

# **МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ: ВОЗМОЖНОСТИ И ТЕХНОЛОГИИ**

Корокошко Ю. В.

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента  
ФГБОУВО «Национальный исследовательский Мордовский  
государственный университет им. Н. П. Огарёва»,

Аннотация. В статье рассмотрены ключевые особенности характерные для управленческой деятельности предприятий в области проектов цифровой трансформации. Обозначены новые возможности и технологии менеджмента, наиболее актуальные для современных компаний.

Ключевые слова: менеджмент, цифровизация, цифровая трансформация, проектная деятельность, предприятие.

## **PROJECT MANAGEMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION ENTERPRISES: OPPORTUNITIES AND TECHNOLOGIES**

Korokoshko J.V.

Annotation. In the article presented the key features characteristic of the management activities enterprises in the field of digital transformation projects. New opportunities and management technologies that are most relevant for modern companies are identified.

Keywords: management, digitalization, digital transformation, project activity, enterprise.

В настоящее время ключевыми условиями эффективного функционирования предприятий являются стремительная необходимость перехода к внедрению новых технологий и активное использование возможностей цифровизации экономики. При этом осуществление полноценной цифровой трансформации бизнеса является невозможным без грамотного применения инструментария менеджмента и введения в работу организаций новых управленческих методик. Ученые отмечают, что «цифровизацией является переход в большинстве управленческих и организационных процедур к цифровым технологиям...» [1, С.5], а со стороны предприятий возникает запрос на «..узкоспециализированных профессионалов прогрессивных профессий – Digital Manager и Digital Adoption Manager (цифровой менеджер и менеджер цифровой адаптации)..»

[5]. В связи с этим актуализация ряда новых IT-специалистов в области управления деятельностью по цифровому развитию компаний обуславливает необходимость изучения передового опыта менеджмента проектов цифровой трансформации.

Проектное управление автоматизацией, цифровизацией и цифровой трансформацией предприятий сегодня реализуется с использованием инструментов управления портфелями проектов, программами, отдельными проектами на базе применения технологий классических методологий PRINCE2, PMBOK, а также более гибких «Scrum», «Agile», «Crystal Clear» и др., учитывающих не только техническую, но и социотехническую природу проектов цифровизации [11, С.25].

Ведущие исследователи цифровых процессов экономики констатируют, что внедрение новых интеллектуальных технологий и развитие высокотехнологичных направлений деятельности предприятий требуют «гибкого и умного менеджмента» [9, С.5]. Уже традиционное деление компетенций сотрудников на Soft skills (от англ. мягкие навыки, социально-психологические качества) и Hard skills (от англ. жесткие навыки, профессиональные, технические качества и характеристики) является недостаточным в условиях происходящей цифровизации экономики, что способствовало возникновению Digital skills (от англ. цифровые навыки, способности использования цифровых устройств, технологий, информации).

Актуальность формирования и развития цифровых компетенций персонала предприятий подтверждают возможности набирающих популярность программ обучения различным направлениям цифровой грамотности и цифрового менеджмента, активно разрабатываемых ведущими образовательными учреждениями страны. Так, подготовку управленческих кадров в области проектов цифровизации бизнеса осуществляют НИУ ВШЭ, РАНХиГС, Сколково, Сбер Университет и др. Руководители проектов цифровой трансформации предприятий сегодня именуется как CDO (от англ. Chief Digital Officer) или CDTO (от англ. Chief Digital Transformation Officer), осуществляя решение задач в области цифровизации бизнес-модели

компаний и формирования цифровой культуры проектных команд. Цифровая культура представляет один из ключевых факторов успеха цифровой трансформации, которая при этом без гибких изменений в сотрудниках не произойдет. Именно на нехватку компетенций (53%) и сопротивление изменениям (45%) эксперты указывают в качестве ключевых препятствий для цифровой трансформации предприятий [4]. Поэтому учеными и практиками современности разработаны перечень навыков и модель компетенций команды цифровой трансформации [8]. Однако до сих пор среди руководителей топ-уровня в наибольшем дефиците констатируется именно CDO, в связи с чем проект «Цифровая экономика» предполагает к 2024 г. переподготовку кадров по специальности «Chief Data Officer» порядка 270 тыс. человек, которые станут лидерами изменений, ускоряющих цифровую трансформацию экономики России в целом [12].

