

# РАЗРАБОТКА ПЛАНА ПРОВЕДЕНИЯ И ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ АУДИТА ГОТОВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ К ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

## DEVELOPMENT OF A PLAN FOR CONDUCTING AND EVALUATING THE RESULTS OF AN AUDIT OF THE COMPANY'S READINESS FOR DIGITAL TRANSFORMATION

**D. Borisenko  
K. Kovalenko**

*Summary.* The urgency of conducting an audit of the company's readiness for digital transformation is due to the rapid development of technology and the need to adapt the business to new conditions. The purpose of the article is to develop a plan for conducting an audit of an enterprise's readiness for digital transformation, as well as a proposed approach to interpreting audit results, which includes a comprehensive analysis of key aspects such as organizational structure, IT infrastructure, personnel readiness and digital technology culture. The results of the work include recommendations for conducting an audit of the company's readiness, including evaluation criteria. The article presents a systematic approach that allows us to assess the degree of business readiness for digital change and identify the main areas for improvement. The benefit of the article is to develop a methodological framework for the successful audit of enterprises' readiness for digital transformation, as well as to develop recommendations that will help organizations build an optimal digitalization strategy.

*Keywords:* digitalization, digital transformation, digital technologies, readiness audit, digital maturity, automation.

**Борисенко Даниил Дмитриевич**

ФГБОУ «Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова»  
borisenkodaniil25@gmail.com

**Коваленко Клеопатра Дмитриевна**

ФГБОУ «Северо-Западный государственный медицинский университет имени И.И. Мечникова»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации

*Аннотация.* Актуальность проведения аудита готовности предприятия к цифровой трансформации обусловлена быстрым развитием технологий и необходимостью адаптации бизнеса к новым условиям. Целью статьи является разработка плана проведения аудита готовности предприятия к цифровой трансформации, а также предложенный подход к интерпретации результатов аудита, который включает комплексный анализ ключевых аспектов, таких как организационная структура, IT-инфраструктура, кадровая готовность и культура цифровых технологий. Результаты работы включают рекомендации по проведению аудита готовности предприятия, включая критерии оценки. В статье представлен системный подход, который позволяет оценить степень готовности бизнеса к цифровым изменениям и выделить основные направления для улучшения. Польза статьи состоит в развитии методологической базы для успешного проведения аудита готовности предприятий к цифровой трансформации, а также в выработке рекомендаций, которые помогут организациям выстроить оптимальную стратегию цифровизации.

*Ключевые слова:* цифровизация, цифровая трансформация, цифровые технологии, аудит готовности, цифровая зрелость, автоматизация.

### Введение

На момент 2025 года цифровизация становится неотъемлемой частью развития современных предприятий и организаций, обеспечивая повышение их эффективности, конкурентоспособности и адаптивности к быстро меняющимся условиям рынка. Согласно статистическим данным НАНГС, объем продаж российских цифровых решений в 2024 году составил рекордные 4,5 трлн рублей (на 46 % больше показателей предшествующего 2023 года), что свидетельствует о высоком уровне спроса на цифровые технологии в разных отраслях экономики [1]. Это подтверждает важность цифровых преобразований для успешного функционирования и устойчивого роста предприятий в условиях глобализации и цифровой экономики.

Однако, несмотря на явный тренд в сторону цифровизации, многие компании сталкиваются с проблемой недостаточной оценки своей готовности к цифровой трансформации. На текущий момент времени предприятиям и организациям часто не уделяется должного внимания вопросу оценки цифровой зрелости, что замедляет темпы внедрения цифровых технологий и создаёт риски для успешной адаптации к новым требованиям рынка. Без полноценной диагностики текущего состояния цифровизации компании не могут эффективно планировать переход к новым технологиям, что ограничивает их возможности и потенциал роста. В рамках настоящей статьи автором предпринимается попытка разработать план проведения аудита готовности предприятия к цифровой трансформации, а также предложить методологию оценки текущего уровня цифровой

зрелости организации. Ожидается, что это позволит систематизировать подходы к оценке и планированию цифровых преобразований, оптимизировать процесс внедрения новых технологий и обеспечить максимальную эффективность цифровых изменений на всех уровнях деятельности предприятия.

