

# ОЦЕНКА ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ<sup>1</sup>

**И. В. Сименко, И. Н. Пальцун, Я. С. Чаусова**

Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского,  
Донецк, Донецкая Народная Республика

С целью выработки оптимального подхода к разработке методики оценки цифровой зрелости органов государственного финансового контроля (ГФК) Донецкой Народной Республики авторами проведен мониторинг существующих подходов, выделены их преимущества и недостатки. В статье представлена концепция оценки цифровой зрелости органов ГФК в Донецкой Народной Республике в виде интегральной модели, основными компонентами которой выступают этапы цифровой зрелости, направления цифровой трансформации, стадии реализации. Формализован алгоритм расчета интегрального показателя. Предложенный методический подход позволяет варьировать количество частных показателей в зависимости от имеющейся статистической базы; при расчете использовать внешние и внутренние источники; учитывать влияние контекстных факторов, что обеспечит адаптивность оценки и позволит учесть риски и восприимчивость органов ГФК к меняющимся условиям; определять критические области; исследовать эволюцию развития приоритетных направлений цифровой трансформации; изучать динамику показателей; учитывать степень важности стадий осуществления цифровой трансформации в управленческом цикле.

*Ключевые слова:* цифровая трансформация, высокотехнологический контроль, цифровая инфраструктура, среда доверия.

## ASSESSING DIGITAL MATURITY OF STATE FINANCE CONTROL BODIES

**Inna V. Simenko, Irina N. Paltsun, Yana S. Chausova**

Donetsk National University of Economics and Trade Named  
after Mikhail Tugan-Baranovskiy,  
Donetsk, Donetsk People's Republic

In order to work out the optimum approach to designing methodology for assessing digital maturity of state finance control (SFC) bodied in the Donetsk Republic the authors researched current approaches and identified their advantages and drawbacks. The article provides the concept of assessing digital maturity of SFC bodies in the Donetsk Republic in the form of the integral model, whose key components are stages of digital maturity, lines of digital transformation and steps of their implementation. Algorithm of integral index was formalized. The proposed methodological approach gives an opportunity to modify the number of particular indices depending on available statistic base; to apply both external and internal sources for calculations; to take into account context factors that could provide appraisal adaptation and regard to risks and susceptibility of SFC bodies to changing conditions; to identify critical spheres; to research evolution of the development of priority lines in digital transformation; to study index dynamics and to take into consideration the degree of importance stages in conducting digital transformation in managerial cycle.

*Keywords:* digital transformation, highly-technological control, digital infrastructure, trust environment.

---

<sup>1</sup> Статья подготовлена по результатам исследования «Развитие методологических основ и организационно-информационного механизма управления цифровой трансформацией системы государственного финансового контроля республиканского уровня», проведенного РЭУ им. Г. В. Плеханова и ДОННУЭТ имени Михаила Туган-Барановского при финансовой поддержке ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова».

В рамках тесной интеграции Донецкой Народной Республики с Российской Федерацией чрезвычайно важными являются трансформация существующей системы государственного финансового контроля и разработка стратегии дальнейшего развития при переходе от традиционной к перспективной модели контроля в цифровой среде.

Активное внедрение информационных систем и цифровых технологий направлено на совершенствование института финансового контроля, обеспечение прозрачности и доступности информации об использовании бюджетных средств, снижение ресурсоемкости контрольных процедур, повышение качества государственного управления и благосостояния граждан республики.

Для грамотной цифровой трансформации системы ГФК необходимо заранее определить зоны развития, критерии эффективности планируемых действий и организовать процесс мониторинга и анализа данных на разных этапах: от готовности проекта для коммерциализации к его внедрению до определения возможных рисков и эффекта с использованием единой метрики.

При определении стадии организационного и технологического развития субъекта и его процессов с учетом ожидаемых индивидуальных перспектив и внешней среды применяется понятие «модель зрелости» (англ. *maturity model*). Ключевым показателем уровня цифрового развития субъекта является цифровая зрелость (англ. *digital maturity*). В контексте оценки подразумевается «многоуровневое исследование организации, которое позволяет выявить потенциал ее роста, зоны развития и разработать индивидуальную стратегию цифровой трансформации» [15. – С. 73].

Определение уровня цифровой зрелости позволяет:

- вводить в рамках трансформации работу с культурой, кадрами, процессами;
- сопоставлять уровень развития аналитики и качество данных, кадров и ин-

фраструктуры с уровнем процессного и продуктового управления;

- проводить сравнительную оценку организации в целом и ее отдельных подразделений;

- формировать план необходимых действий вплоть до уровня отдельных подразделений, департаментов и отделов [15. – С. 73].

За последние 30 лет накоплен существенный опыт оценки зрелости субъекта и его процессов, что подтверждается значительным количеством публикаций, где проведен сравнительный анализ отечественных и зарубежных методик, выделены их преимущества и недостатки [1–8; 10; 12; 14–17]. Кроме того, активно формируется законодательная база. Вместе с тем нельзя не отметить отсутствие общепринятого и устоявшегося определения цифровой зрелости, единого апробированного подхода к оценке и дифференциации уровней зрелости. Так, в Российской Федерации цифровая зрелость является одним из маркеров достижения национальной цели по цифровой трансформации<sup>1</sup>. Согласно паспорту государственной программы «Информационное общество», рассчитанной на 2011–2030 гг., финансовое обеспечение за счет средств федерального бюджета, бюджетов государственных внебюджетных фондов Российской Федерации на 2022–2024 гг. составляет соответственно 342 125,6 млн, 321 852,5 млн и 314 605,4 млн рублей. При этом документ не содержит сведения о привлечении внебюджетных средств, хотя в 2020 г. за счет юридических лиц для реализации отдельных мероприятий программы было привлечено 2 167,3 млн рублей<sup>2</sup>.

В рамках данного исследования не стоит цель изучения теоретических основ цифровой зрелости. Авторы руководству-

<sup>1</sup> См.: Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

<sup>2</sup> URL: <https://ach.gov.ru/upload/pdf/budget/gp-2022/ГП-23%20Информационное%20общество.pdf>

ются задачей поиска практического инструментария для определения стадии организационного и технологического развития контрольного органа, разработки цифровой стратегии, основанной на реальных данных для выработки предложений по совершенствованию системы государственного финансового контроля в Донецкой Народной Республике.