Следует отметить, что в качестве отечественных компаний-лидеров развития высокотехнологичных направлений деятельности эксперты отмечают [9, С.4]: ПАО «Сбербанк», ПАО «Ростелеком», ПАО «Россети», ОАО «РЖД», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Газпром», Госкорпорации «Ростех», «Роскосмос», «Росатом» и др. Передовые предприятия осваивают и ведут проектные работы в области развития следующих высокотехнологичных направлений: искусственный интеллект, интернет вещей, новые производственные технологии, новые коммуникационные интернет-технологии, технологии распределенных реестров, технологии новых материалов и веществ, распределенных интеллектуальных энергосистем и др. При этом данные компании, как правило, находятся и на передовом уровне цифровизации бизнеса, демонстрируя успешный переход на стадию цифровой трансформации с налаженной системой специализированного менеджмента. Например, в ПАО «Сбербанк» имеет место введение должности руководителя по внедрению цифровых проектов, в Госкорпорации «Росатом» – директора по цифровизации, в ПАО «Газпром» и Госкорпорации «Ростех» – директора по цифровой трансформации, в ПАО

«Ростелеком» создан проектный офис цифровой трансформации бизнеса отдельно ведущий блок цифровых проектов компании. Кроме того, среди предприятий промышленного сектора РФ также присутствуют примеры эффективного проектного менеджмента в области цифровизации деятельности. Так, ГК «Danone» в России, осуществляя цифровую трансформацию, модернизировала и кадровую политику, введя в практику работы должности руководителя цифровой трансформации, менеджера по информационным технологиям и менеджера по внедрению цифровых технологий, как специалистов способствующих реализации цифровой стратегии развития компании [6]. Поэтому, несмотря на то, что ведущие отечественные предприятия могут иметь различия в уровнях технологической готовности к цифровой трансформации и цифровой зрелости, сегодня первостепенно широкое распространение находят изменения именно в области менеджмента проектов по цифровизации бизнеса компаний различных отраслей экономики.

Таким образом, промышленная революция оказала существенное влияние на человеческие ресурсы предприятий [7] что, как следствие, способствовало необходимости внесения изменений в структуру менеджмента компаний и учету особенностей проектного управления бизнесом в условиях цифровизации экономики [2], [3], [5]. Эффективное создание цифровой инфраструктуры предприятий должно предполагать внедрение новой модели цифрового менеджмента вкупе с перераспределением функционала управления проектами и разделением компетенций (в т.ч. цифровых) среди членов проектной команды с целью цифровой трансформации компании.

Томас Сибел, исследуя природу цифровой трансформации в новой эпохе, справедливо отмечает, что «цифровая трансформация – это один из главных рисков и одна из самых больших возможностей современности для организаций по всему миру» [10]. Роль менеджмента в области реализации проектов цифровой трансформации предприятий все более увеличивается,

перед компаниями открываются новые возможности и технологии, актуальные как для представителей промышленного сектора, так и сферы услуг. Менеджеры по цифровой трансформации и специалисты внедрения цифровых технологий в деятельность современных предприятий уже демонстрируют успешную практику цифровизации бизнес-процессов в динамично развивающихся условиях цифровой среды.

#### Библиографический список

1. Балаев С. А. Цифровизация в структуре механизма реализации функций современного государства // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию. – 2021. – № 3. – С. 5-9.
2. Белоус А. В. Менеджмент в условиях цифровой среды // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию. – 2022. – № 1. – С. 22-25.
3. Зайченко А. И., Мартынов Б.В. Управление бизнесом в условиях цифровизации экономики // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию. – 2018. – № 1. – С. 65.
4. Как проходит цифровая трансформация в России: результаты исследования КМДА. [Электронный ресурс]. – URL: <https://netology.ru/blog/07-2020-digital-transformatsiya-v-rossii/> (дата обращения: 27.01.2023).
5. Калязина Е. Г. Цифровой менеджмент в управлении проектами // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15. № 12. – С. 4747-4766.
6. Корокошко Ю.В. Цифровая трансформация отраслей экономики: молочная промышленность в условиях перехода к «Индустрии 4.0». Актуальные проблемы стратегического управления территориальным развитием. Мат-лы III Всеросс/ (с межд.уч.) науч.-практ. конф. – Краснодар, 2021. – С. 109-115.
7. Корокошко Ю.В, Вишнякова М.И. Человеческие ресурсы в условиях IV промышленной революции. // Финансовая экономика. – 2018. – № 5. – С. 1078 – 1084.
8. Модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления/под ред. Шклярук М.С., Гаркуши Н. С. – М.: РАНХиГС, 2020. – 84 с.
9. Развитие отдельных высокотехнологичных направлений. Белая книга. – НИУ ВШЭ, 2022. – 187 с. [Электронный ресурс]. – URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/565446894.pdf> . (дата обращения: 25.01.2023).
10. Сибел Т. Цифровая трансформация. Как выжить и преуспеть в новую эпоху. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 256 с.
11. Титов С. А., Титова Н. В. Проектное управление цифровой трансформацией компаний // Вестник университета. – 2022. – № 7. – С. 22-29.
12. Учебник 4CIO. Настольная книга ИТ-директора. / Кирюшин С. и др. [Электронный ресурс]. – URL:<https://book4cio.ru>. (дата обращения: 28.01.2023).