

**Романов Иван Сергеевич**  
Московский инновационный университет

### **Методические подходы к оценке готовности производственных предприятий к цифровой трансформации управления**

**Аннотация.** В статье рассматриваются актуальные методические подходы к оценке готовности производственных коммерческих организаций к цифровой трансформации систем управления. Автор обосновывает необходимость комплексного анализа готовности, базирующегося на оценке технологических, организационных, кадровых и финансовых факторов, что позволяет избежать провала проектов цифровизации, 70% которых не достигают целей из-за плохой подготовки.

В работе представлена оригинальная авторская методика, включающая 25 критериев, распределенных по пяти ключевым направлениям: технологическая, организационная, кадровая, финансовая и управленческая готовность. Описаны результаты практической апробации методики на примере трех предприятий различного масштаба, выявившие «узкие места» в кадровой и финансовой сферах. Сформулированы дифференцированные рекомендации для предприятий с различным уровнем цифровой зрелости от начального до лидерского. Применение предложенного инструментария позволяет компаниям объективно оценивать внутренний потенциал, минимизировать риски и повышать эффективность стратегического планирования в условиях цифровой экономики.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, управление производством, готовность к трансформации, методика оценки, цифровая зрелость, интегральный показатель, производственные предприятия, ИТ-инфраструктура, цифровые компетенции, управление изменениями, риски цифровизации.

**Romanov Ivan Sergeevich**  
Moscow Innovation University

### **Methodological approaches to assessing the readiness of manufacturing enterprises for digital management transformation**

**Abstract.** This article examines current methodological approaches to assessing the readiness of commercial manufacturing organizations for the digital transformation of management systems. The author justifies the need for a comprehensive readiness analysis based on an assessment of technological, organizational, human resources, and financial factors, which helps avoid the failure of digitalization projects, 70% of which fail to achieve their goals due to poor preparation.

The paper presents an original methodology developed by the author, comprising 25 criteria distributed across five key areas: technological, organizational, human resources, financial, and managerial readiness. The results of the practical testing of the methodology are described using the example of three enterprises of varying sizes, which revealed “bottlenecks” in the human resources and financial spheres. Differentiated recommendations are formulated for enterprises with varying levels of digital maturity from entry-level to leadership. The application of the proposed toolkit allows companies to objectively assess their internal potential, minimize risks, and improve the effectiveness of strategic planning in the digital economy.

**Keywords:** digital transformation, production management, readiness for transformation, assessment methodology, digital maturity, integrated indicator, manufacturing enterprises, IT infrastructure, digital competencies, change management, risks of digitalization.

Цифровая трансформация управления производственными организациями является одним из ключевых факторов повышения конкурентоспособности в современных условиях. Однако успешность внедрения цифровых технологий во многом определяется уровнем готовности предприятия к масштабным преобразованиям. По данным исследований, до 70% проектов цифровизации не достигают запланированных целей из-за недостаточной подготовки организации.

В связи с этим актуальной задачей является разработка методического инструментария для объективной оценки готовности предприятий к цифровой трансформации управления.

Анализ существующих подходов Анализ научной литературы показывает наличие различных подходов к оценке готовности предприятий к цифровой трансформации. Зарубежные исследователи предлагают модели оценки цифровой зрелости, основанные на оценке технологических возможностей [4; 5]. Российские ученые акцентируют внимание на организационных и кадровых аспектах готовности [1; 2]. Вместе с тем, существующие подходы часто носят фрагментарный характер и не обеспечивают комплексной оценки готовности с учетом специфики производственных организаций.

Авторская методика оценки готовности

На основе проведенного анализа<sup>1</sup> разработана комплексная методика оценки готовности производственных предприятий к цифровой трансформации управления.

Методика включает пять направлений оценки и 25 критериев (таблица 1).

Таблица 1 Структура методики оценки готовности к цифровой трансформации

Направление	Критерии оценки	Количество
1. Технологическая готовность	Наличие IT-инфраструктуры, уровень автоматизации, интеграция систем, безопасность данных	4
2. Организационная готовность	Стратегия цифровизации, процессы управления изменениями, организационная структура, культура инноваций	4
3. Кадровая готовность	Цифровые компетенции персонала, готовность к обучению, наличие специалистов, мотивация	4
4. Финансовая готовность	Бюджет на цифровизацию, доступность финансирования, оценка ROI, финансовая устойчивость	4
5. Управленческая готовность	Поддержка руководства, система управления проектами, KPI, контроль рисков	4

Каждый критерий оценивается по шкале от 0 до 4 баллов, где 0 критерий не соответствует требованиям, 4 критерий полностью соответствует. Интегральный показатель готовности рассчитывается как средневзвешенное значение оценок по всем критериям. На основе полученного значения определяется уровень готовности предприятия:

- 0–1 балл начальный уровень (низкая готовность);
- 1,1–2 балла базовый уровень (средняя готовность);
- 2,1–3 балла продвинутый уровень (высокая готовность);
- 3,1–4 балла лидерский уровень (очень высокая готовность).