Эволюционная модель оценки цифровой зрелости государственных и муниципальных услуг, предложенная Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, предполагает достижение шести уровней – от «минус 1» до «супер» [11]. Данный подход, по мнению экспертов, приемлем только в среднесрочной перспективе, нуждается в дополнении другими параметрами качества оказания услуг и уточнении с учетом возможностей новых цифровых технологий [8. – С. 41]. Минцифры России утверждена методика индикативного подхода к расчету показателей цифровой зрелости по отраслям<sup>1</sup>. Для сферы государственного управления предполагается расчет семи показателей, выполнение большинства из которых до 2030 г. должно приблизиться к 90–100%. Среди недостатков данного подхода Е. И. Добролюбова отмечает отсутствие базовых значений, наличие значительного цифрового неравенства территорий, что делает маловероятным определение единых уровней цифровой зрелости во всех регионах в краткосрочной и среднесрочной перспективах, недостаточность показателей и т. д. Кроме того, подход не учитывает переход к третьему этапу цифровой зрелости государственного управления [8. – С. 43–45].

Среди отечественных и зарубежных методик оценки цифровой зрелости особо

востребованными и распространенными являются Индекс зрелости Индустрии 4.0, Organizational Digital Manufacturing Maturity Model ODM3, Digital Maturity Model, модель Forrester 4, Digital Transformation Index, Digital Business Aptitude – DBA, Цифровое пианино (Digitization Piano), Open Information Security Management Maturity Model (O-SIM3), Business Process Management Maturity Model (BPM MM), Process Capability Model (PCM), метод центра цифрового бизнеса MIT (MIT Center for Digital Business) и Capgemini Consulting, Community Cyber Security Maturity Model (CCSMM), методика KMDA, матрица оценки цифровой зрелости государственных и муниципальных услуг, метод экспресс-оценки цифровой зрелости производственной системы промышленного предприятия И. В. Балахоновой и др.

Результаты изучения методических подходов к оценке цифровой зрелости позволили сделать определенные выводы:

- методики находятся в динамике и постоянно совершенствуются с учетом специфики исследуемых экономических систем;
- логика построения моделей подчиняется различным целям и задачам;
- уровень глубины оценки варьируется от организационного до отраслевого, регионального, национального и международного;
- в зависимости от степени обобщения параметров зрелости выделяют каскадную модель через идентификацию последовательных этапов зрелости с набором параметров для каждого этапа, т. е. определяется интегральный индекс оценки, и дискретную модель с определенными уровнями зрелости по отдельным параметрам, которые могут находиться на разных уровнях зрелости [4. – С. 355–356];
- используются взаимодополняющие методы оценки: самооценка, сравнительная оценка, внешнее экспертное оценивание (преимущественно специалистами консалтинговых компаний) [5. – С. 43];

<sup>1</sup> См.: Приказ от 14 января 2021 г. № 9 «О внесении изменений в приказ Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации от 18.11.2020 г. № 600 «Об утверждении методики расчета целевых показателей национальной цели развития Российской Федерации «Цифровая трансформация»».

– укрупненными направлениями оценки цифровой зрелости, выраженной в баллах или уровнях, чаще всего являются стратегия, бизнес-модель, потребители, организационная культура, кадры, операционные процессы, информационные технологии;

– визуализация результатов, как правило, осуществляется с помощью круговой диаграммы «паутина»;

– общая схема градации уровней – от совершенно (или относительно) нецифровой формы деятельности к максимально трансформированной экономической бизнес-модели организации [6. – С. 47];

– модели оценки «снизу вверх», т. е. от отделов до субъекта оценки в целом, базируются, как правило, на самооценке, что ставит под сомнение их субъективность и требует привлечения высококвалифицированных экспертов. Модели «сверху вниз» практически не используют технологические и отраслевые подходы [3. – С. 33–34];

– диагностические модели предназначены для выявления приоритетов дальнейшей работы и разработки стратегии отдельного субъекта, эволюционные же определяют основные этапы цифровизации и относят объект исследования к одному из этапов на основе качественных и/или количественных критериев [8. – С. 37–38].

Отдельно выделим методику, предложенную в 2019 г. АНО «Центр перспективных управленческих решений» совместно с экспертами Центра подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС. В 2020 г. оценку цифровой зрелости прошли 27 департаментов Счетной палаты – 100% руководящего состава; 966 сотрудников (более 95%) [13]. Модулями для самооценки в виде анкетирования выступили организационная культура, кадры, процессы, цифровые продукты, модели, данные, инфраструктура и инструменты.

Аналогичное анкетирование было проведено авторами для сотрудников секторов (отделов) управленческого и профессионально-квалификационного уровня Министерства финансов Донецкой Народной

Республики, обладающих наибольшей компетентностью в оценке направлений. Согласно опросному листу, предлагалось оценить цифровую зрелость по шкале от нуля до трех баллов, где 0 – низкий уровень, 1 – уровень ниже среднего, 2 – средний уровень, 3 – высокий уровень. Данное исследование позволило определить текущий и целевой уровень цифровой зрелости в целом по ведомству и по каждому из семи модулей отдельно, выявить зоны первоочередного развития, сопоставить ответы респондентов управленческого и профессионально-квалификационного уровня (табл. 1).

В анкетировании приняли участие 111 специалистов восьми структурных подразделений Министерства, что составило 25% от общей численности утвержденного на 2 марта 2020 г. штатного расписания. Мнения сотрудников управленческого и профессионально-квалификационного уровней оказались в целом схожими, что свидетельствует о тесном взаимодействии руководящих работников и коллектива, а также едином понимании существующих проблем и перспектив.

Общий уровень цифровой зрелости составил 0,9 балла из трех возможных и классифицируется как ниже среднего (рис. 1).

Первоочередными векторами цифровой трансформации должны выступить цифровые продукты (0,3 балла), модели (0,8 балла), а также работа с персоналом (0,7 балла) и формирование цифровой культуры в коллективе (0,9 балла). Сотрудники слабо вовлечены в процесс создания цифровых продуктов, недостаточно владеют аналитическими методами.

