

Если предприятие вновь созданное, то в качестве базисного (предшествующего, отчетного) времени берется время, затрачиваемое в среднем на предприятии аналогичного профиля, а в качестве планового (текущего) – планируемое на анализируемом предприятии время.

**Заключение.** Раскрыты теоретико-методические аспекты потенциала фирмы по продажам продукта определенного вида, структурированы наиболее приоритетные критерии для его анализа. Разработан алгоритм оценки собственных реализационных возможностей фирмы с использованием среднегодовых темпов изменения количественных и временных показателей.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Куш, С.П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках: монография/ С.П. Куш; Санкт-Петербургский госуд. ун-т; Высшая школа менеджмента. – 2-е изд. – Спб.: Высшая школа менеджмента, 2008. – 272 с.

2. Маркетинговая деятельность промышленных предприятий: вопросы теории и практики: монография /Т.Н. Байбардина, И.И. Грищенко, С.А. Шингирей, С.Е. Астраханцев; под ред. Т.Н. Байбардиной. – Гомель: ЦИИР, 2008. – 391 с.

3. Киреенко, Н.В. Товарная политика: учебно – методическое пособие / Н.В. Киреенко; Мин –во образования Республики Беларусь, Институт предпринимательской деятельности. – Минск: БГПУ имени М. Танка, 2009. – 224 с.

4. Кашуба, В.М. Товарная политика предприятий отрасли. Торговая политика: учебно–методический комплекс / В.М. Кашуба, И.Г. Разумовский; Минский институт управления. – 2–е изд., стереотипное. – Минск: Издательство МИУ, 2009. – 192 с.

5. Маркетинг в управлении современным предприятием: монография: в 2 ч. / Л.С. Головкова и др.; под ред. Л.С. Головковой; Частное учреждение образования «Институт предпринимательской деятельности», Классический приватный университет. – Запорожье; Минск: Классический приватный университет, 2010. – 168 с.

6. Шкрадун, В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: теория, методология, практика: монография / В.Д. Шкрадун; академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. – 3–е изд.– Москва: Дело, 2008. –384с.

УДК 658.3

#### СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

*А.А. Подупейко, ФММП БНТУ, г. Минск*

**Резюме.** Данная статья посвящена рассмотрению актуальных методик оценки готовности организации к цифровой трансформации в Индустрии 4.0 с целью выявления общих и ключевых моментов оценки цифровой зрелости.

**Ключевые слова:** цифровая зрелость, Индустрия 4.0, цифровые технологии, цифровое развитие организации.

**Введение.** Трендом развития организации в современном мире является переход к новому хозяйственно-техническому укладу «Индустрии 4.0», который предполагает объединения физического и виртуального мира в единую систему посредством цифровых технологий. Несмотря на большое количество научных публикаций и разработок, процесс цифровой трансформации в организациях Республики Беларусь остается затруднительным и вызывает много вопросов у руководителей. Сложности возникают не только в определении сущности цифровой трансформации, но и в установлении текущего и желаемого уровня цифровой зрелости, выбора цифровых инструментов, имеющих наибольший экономический эффект для данной организации, и приоритетных направлений цифрового развития, в целом отвечающих вызовам цифровой экономики.

**Основная часть.** Для эффективной цифровой трансформации организации прежде всего необходимо оценить текущий уровень цифрового развития, а затем составить план действий в виде дорожной карты по достижению целевого состояния. Важно понимать, что оценка текущего состояния требует комплексного и многоуровневого исследования и определения ключевых моментов при интеграции цифровых технологий. Текущее состояние организации на пути ее цифрового развития мы будем рассматривать как цифровую зрелость организации.

Цифровая зрелость – это степень готовности организации к успешной цифровой трансформации, другими словами, уровень адаптации организации к эффективной конкуренции в постоянно изменяющейся цифровой среде. Речь идет о интеграции цифровых технологий путем согласования стратегии организации, рабочей силы, организационной культуры, технологии и бизнес-процессов, для того, чтобы отвечать цифровым ожиданиям клиентов, сотрудников и партнеров.

В свою очередь, оценка цифровой зрелости организации приобретает принципиальное значение, так как позволяет определить на каком этапе исследуемая организация находится на данный момент времени, оценить потенциал ее роста, выявить направления развития и разработать стратегию ее цифровой трансформации. Однако, следует отметить, что на данный момент единый подход к оценке цифровой зрелости организации не выработан.

С начала эпохи цифровой трансформации и настоящему моменту времени консалтинговыми фирмами выработаны достаточное количество методик оценки цифровой зрелости организации. С целью выявления общих и ключевых моментов оценки, рассмотрим некоторые из них.