### Результаты и обсуждение

На начальном этапе работы следует четко определить ключевые понятия, используемые в рамках настоящей статьи. Цифровая трансформация — это процесс интеграции цифровых технологий во все аспекты бизнеса, что приводит к значительным изменениям в способах функционирования компании и создании новых бизнес-моделей. Как отмечают в своем исследовании А.А. Курочкина и К.А. Намазов (2023), цифровая трансформация включает в себя внедрение инновационных решений, таких как искусственный интеллект, большие данные, облачные вычисления и автоматизация, что позволяет предприятиям повысить свою эффективность, улучшить взаимодействие с клиентами и ускорить адаптацию к изменениям рынка [2]. Это не просто внедрение новых технологий, а комплексная перестройка процессов, культуры и стратегии компании с целью достижения более высокой конкурентоспособности и устойчивости в цифровой экономике.

Цифровая зрелость предприятий определяется уровнем готовности организации к интеграции и эффективному использованию цифровых технологий на всех уровнях своей деятельности. И.С. Прохорова и П.М. Гуреев (2023) отмечают, что этот показатель отражает, насколько организация обладает необходимыми цифровыми ресурсами, навыками и инфраструктурой для успешной реализации цифровых преобразований [3]. Цифровая зрелость включает несколько ключевых аспектов: стратегию цифровизации, зрелость ИТ-структур, уровень использования данных, автоматизацию процессов и степень цифровой культуры среди сотрудников.

Оценка цифровой зрелости предприятий позволяет определить текущее состояние цифровых технологий в организации, выявить слабые места и области для улучшения. Результаты работы авторов А.С. Погорельцева и И.Г. Салимьяновой И.Г. (2022) отражают, что этот процесс включает в себя анализ как технической инфраструктуры (например, наличие или отсутствие облачных решений, систем автоматизации), так и организационной готовности (например, уровня цифровых навыков сотрудников, готовности руководства к изменениям) [4]. Оценка цифровой зрелости позволяет определить, какие шаги необходимо предпринять для ускорения и оптимизации цифровой трансформации.

По результатам анализа текущих тенденций, подходов и научной литературы автором настоящей статьи

определены следующие проблемы и недочеты существующих систем проведения и оценки результатов аудита готовности предприятия к цифровой трансформации: отсутствие унифицированных критериев оценки (множество подходов к оценке цифровой зрелости предприятий не имеет четких и стандартизированных критериев, что затрудняет сравнение и выработку общего подхода); недостаточная интеграция с бизнес-стратегией (в настоящее время многие оценки цифровой зрелости проводят в отрыве от долгосрочной стратегии компании, что снижает их полезность для формирования конкретных шагов цифровой трансформации); неэффективная интерпретация результатов (большинство существующих систем не предоставляют четких и понятных рекомендаций, основанных на результатах аудита, или они предлагают рекомендации общего характера без учета специфики предприятия) [5]. С учетом текущего опыта для достижения максимальной эффективности автором настоящей статьи предлагается следующий план проведения аудита готовности предприятия к цифровой трансформации, представленный в табл. 1.

Каждый этап аудита готовности предприятия к цифровой трансформации тесно связан с последующим, что позволяет не только оценить текущую степень зрелости, но и разработать стратегию по оптимизации и внедрению необходимых изменений [6]. Взаимосвязь этапов и подэтапов осуществляется через последовательную диагностику, идентификацию проблем и выработку рекомендаций. Важно отметить, что каждый этап является основанием для последующего, с учетом предварительных данных и результатов.