Для повышения уровня развития цифровых компетенций и цифровой грамотности предлагаем проведение обязательных внутренних или онлайн-курсов, регулярных офлайн-встреч с обсуждением передового опыта в контрольно-надзорной деятельности, проблем, результатов. Все остальные направления требуют существенного финансирования, разработки регламентного обеспечения и постепенного его внедрения на практике.

Т а б л и ц а 1

Результаты анкетирования сотрудников Министерства финансов  
Донецкой Народной Республики по оценке цифровой зрелости  
по состоянию на 1 апреля 2020 г.\*

Модуль оценки цифровой зрелости	Ответственный отдел (сектор)	Количество респондентов, чел.		Средняя оценка цифровой зрелости, баллы		
		управленческого уровня	профессионально-квалификационного уровня	управленческого уровня	профессионально-квалификационного уровня	всего по ведомству
1. Организационная культура	Отдел по работе с персоналом; отдел по связям с общественностью, средствами массовой информации и работе с обращениями граждан	2,0	14,0	0,7	1,0	0,9
2. Кадры	Отдел по работе с персоналом	1,0	7,0	0,7	0,7	0,7
3. Процессы	Отдел стратегического развития и координации деятельности участников бюджетного процесса; отдел методологии и оперативного анализа; Департамент бюджетного и финансового мониторинга	7,0	38,0	0,9	1,0	1,0
4. Цифровые продукты	Отдел информационных технологий; отдел технического обеспечения	2,0	33,0	0,3	0,3	0,3
5. Модели	Департамент бюджетной методологии	4,0	17,0	0,7	0,8	0,8
6. Данные	Отдел информационных технологий; отдел технического обеспечения	2,0	33,0	1,3	1,4	1,4
7. Инфраструктура и инструменты	Отдел информационных технологий; отдел технического обеспечения	2,0	33,0	1,5	1,2	1,4
<i>Общая средняя оценка, баллы</i>		X	X	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>

\* Рассчитано по результатам анкетирования 111 специалистов восьми структурных подразделений Министерства финансов Донецкой Народной Республики, что составило 25% от общей численности утвержденного на 2 марта 2020 г. штатного расписания.

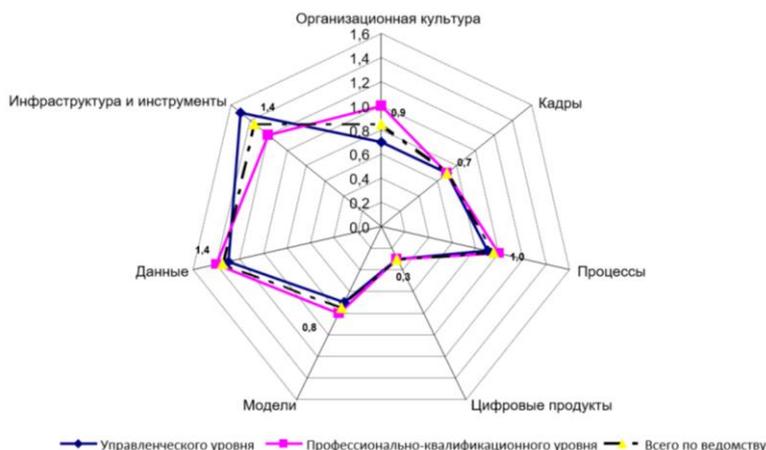


Рис. 1. Общий уровень цифровой зрелости  
Министерства финансов Донецкой Народной Республики

Несмотря на явные достоинства данной методики, основным ее недостатком считаем наличие субъективизма, что делает подход не единственно рекомендованным, а одним из возможных для оценки цифровой зрелости.

При разработке авторской методики оценки цифровой зрелости органов государственного финансового контроля Донецкой Народной Республики руководствовались следующим:

1. При переходе от одного состояния в другое происходят существенные качественные изменения как самого процесса

финансового контроля, так и всей системы государственного финансового контроля. Как только достигается и стабилизируется определенный этап развития, он становится устойчивым и выступает базисом для формирования следующего. В рамках каждого этапа важно учитывать стадии организации, реализации, а также формирования и оценки эффективности и результативности предпринимаемых шагов для граждан, государства и бизнеса.

Этапам эволюционной модели цифровой зрелости присущи определенные признаки, приведенные в табл. 2.

Таблица 2

Признаки отдельных этапов эволюционной модели цифровой зрелости\*

Стадии эволюционной модели цифровой зрелости	Признаки
Электронное правительство	Рост процента онлайн-образования среди взрослого населения; пользователей интернет-услуг, числа интернет-линий с безлимитным доступом, числа абонентов сотовой связи. Рост технологической осведомленности и квалификации граждан. Дублирование на первоначальном этапе бумажного и онлайн-документооборота. Активное формирование системы стандартов и нормативно-правового обеспечения, в том числе внедрение единых стандартов обслуживания пользователей. Развитие онлайн-услуг с точки зрения количества, качества и разнообразия каналов на основе электронного межведомственного взаимодействия. Снижение издержек социальных коммуникаций для каждого члена общества. Преимущественно бюджетное финансирование. Поддержка и расширение возможностей самообслуживания граждан. Снижение воздействия фактора географического месторасположения
Государственное управление, основанное на данных	Реализация принципа однократного представления данных. Переход от межведомственного взаимодействия к совместному использованию данных для оказания государственных услуг. Осуществление контрольно-надзорной деятельности. Рост услуг, оказываемых на основе данных в режиме реального времени. Доля электронного документооборота государственных и бюджетных учреждений должна стремиться к 100%. Сокращение транзакционных издержек, издержек граждан и бизнеса. Повышение качества государственных онлайн-услуг
Полностью цифровое государственное управление	Полное внедрение передовых цифровых технологий в государственном управлении. Полная замена документов данными, отмена отчетности. Рост контролируемых государством рисков, минимизируемых в автоматическом режиме. Общедоступность статистических показателей в режиме реального времени. Адаптивное регулирование, основанное на данных, переход от платформенных решений к автоматическому обмену данными (M2M). Использование больших данных для планирования, мониторинга и оценки достигнутых результатов в режиме реального времени

\* Составлено по: [8. – С. 42].