*Индекс цифрового ускорения*, разработанная Boston Consulting Group США. Данная методика основана на определении текущего уровня цифровой зрелости организации, и дальнейшего сопоставления его с аналогичным показателем конкурентов, цифровых лидеров в отрасли и среднеотраслевыми значениями. Оценка производится по следующим блокам: бизнес-стратегия, основанная на цифровых технологиях, цифровая форма оценки, новый цифровой рост и оценка движущих сил (факторов влияния) [1]. По результатам оценки и анализа организация определяет возможности для ускорения процесса цифровой трансформации и разрабатывает комплексную дорожную карту для достижения целей цифрового развития.

*Модель цифровой зрелости* разработана консалтинговой компанией Deloitte в партнерстве с Массачусетским технологическим институтом (США). Позволяет оценить уровень навыков и компетенций организации в области цифрового развития, выявить слабые стороны и определить перспективы для улучшения по пяти аспектам бизнеса: стратегия, взаимоотношения с потребителями, цифровые технологии, производство, организационная культура [2].

*Индекс зрелости Индустрии 4.0* (Национальная академия наук и техники Германии). Позволяет установить, на каком этапе трансформации находится организация на пути ее следования к развивающейся и гибкой компании. Оценка степени цифровой зрелости проводится по четырем ключевым направлениям: ресурсы, информационные системы, культура и организационная структура [3]. На основании полученных данных разрабатывается план действий по цифровому преобразованию всех соответствующих областей с пошаговой инструкцией для достижения требуемых результатов.

*Модель оценки цифровых способностей (цифрового мышления)* основывается на комплексной оценке показателей по пяти ключевым сферам деятельности: стратегия, менеджмент, цифровые возможности (таланты), ключевые процессы цифровой трансформации, технологическая и ресурсная гибкость. Результаты оценки представляются на круговой матрице и позволяют сопоставить результаты самооценки организациями со среднеотраслевыми показателями [4].

*Индекс цифровой трансформации* основан на следующих категориях: стратегия и руководство, продукты и сервисы, управление клиентами, операции и цепочки поставок, корпоративные сервисы и контроль, информационные технологии, рабочее место и организационная культура [4]. По результатам оценки строится графический радар, позволяющий сопоставить показатели организации со среднеотраслевыми и показателей «виртуальных звезд», которые достигли максимальных успехов в рамках определенной категории.

*Цифровое пианино* предполагает оценку по семи категориям, определяющих цифровую ценность организации: цифровая стратегия, организационная структура, персонал, бизнес-процессы, ИТ-способности, предложения, модель взаимодействия с клиентами, партнерами и сотрудниками организации [5]. Каждая категория включает в себя ряд вопросов, ответы на которые позволяют определить направление и план действий по цифровой трансформации организации, а также определить разрыв между текущим и желаемым уровнем. При этом с целью достижения эффективности преобразований рекомендуется проводить мероприятия сразу по нескольким направлениям – «нажимать на несколько клавиш пианино» одновременно.

**Заключение.** На основании приведенного выше анализа можно выделить следующие общие черты рассмотренных методик:

Комплексная оценка цифровой зрелости: рассмотренные в данной статье модели позволяют провести комплексную оценку цифровой зрелости организации. Они базируются на различных категориях и показателях, позволяющих понимать реальный текущий уровень организации на ее пути цифровой трансформации, при этом охватываются различные аспекты организации, включая стратегию, цифровые технологии, людей, бизнес-процессы и данные.

Фокус на стратегии: в проанализированных моделях акцент делается на необходимости разработки цифровой стратегии, соответствующей общей стратегии бизнеса организации. Такая стратегия служит «дорожной картой» для организации на пути ее цифрового развития.

Непрерывность: каждая модель подразумевает постоянный процесс оценки и анализа прогресса цифровой трансформации, с целью выявления успешных областей и слабых сторон, определения рисков и новых возможностей.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Индекс цифрового ускорения (DAI) Boston Consulting Group [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.bcg.com/publications/2021/digital-acceleration-index>. – Date of access: 02.02.2024.
2. Digital maturity model [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.tmforum.org/wp-content/uploads/2018/08/Deloitte-DMM.pdf>. – Date of access: 02.02.2024.
3. Индекс зрелости Индустрии 4.0 [Электронный ресурс]. – режим доступа: [https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech\\_STUDIE\\_rus\\_Maturity\\_Index\\_WEB.pdf](https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech_STUDIE_rus_Maturity_Index_WEB.pdf). – Дата доступа: 04.02.2024.
4. Трансформация бизнеса в цифровой экономике [Электронный ресурс]. – режим доступа: <https://project4900361.tilda.ws/> – Дата доступа: 04.02.2024.
5. Global Center for Digital Business Transformation [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.imd.org/centers/dbt/imd-digital-business-transformation-center/>. – Date of access: 08.02.2024.