1. Подготовительный этап (определение целей и задач, составление команды). Подготовка — это основа для дальнейшей работы. От правильно поставленных целей и задач зависит точность оценки на всех последующих этапах [7]. На этом этапе оценивается, насколько цели аудита согласованы с бизнес-стратегией компании и готовы ли все подразделения к участию. Формула оценки:

$$O_1 = \frac{S_{\text{целей}}}{S_{\text{общ}}} * 100\%,$$

где  $O_1$  — уровень согласованности целей,  
 $S_{\text{целей}}$  — количество целей, которые соответствуют бизнес-стратегии,

$S_{\text{общ}}$  — общее количество целей, заявленных в документе.

2. Оценка цифровой инфраструктуры. После подготовки и анализа целей аудита, переход к техническому состоянию инфраструктуры компании. Это даст полное представление о ее готовности к трансформации. На этом этапе оценка инфраструктуры проводится с помощью анализа раз-

План проведения аудита цифровой зрелости

№	Этап	Задачи	Состав и описание действий	Интерпретация показателей
1	Подготовительный этап	1.1 Определение целей и задач	Формулировка целей аудита в контексте долгосрочной стратегии цифровой трансформации предприятия.	Оценка соответствия задач аудита стратегическим целям организации.
		1.2 Составление команды аудиторов	Формирование команды с экспертами в области цифровой трансформации, информационных технологий и бизнеса.	Качество и опыт участников команды, их совместная работа.
2	Оценка цифровой инфраструктуры	2.1 Анализ IT-инфраструктуры	Оценка текущего состояния сетевых технологий, серверов, программных решений, баз данных и т.д.	Процент обновлений и готовности инфраструктуры к современным цифровым технологиям.
		2.2 Оценка систем безопасности	Анализ существующих систем защиты данных, включая межсетевые экраны, системы обнаружения вторжений и другие решения.	Уровень защиты, соответствие стандартам безопасности.
3	Оценка цифровых процессов	3.1 Автоматизация процессов	Анализ уровня автоматизации процессов в различных подразделениях (финансовых, производственных и других).	Процент автоматизированных процессов, эффективность внедрения технологий.
		3.2 Оценка использования данных	Оценка применения аналитики данных и использования бизнес-анализа в принятии решений.	Уровень зрелости процессов использования данных (от стандартных отчетов до предсказательной аналитики).
4	Оценка цифровой культуры	4.1 Обучение и развитие персонала	Оценка уровня подготовки сотрудников к работе с цифровыми технологиями (курсы, тренинги, семинары).	Процент сотрудников, прошедших обучение, и уровень знаний по цифровым технологиям.
		4.2 Принятие цифровой трансформации	Оценка отношения сотрудников и руководства к внедрению цифровых решений, готовность к изменениям.	Уровень позитивного восприятия и поддержки изменений на всех уровнях организации.
5	Оценка результативности стратегии	5.1 Анализ текущих показателей	Оценка текущей эффективности работы компании с учетом цифровых решений и стратегий.	Выявление коэффициентов производительности, прибыльности и других бизнес-показателей.
		5.2 Прогнозирование и рекомендации	Формулирование прогнозов на основе аудита и рекомендации по улучшению цифровой зрелости предприятия.	Перспективы роста и соответствующие стратегии для повышения цифровой зрелости.

личных компонентов (сети, серверов, программного обеспечения). Формула для оценки:

$$O_2 = \frac{\sum_{i=1}^n w_i * C_i}{\sum_{i=1}^n w_i * T_i} * 100\%,$$

где  $O_2$  — оценка цифровой инфраструктуры,  
 $n$  — количество компонентов инфраструктуры,  
 $w_i$  — вес каждого компонента в зависимости от его важности для бизнеса (например, серверы, сети, системы хранения данных),

$C_i$  — коэффициент готовности компонента (например, 1 — готов, 0 — требует модернизации),

$T_i$  — технологический возраст компонента (например, 1 — современное оборудование, 0 — устаревшее оборудование).