2. Уровень цифрового развития органов контроля в республике в рамках эволюционных моделей по сравнению с Российской Федерацией существенно ниже. Наличие объективных внешних и внут-

ренних факторов становится причиной того, что отслеживание динамики цифровой зрелости органов ГФК в краткосрочной и даже среднесрочной перспективах будет осуществляться в рамках низшего

уровня цифровой эволюции, что в настоящий момент делает неоправданным исследование цифровой зрелости в разрезе сразу трех этапов эволюционной модели.

3. Повысить обоснованность и надежность результатов всесторонней оценки уровня цифровой зрелости позволит методологическая триангуляция, предполагающая комбинирование количественных и качественных методов. Нужно отметить отсутствие в настоящее время комплексных статистических исследований цифровой зрелости на уровне республики/отраслей, что ограничивает применение количественного подхода и делает возможным использование преимущественно внутренних источников информации. К сведению, для оценки цифровой трансформации органов власти Российской Федерации, разработанной в 2021 г. и впоследствии усовершенствованной, источниками данных выступают Единый портал государственных и муниципальных услуг, ведомственные государственные инфор-

мационные системы, данные Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, Российской академии народного хозяйства и государственной службы и т. д.

4. Наличие существенного цифрового неравенства территорий Донецкой Народной Республики делает нецелесообразным использование индикативного или эталонного подходов в краткосрочной перспективе. При построении методики нужно учитывать влияние контекстных факторов, что обеспечит адаптивность оценки и позволит учесть риски и восприимчивость органов ГФК к меняющимся условиям.

На рис. 2 представлена концепция оценки цифровой зрелости органов ГФК в Донецкой Народной Республике в виде интегральной модели, основными компонентами которой выступают этапы цифровой зрелости, направления цифровой трансформации, стадии реализации.

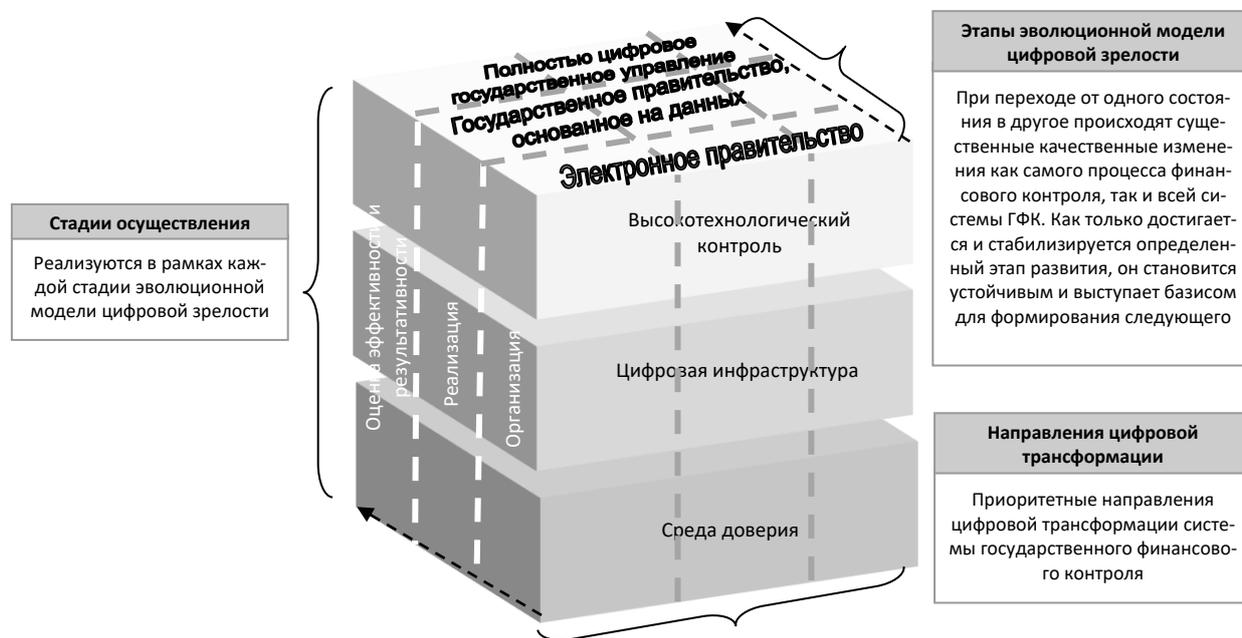


Рис. 2. Интегральная модель оценки цифровой зрелости органов государственного финансового контроля

Приоритетными направлениями цифровой трансформации являются:

– высокотехнологический контроль (high-tech control) – формирование на основе комплексной оптимизации выполне-

ния контрольно-надзорных функций единой безопасной цифровой платформы для обеспечения электронного взаимодействия органов ГФК всех уровней между собой и с другими государственными органами, внедрение современных механизмов и технологий противодействия киберпреступности и правонарушениям в цифровой среде;

– цифровая инфраструктура (digital infrastructure) – обеспечение реализации нового качества электронного взаимодействия органов государственного финансового контроля всех уровней с гражданами, организациями, государственными органами на основе создания безопасной высокотехнологичной универсальной цифровой среды. В качестве подсистем выступают информационная, вычислительная, подсистемы передачи данных, информационной безопасности, обучения и кадрового обеспечения;

– среда доверия (trust environment) – обеспечение технической, организационной и правовой защиты интересов граждан, бизнеса и государственных интересов при осуществлении взаимодействия в обновленной цифровой экосистеме органов ГФК<sup>1</sup>.

При оценке зрелости на каждом этапе цифровой трансформации необходимо установить степень важности стадии ее осуществления в управленческом цикле, что объединяет в себе эволюционный и диагностический подходы:

1) стадия организации – создание условий для цифровой трансформации;

2) стадия реализации – внедрение на практике разработанных механизмов цифровой трансформации;

3) стадия определения эффективности и результативности предпринимаемых шагов для граждан, государства и бизнеса.

Степень важности каждой стадии определяется экспертным путем с учетом этапа цифровой трансформации.

