: 16.10.2026).

4. ГОСТ Р ИСО 21502-2024. Управление проектами, программами и портфелями. Руководство по управлению проектами. – Москва: Российский институт стандартизации, 2024. – 50 с. – (Введён в действие 01.01.2025).