3. Оценка цифровых процессов. Для оценки цифровых процессов можно использовать не только количество автоматизированных процессов, но и их сложность и интеграцию в общую цифровую экосистему предприятия [8]. Эта формула учитывает, как степень автоматизации, так и сложность процессов, что позволяет более точно оценить готовность предприятия к цифровым изменениям:

$$O_3 = \frac{\sum_{i=1}^m A_i * D_i}{\sum_{i=1}^m D_i} * 100\%,$$

где  $O_3$  — оценка цифровых процессов,

$m$  — количество процессов, подлежащих автоматизации,

$A_i$  — степень автоматизации процесса (например, 0 — не автоматизирован, 1 — полностью автоматизирован),

$D_i$  — сложность процесса (например, 1 — низкая сложность, 5 — высокая сложность).

4. Оценка цифровой культуры. Культурные аспекты и обучение персонала необходимы для полноценной интеграции цифровых технологий в процессы компании. На этом этапе оценивается, как подготовлены сотрудники и как воспринимаются изменения. Оценка готовности персонала включает анализ обучения и восприятия изменений. Формула для оценки:

$$O_4 = \frac{C_{\text{обучения}}}{C_{\text{общ}}} * 100\%,$$

где  $O_4$  — уровень обучения и восприятия изменений,

$C_{\text{обучения}}$  — количество сотрудников, прошедших обучение,

$C_{\text{общ}}$  — общее количество сотрудников компании.

5. Оценка результативности стратегии. Для оценки результативности стратегии можно использовать не только количество успешных внедрений, но и их влияние на производительность и снижение затрат. Следующая формула помогает оценить, какое именно влияние оказывают внедренные цифровые решения на результаты компании, что является более точным показателем для оценки итоговой результативности стратегии:

$$O_5 = \frac{\sum_{i=1}^q R_i * I_i}{\sum_{i=1}^q I_i} * 100\%,$$

где  $O_5$  — уровень результативности стратегии,

$q$  — количество внедренных цифровых решений,

$R_i$  — результативность внедрения (например, снижение затрат, повышение производительности, улучшение качества обслуживания),

$I_i$  — влияние решения на компанию (например, 1 — значительное влияние, 0.5 — умеренное влияние, 0 — не имеет влияния).

Теперь можно использовать итоговую формулу, которая будет учитывать вес каждого из этапов и их подэтапов. В качестве весов можно использовать значения значимости этапов для достижения цифровой зрелости компании. Вид формулы:

$$O_{\text{итог}} = \frac{w_1 * O_1 + w_2 * O_2 + w_3 * O_3 + w_4 * O_4 + w_5 * O_5}{w_1 + w_2 + w_3 + w_4 + w_5},$$

где  $w_i$  — вес каждого этапа (например, этап оценки инфраструктуры может иметь больший вес, чем этап оценки культуры),

$O_i$  — оценка каждого этапа.

Для оценки цифровой зрелости предприятия можно использовать шкалу от 1 до 5, где:

1 — На начальной стадии, существенные проблемы в цифровых технологиях и процессах ( $O_{\text{итог}} = 0-20\%$ ).

2 — Слабая готовность, необходимость значительных улучшений ( $O_{\text{итог}} = 21-40\%$ ).

3 — Средний уровень, требует оптимизации и модернизации ( $O_{\text{итог}} = 41-60\%$ ).

4 — Хорошая готовность, но есть область для совершенствования ( $O_{\text{итог}} = 61-80\%$ ).

5 — Высокая зрелость, организация готова к полному внедрению цифровых технологий ( $O_{\text{итог}} = 81\%$  и более).