Цифровая трансформация системы ГФК в конечном итоге должна способствовать повышению качества государственного управления, что характеризуется ее результативностью (например, через снижение сроков исполнения государственных функций, снижение показателей смертности на производстве, травматизма, заболеваемости профессиональными заболеваниями, повышение качества (безопасности) продукции, появление новых общественных благ, формирование благоприятного предпринимательского климата и т. д.).

Экономическая эффективность от цифровой трансформации системы государственного финансового контроля проявляется в снижении издержек на контрольно-надзорные и судебные мероприятия, связанные с оспариванием результатов проверок; снижении бюджетных расходов на содержание аппарата управления, количества финансовых правонарушений и уровня коррупции и, соответственно, росте доходной части бюджета; снижении издержек бизнеса и населения при формировании и сдаче отчетности, запросе на оказание госуслуг и т. д. Социальная эффективность характеризуется повышением уровня и качества жизни населения, а также доверия пользователей к государству и власти.

<sup>1</sup> См.: Паспорт приоритетного проекта Повышение качества реализации контрольно-надзорных полномочий на региональном и муниципальном уровнях. Утвержден протоколом заседания проектного комитета от 27 января 2017 г. № 5; Сводный план мероприятий ("дорожная карта") по достижению целевой модели и реализации приоритетного проекта по совершенствованию контрольно-надзорной деятельности в Свердловской области на 2017–2018 годы; Приказ Генеральной прокуратуры Российской Федерации от 14 сентября 2017 г. № 627 «Об утверждении Концепции цифровой трансформации органов и организаций прокуратуры до 2025 года»; Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 февраля 2021 г. № 431-р «Концепция цифровой и функциональной трансформации социальной сферы, относящейся к сфере деятельности Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, на период до 2025 года»; Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25 сентября 2017 г. № 2039-р «Стратегия повышения финансовой грамотности в Российской Федерации на 2017–2023 годы».

Математически доказано, что высокий уровень цифровизации государственного управления обеспечивает более высокий уровень его качества (или отдельных параметров) [9. – С. 41–45]. Однако высокая цифровая зрелость не всегда будет свидетельствовать о высокой эффективности и результативности предпринимаемых шагов по цифровой трансформации для граждан, государства и бизнеса, а имеет, скорее, большую вероятность.

Таким образом, предложенная авторами методика оценки цифровой зрелости органов ГФК в Донецкой Народной Республике объединяет в себе системный, эволюционный и диагностический подходы, состоит из логически взаимосвязанных этапов и с помощью четырехуровневой системы показателей позволяет провести комплексную оценку цифровой зрелости (рис. 3).

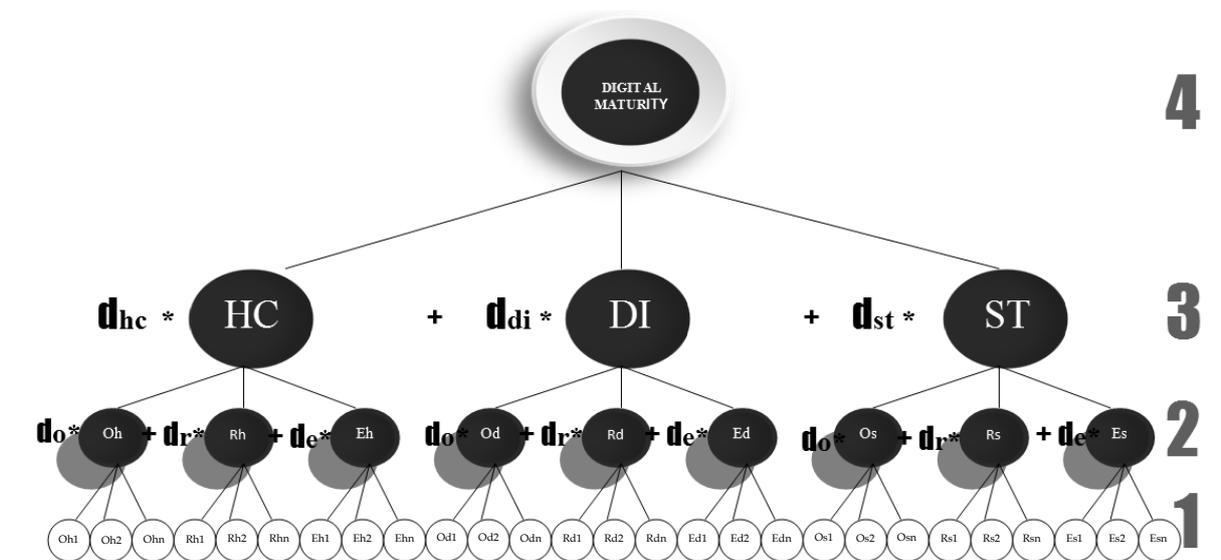


Рис. 3. Алгоритм расчета интегрального показателя оценки цифровой зрелости органов государственного финансового контроля:

$d_{hc}$ ,  $d_{di}$ ,  $d_{st}$  – степень влияния каждого направления цифровой трансформации на интегральный показатель уровня цифровой зрелости контрольно-надзорных органов (digital maturity) при условии, что  $d_{hc} + d_{di} + d_{st} = 1$ ; HC – уровень зрелости высокотехнологического контроля; DI – уровень зрелости цифровой инфраструктуры; ST – уровень цифровой зрелости среды доверия;  $d_o$ ,  $d_r$ ,  $d_e$  – степень влияния каждой стадии реализации (o – организации, r – реализации на практике, e – оценки эффективности и результативности) при условии, что  $d_o + d_r + d_e = 1$ ; Oh, Rh, Eh – обобщающие частные показатели, характеризующие уровень зрелости высокотехнологического контроля на стадиях организации, реализации, эффективности и результативности высокотехнологического контроля; Od, Rd, Ed – обобщающие частные показатели, характеризующие уровень зрелости цифровой инфраструктуры на стадиях организации, реализации, эффективности и результативности цифровой инфраструктуры; Os, Rs, Es – обобщающие частные показатели, характеризующие уровень цифровой зрелости сферы доверия на стадиях организации, реализации, эффективности и результативности цифровой инфраструктуры; Oh1, Oh2, Ohn – частные показатели для оценки организационной стадии высокотехнологического контроля; Rh1, Rh2, Rhn – частные показатели для оценки стадии реализации на практике высокотехнологического контроля; Eh1, Eh2, Ehn – частные показатели для оценки стадии эффективности и результативности высокотехнологического контроля; Od1, Od2, Odn – частные показатели для оценки организационной стадии цифровой инфраструктуры; Rd1, Rd2, Rdn – частные показатели для оценки стадии реализации на практике цифровой инфраструктуры; Ed1, Ed2, Edn – частные показатели для оценки стадии эффективности и результативности цифровой инфраструктуры; Os1, Os2, Osn – частные показатели для оценки организационной стадии сферы доверия; Rs1, Rs2, Rsn – частные показатели для оценки стадии реализации на практике сферы доверия; Es1, Es2, Esn – частные показатели для оценки стадии эффективности и результативности сферы доверия