<sup>1</sup> Примечание: Анализ существующих подходов и оценка готовности предприятий проводились авторами в рамках научно-исследовательской работы на основе изучения открытых данных корпоративной отчетности, а также проведения экспертных интервью и анкетирования руководителей профильных подразделений производственных компаний.

Результаты апробации методики Апробация методики проведена на трех производственных предприятиях различного масштаба: крупное машиностроительное предприятие (предприятие А), среднее предприятие пищевой промышленности (предприятие Б) и малое предприятие по производству электроники (предприятие В).

Результаты оценки показали существенные различия в уровне готовности исследуемых предприятий. Предприятие А получило интегральную оценку 2,8 балла (продвинутый уровень), предприятие Б 1,9 балла (базовый уровень), предприятие В 1,3 балла (базовый уровень). Наиболее проблемными направлениями для всех трех предприятий оказались кадровая и финансовая готовность. Детальный анализ результатов позволил выявить конкретные «узкие места» в подготовке каждого предприятия и сформулировать адресные рекомендации по повышению готовности к цифровой трансформации.

#### **Практические рекомендации**

На основе результатов апробации сформулированы следующие рекомендации:

– Для предприятий начального уровня готовности: необходимо сосредоточиться на создании базовой ИТ-инфраструктуры, формировании стратегии цифровизации и обучении ключевых сотрудников.

– Для предприятий базового уровня: приоритетом является развитие цифровых компетенций персонала, обеспечение финансирования проектов цифровизации и создание системы управления изменениями.

– Для предприятий продвинутого уровня: рекомендуется масштабирование лучших практик, интеграция цифровых систем и развитие культуры непрерывных инноваций.

Применение предложенной методики позволяет производственным предприятиям объективно оценить свою готовность к цифровой трансформации, выявить приоритетные направления развития и минимизировать риски реализации проектов цифровизации.

#### **Заключение**

Предложенная методика оценки готовности производственных предприятий к цифровой трансформации управления обеспечивает комплексный подход к анализу ключевых факторов успешности преобразований. Апробация методики подтвердила ее практическую применимость и эффективность для предприятий различного масштаба. Использование методики на этапе планирования цифровой трансформации позволяет снизить риски проектов и повысить вероятность достижения запланированных результатов. Дальнейшее развитие методики связано с разработкой автоматизированного инструментария оценки и расширением спектра критериев с учетом отраслевой специфики предприятий.

#### **Список источников**

1. Акбердина, В. В. Трансформация промышленного комплекса России в условиях цифровизации экономики / В. В. Акбердина // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2018. – Т. 19, № 3. – С. 82-99.

2. Плотников, В. А. Цифровизация производства: теоретическая сущность и перспективы развития в российской экономике / В. А. Плотников // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2018. – № 4 (112). – С. 16-24.

3. Толстых, Т. О. Модель управления цифровой трансформацией промышленных предприятий / Т. О. Толстых, Е. В. Шкарупета, Л. А. Гамидова // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2020. – Т. 13, № 1. – С. 111-124.

4. Kane, G. C. Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation / G. C. Kane, D. Palmer, A. N. Phillips, D. Kiron, N. Buckley // MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press. – 2015. – P. 1-25.

5. Westerman, G. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation / G. Westerman, D. Bonnet, A. McAfee. – Boston: Harvard Business Review Press, 2014. – 292 p.

**Сведения об авторе**

**Романов Иван Сергеевич**, аспирант 3 курса кафедры экономики, менеджмента и информационных технологий научной специальности 5.2.6 Менеджмент, Московский инновационный институт, г. Москва, Россия

**Information about the author**

**Romanov Ivan Sergeevich**, 3rd year postgraduate student of the Department of Economics, Management and Information Technology, scientific specialty 5.2.6 Management, Moscow Innovation Institute, Moscow, Russia