Предложенный план аудита и оценки цифровой зрелости предприятия позволяет системно подходить к оценке готовности организации к цифровой трансформации. Оценка цифровой зрелости на основе предложенной шкалы позволяет глубже понять текущее состояние цифровых технологий и процессов на предприятии и на этой основе выработать план мероприятий по их улучшению. План включает несколько ключевых этапов и подэтапов, каждый из которых направлен на конкретную сферу цифровой зрелости: от технологий и инфраструктуры до корпоративной культуры и стратегии. Каждый этап оценки имеет четкие критерии и показатели, позволяющие детально анализировать текущее состояние и планировать возможные улучшения. При этом автором также разработаны следующие рекомендации по его применению:

1. Рекомендуется проводить регулярную оценку цифровой зрелости предприятия, особенно в условиях быстро меняющихся технологий и рынка. Это поможет своевременно выявлять пробелы и корректировать стратегию цифровой трансформации.
2. Оценка зрелости должна быть не только процедурой для выявления проблем, но и важным инструментом для принятия стратегических решений. Результаты аудита должны быть интегрированы в стратегическое планирование и руководство предприятием.
3. Важно оценивать не только технические и технологические аспекты, но и культурные, органи-

зационные и управленческие. Часто именно эти аспекты могут оказывать значительное влияние на успешность цифровой трансформации.

4. На основе аудита и оценки следует разработать комплексный план мероприятий по повышению зрелости предприятия, который должен включать как технические, так и организационные улучшения.

### Заключение

В рамках настоящей статьи был предложен комплексный план проведения аудита и оценки цифровой зрелости предприятия с использованием многоуровневой методики, включающей несколько этапов и подэтапов. План оценивания цифровой зрелости позволяет глубже понять текущее состояние предприятия в контексте цифровой трансформации, систематизировать риски и выявить области для улучшения. Внедрение предложенного

плана аудита позволяет организациям не только диагностировать свою готовность к цифровым изменениям, но и выработать конкретные шаги для совершенствования цифровой инфраструктуры и процессов.

Результаты аудита и интерпретация полученных данных дают возможность для более точного планирования цифровой трансформации и ускорения процесса внедрения цифровых решений. Использование предложенной методики может значительно повысить эффективность цифровых преобразований на предприятиях, что особенно актуально в условиях быстрого развития технологий и глобальных изменений на рынке. Возможность использования предложенной методики на практике открывает новые горизонты для улучшения стратегического планирования и внедрения цифровых решений в организациях разных отраслей, что способствует их конкурентоспособности и инновационности в будущем.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Объем продаж российских IT-решений в 2024 году составил 4,5 трлн рублей. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://clck.ru/3JVS9> (дата обращения 18.03.2025 г.).
2. Курочкина А.А., Намазов К.А. Цифровая трансформация как основное направление эволюции бизнеса: обзор литературы // Прогрессивная экономика. 2023. №7. С. 20–41.
3. Прохорова И.С., Гуреев П.М. Цифровая зрелость бизнеса: технологический разрыв и ограничения цифровой трансформации // Вестник ГУУ. 2023. №4. С. 49–56.
4. Погорельцев А.С., Салимьянова И.Г. Особенности оценки цифровой зрелости организаций // Известия СПбГЭУ. 2022. №5-2 (137). С. 118–125.
5. Краковская И.Н., Корошко Ю.В., Слушкина Ю.Ю. Цифровая зрелость промышленных предприятий: опыт оценки // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2024. №3. С. 433–459.
6. Ершова И.В., Енькова Е.Е. Цифровая зрелость как показатель успешности цифровой трансформации университета // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина. 2022. №12 (100). С. 20–29.
7. Лапиков А.В. Оценка цифровой зрелости процесса управления персоналом для организации цифрового перехода компании // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2022. №4 (26). С. 461–471.
8. Семёновых А.М. Оценка уровня цифровизации производственных процессов в контексте повышения эффективности деятельности предприятия // Мировая наука. 2020. №12 (45). С. 262–270.

© Борисенко Даниил Дмитриевич (borisenkodaniil25@gmail.com); Коваленко Клеопатра Дмитриевна  
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»