Рассмотрим алгоритм расчета интегрального показателя оценки цифровой зрелости органов государственного финансового контроля на ключевом для Донецкой Народной Республики этапе «Электронное правительство» в общей модели цифровой зрелости государственного управления.

На нижнем уровне экспертами определяются и рассчитываются частные показатели оценки направлений цифровой трансформации в разрезе трех стадий реализации:

1. *Высокотехнологический контроль* (НС) на стадии организации (Oh1, Oh2, Ohn), стадии реализации на практике (Rh1, Rh2, Rhn), стадии определения эффективности и результативности (Eh1, Eh2, Ehn). В качестве таковых могут выступить доля видов ГФК, в отношении которых приняты порядки (положения) об осуществлении в условиях цифровизации; доля видов ГФК, в отношении которых утверждены административные регламенты их осуществления в условиях цифровизации; наличие порядка (методики) оценки цифровой зрелости контрольно-надзорного органа; доля видов ГФК, в отношении которых обеспечено размещение на официальных сайтах в сети Интернет информации согласно Типовому перечню информации о деятельности контрольно-надзорных органов ДНР, размещаемой в сети Интернет в форме открытых данных; доля видов ГФК, подключенных к Единой информационной системе контрольно-надзорных органов ДНР; доля разрыва между выявленными и устраненными финансовыми нарушениями и т. д.

2. *Цифровая инфраструктура* (DI) на стадии организации (Od1, Od2, Odn), стадии реализации на практике (Rd1, Rd2, Rdn), стадии определения эффективности и результативности (Ed1, Ed2, Edn). Показателями могут выступить доступность информационных систем для субъектов ГФК; доля стационарных АРМ, отвечающих требованиям установки и работы Единой информационной системы кон-

трольно-надзорных органов ДНР; доля видов ГФК, полноценно работающих в Единой информационной системе контрольно-надзорных органов ДНР; доля обращений, рассмотренных в электронном виде, независимо от способа их подачи; доля пользователей, эксплуатирующих мобильные АРМ, соответствующие требованиям информационных систем; доля работников контрольно-надзорных органов, прошедших переобучение в соответствии с требованиями цифровой трансформации в рамках дополнительного образования; доля органов ГФК, использующих стандарты безопасного электронного информационного взаимодействия; доля видов ГФК, в отношении которых осуществляется межведомственное электронное взаимодействие, и т. д.

3. *Сфера доверия* (ST) на стадии организации (Os1, Os2, Osn), стадии реализации на практике (Rs1, Rs2, Rsn), стадии определения эффективности и результативности (Es1, Es2, Esn). Частными показателями могут быть доля граждан и юридических лиц, зарегистрированных в Единой информационной системе контрольно-надзорных органов ДНР; доля граждан и юридических лиц, воспользовавшихся услугами Единой информационной системы контрольно-надзорных органов ДНР; доля граждан и юридических лиц, удовлетворенных качеством взаимодействия с органами государственного финансового контроля, и т. д.

На втором уровне находятся обобщающие частные показатели, характеризующие уровни зрелости конкретных направлений на стадиях организации, реализации, эффективности и результативности: Oh, Rh, Eh; Od, Rd, Ed; Os, Rs, Es. Экспертным путем устанавливается степень влияния каждой стадии реализации (d) в разрезе направлений трансформации, проверяется согласованность мнений экспертов, определяется коэффициент конкордации Кендалла и критерий Пирсона.

Третий шаг предполагает расчет комплексных показателей НС, DI, ST как про-

изведения уровней зрелости соответствующей стадии в разрезе каждого направления цифровой трансформации и степени влияния (d) стадий организации (do), реализации на практике (dr), определения эффективности и результативности (de) при условии, что  $do + dr + de = 1$ .

Также аналогично второму шагу алгоритма экспертным путем устанавливается степень влияния уровня цифровой зрелости высокотехнологического контроля (dhc), уровня зрелости цифровой инфраструктуры (ddi), уровня цифровой зрелости сферы доверия (dst) на интегральный показатель уровня цифровой зрелости контрольно-надзорных органов (digital maturity).

Предложенный авторами методический подход расчета интегрального показателя оценки цифровой зрелости органов государственного финансового контроля позволяет:

– варьировать количество частных показателей в зависимости от имеющейся статистической базы; при расчете использовать внешние и внутренние источники; учитывать влияние контекстных факторов, что обеспечит адаптивность оценки и позволит учесть риски и восприимчивость органов ГФК к меняющимся условиям;

– определять критические области в реализации цифровой трансформации в разрезе каждого из направлений;

– исследовать эволюцию развития приоритетных направлений цифровой трансформации, изучать динамику показателей по прошествии периода (месяца, квартала, года) в зависимости от географии, специфики контрольно-надзорных органов;

– учитывать степень важности стадий осуществления цифровой трансформации в управленческом цикле.

#### Список литературы

1. Адаптируемая методология оценки цифровой зрелости организации на примере Счетной палаты Российской Федерации. – URL: <https://cpur.ru/digitalconsulting/> (дата обращения: 09.09.2022).

2. Асланова И. В., Куличкина А. И. Исследование и оценка цифровой зрелости организации // Кластеризация цифровой экономики: теория и практика : монография. – СПб. : ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2020. – С. 602–626.

3. Балахонова И. В. Оценка цифровой зрелости как первый шаг цифровой трансформации процессов промышленного предприятия : монография. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2021.

4. Ватолкина Н. Ш., Камынина Н. Р. Цифровая зрелость услуг: идентификация и моделирование // Национальная концепция качества: подготовка управленческих кадров : сборник тезисов докладов национальной научно-практической конференции с международным участием. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2020. – С. 353–357.

5. Гилева Т. А. Цифровая зрелость предприятия: методы оценки и управления // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия экономика. – 2019. – № 1 (27). – С. 38–52.

6. Дериземля В. Е., Тер-Григорьянц А. А. Методические положения оценки цифровой зрелости экономических систем // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2021. – № 29 (1). – С. 39–55.

7. Дмитриева М. А. Применение анализа зрелости информационной безопасности в системе оценки зрелости бизнес-процессов предприятия в целом // Информационная безопасность регионов. – 2015. – № 3 (20). – С. 20–24.

8. Добролюбова Е. И. Оценка цифровой зрелости государственного управления // Информационное общество. – 2021. – № 2. – С. 37–52.

9. Добролюбова Е. И., Южаков В. Н., Ефремов А. А., Клочкова Е. Н. Цифровое будущее государственного управления по результатам. – М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019.

10. Евграфова О. В. Методы оценки эффективности цифровой экономики России: индикатор цифровой зрелости // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. – 2018. – № 4 (33). – С. 37–41.

11. Матрица оценки «цифровой» зрелости государственных и муниципальных услуг. – URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/matritsa-otsenki-tsifrovoy-zrelosti.pdf> (дата обращения: 09.09.2022).

12. Милославская Н. Г., Сагиров Н. А. Обзор моделей зрелости процессов управления информационной безопасностью // Безопасность информационных технологий. – 2015. – Т. 22. – № 2. – С. 76–84.

13. Российские кейсы цифрового развития: Оценка цифровой зрелости Счетной палаты. – URL: <https://strategy.cdto.ranepa.ru/b8-ocenka-cifrovoy-zrelosti-schetnoj-palaty#tab-b.9> (дата обращения: 09.09.2022).

14. Савинов В. М., Иванов В. Н., Стрекаловский В. Н. Методы и принципы оценки цифровой зрелости образовательных организаций // Вестник Северо-Восточного федерального университета имени М. К. Аммосова. – 2021. – № 2 (22). – С. 28–40.

15. Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить / под ред. Е. Г. Потаповой, П. М. Потеева, М. С. Шклярчук. – М. : РАНХиГС, 2021.

16. Хачатрян Г. А., Мухина И. В. Управление цифровой трансформацией компании: корпоративная модель экспресс оценки цифровой зрелости // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2020. – № 3 (27). – С. 149–162.

17. Aniruddha Anil Wagire, Rohit Joshi, Ajay Pal Singh Rathore, Rakesh Jain. Development of Maturity Model for Assessing the Implementation of Industry 4.0: learning from theory and practice // Production Planning & Control. – 2020. – Vol. 32 (8). – P. 1–20.

## References

1. Adaptiruemaya metodologiya otsenki tsifrovoy zrelosti organizatsii na primere Schetnoy palaty Rossiyskoy Federatsii [Adaptable Methodology for Assessing the Digital Maturity of an Organization on the Example of the Accounting Chamber of the Russian Federation]. (In Russ.). Available at: <https://cpur.ru/digitalconsulting/> (accessed 09.09.2022).

2. Aslanova I. V., Kulichkina A. I. Issledovanie i otsenka tsifrovoy zrelosti organizatsii [Research and Evaluation of Digital Maturity of an Organization]. *Klasterizatsiya tsifrovoy ekonomiki: teoriya i praktika: monografiya* [Clustering of Digital Economy: Theory and Practice, monograph]. Saint Petersburg, POLITEKH-PRESS, 2020, pp. 602–626. (In Russ.).

3. Balakhonova I. V. Otsenka tsifrovoy zrelosti kak pervyy shag tsifrovoy transformatsii protsessov promyshlennogo predpriyatiya: monografiya [Assessment of Digital Maturity as the First Step of Digital Transformation of Industrial Enterprise Processes, monograph]. Penza, Publishing House of PGU, 2021. (In Russ.).

4. Vatolkina N. Sh., Kamynina N. R. Tsifrovaya zrelost uslug: identifikatsiya i modelirovanie [Digital Maturity of Services: Identification and Modeling]. *Natsionalnaya kontseptsiya kachestva: podgotovka upravlencheskikh kadrov: sbornik tezisov dokladov natsionalnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem* [National Quality Concept: Training of Managerial Personnel: a collection of abstracts of reports of the National Scientific and Practical Conference with International Participation]. Saint Petersburg, Publishing House of SPbGEU, 2020, pp. 353–357. (In Russ.).

5. Gileva T. A. Tsifrovaya zrelost' predpriyatiya: metody otsenki i upravleniya [Digital Maturity of the Enterprise: Methods of Assessment and Management]. *Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovanie, ekonomika. Seriya ekonomika* [USNTU Bulletin. Science, Education, Economics. Economics series], 2019, No. 1 (27), pp. 38–52. (In Russ.).

6. Derizemlya V. E., Ter-Grigoryants A. A. Metodicheskie polozheniya otsenki tsifrovoy zrelosti ekonomicheskikh sistem [Metodicheskie Polozheniia Otsenki Tsifrovoi Zrelosti Ekonomicheskikh System]. *Vestnik Rossiyskogo universiteta druzhby narodov. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Economics], 2021, No. 29 (1), pp. 39–55. (In Russ.).

7. Dmitrieva M. A. Primenenie analiza zrelosti informatsionnoy bezopasnosti v sisteme otsenki zrelosti biznes-protsessov predpriyatiya v tselom [Application of Information Security Maturity Analysis in the System of Assessing the Maturity of Business Processes of an Enterprise as a Whole]. *Informatsionnaya bezopasnost' regionov* [Information Security of Regions], 2015, No. 3 (20), pp. 20–24. (In Russ.).

8. Dobrolyubova E. I. Otsenka tsifrovoy zrelosti gosudarstvennogo upravleniya [Assessment of Digital Maturity of Public Administration]. *Informatsionnoe obshchestvo* [Information Society], 2021, No. 2, pp. 37–52. (In Russ.).

9. Dobrolyubova E. I., Yuzhakov V. N., Efremov A. A., Klochkova E. N. Tsifrovoe budushchee gosudarstvennogo upravleniya po rezul'tatam [The Digital Future of Public Administration by Results]. Moscow, Publishing House of «Delo» RANKHiGS, 2019. (In Russ.).

10. Evgrafova O. V. Metody otsenki effektivnosti tsifrovoy ekonomiki Rossii: indikator tsifrovoy zrelosti [Methods of Assessing the Effectiveness of the Digital Economy of Russia: Digital Maturity Indicator]. *Akademicheskii vestnik Rostovskogo filiala Rossiyskoy tamozhennoy akademii* [Academic Bulletin of the Rostov Branch of the Russian Customs Academy], 2018, No. 4 (33), pp. 37–41. (In Russ.).

11. Matritsa otsenki «tsifrovoy» zrelosti gosudarstvennykh i munitsipalnykh uslug [Matrix for Assessing the "Digital" Maturity of State and Municipal Services]. (In Russ.). Available at: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/matritsa-otsenki-tsifrovoj-zrelosti.pdf> (accessed 09.09.2022).

12. Miloslavskaya N. G., Sagirov N. A. Obzor modeley zrelosti protsessov upravleniya informatsionnoy bezopasnostyu [Overview of maturity models of information security management processes]. *Bezopasnost' informatsionnykh tekhnologiy* [Information Technology Security], 2015, Vol. 22, No. 2, pp. 76–84.

13. Rossiyskie keysy tsifrovogo razvitiya: Otsenka tsifrovoy zrelosti Schetnoy palaty [Russian Cases of Digital Development: Assessment of the Digital Maturity of the Accounting Chamber]. (In Russ.). Available at: <https://strategy.cdto.ranepa.ru/b8-ocenka-cifrovoj-zrelosti-schetnoj-palaty#tab-b.9> (accessed 09.09.2022).

14. Savinov V. M., Ivanov V. N., Strekalovskiy V. N. Metody i printsipy otsenki tsifrovoy zrelosti obrazovatelnykh organizatsiy [Methods and Principles of Assessing the Digital Maturity of Educational Organizations]. *Vestnik Severo-Vostochnogo federal'nogo universiteta imeni M. K. Ammosova* [Bulletin of the Northeastern Federal University named after M. K. Ammosov], 2021, No. 2 (22), pp. 28–40. (In Russ.).

15. Strategiya tsifrovoy transformatsii: napisat, chtoby vypolnit [Digital Transformation Strategy: write to execute], edited by E. G. Potapova, P. M. Poteev, M. S. Shklyaruk. Moscow, RANKHiGS, 2021. (In Russ.).

16. Khachatryan G. A., Mukhina I. V. Upravlenie tsifrovoy transformatsiey kompanii: korporativnaya model' ekspress-otsenki tsifrovoy zrelosti [Managing a Company's Digital Transformation: a Corporate Model of Express Assessment of Digital Maturity]. *Aktualnye*

*problemy ekonomiki i menedzhmenta* [Actual Problems of Economics and Management], 2020, No. 3 (27), pp. 149–162. (In Russ.).

17. Aniruddha Anil Wagire, Rohit Joshi, Ajay Pal Singh Rathore, Rakesh Jain. Development of Maturity Model for Assessing the Implementation of Industry 4.0: learning from theory and practice. *Production Planning & Control*, 2020, Vol. 32 (8), pp. 1–20.

### **Сведения об авторах**

#### **Инна Витальевна Сименко**

доктор экономических наук,  
профессор, заведующая кафедрой цифровой  
аналитики и контроля ДОННУЭТ.

Адрес: ГО ВПО «Донецкий национальный  
университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»,  
Донецкая Народная Республика,  
83050, Донецк,  
ул. Щорса, д. 31.  
E-mail: kaf\_kontrol@mail.ru

#### **Ирина Николаевна Пальцун**

кандидат экономических наук, доцент  
кафедры цифровой аналитики и контроля  
ДОННУЭТ.

Адрес: ГО ВПО «Донецкий национальный  
университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»,  
Донецкая Народная Республика,  
83050, Донецк,  
ул. Щорса, д. 31.  
E-mail: irene714@mail.ru

#### **Яна Сергеевна Чаусова**

соискатель кафедры цифровой аналитики  
и контроля ДОННУЭТ.

Адрес: ГО ВПО «Донецкий национальный  
университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»,  
Донецкая Народная Республика,  
83050, Донецк,  
ул. Щорса, д. 31.  
E-mail: kaf\_kontrol@mail.ru

### **Information about the authors**

#### **Inna V. Simenko**

Doctor of Economics, Professor,  
Head of the Department for Digital Analytics  
and Control of the DONNUET.

Address: State Organization of Higher  
Professional Education «Donetsk National  
University of Economics and Trade Named  
after Mikhail Tugan-Baranovskiy»,  
31 Shchors Str., Donetsk, 83050,  
Donetsk People's Republic.  
E-mail: kaf\_kontrol@mail.ru

#### **Irina N. Paltsun**

PhD, Assistant Professor  
of the Department for Digital Analytics  
and Control of the DONNUET.

Address: State Organization of Higher  
Professional Education «Donetsk National  
University of Economics and Trade Named  
after Mikhail Tugan-Baranovskiy»,  
31 Shchors Str., Donetsk, 83050,  
Donetsk People's Republic.  
E-mail: irene714@mail.ru

#### **Yana S. Chausova**

The Applicant of the Department of Digital  
Analytics and Control of the DONNUET.

Address: State Organization of Higher  
Professional Education «Donetsk National  
University of Economics and Trade Named  
after Mikhail Tugan-Baranovskiy»,  
31 Shchors Str., Donetsk, 83050,  
Donetsk People's Republic.  
E-mail: kaf\_kontrol@mail.ru