

Научная статья

Original article

УДК 33

doi: 10.55186/2413046X\_2024\_9\_8\_344

**ПРОБЛЕМАТИКА ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОГО РЕЗУЛЬТАТА  
ПРОЕКТОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ  
THE PROBLEMS OF ASSESSING THE FINANCIAL RESULT OF  
DIGITAL TRANSFORMATION PROJECTS**



**Вейгандт Филипп Владимирович**, аспирант, ФГБОУ ВО Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, E-mail: f-veigandt@yandex.ru

**Veigandt Philip Vladimirovich**, PhD student, St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, E-mail: f-veigandt@yandex.ru

**Аннотация.** Целью цифровой трансформации является повышение эффективности их работы за счет внедрения новых технологий, как в управленческие, так и в технологические процессы.

Оценка финансового результата проектов цифровой трансформации представляет собой сложную задачу, требующую учета множества факторов, которые далеко не всегда поддаются количественному анализу. Проблематика заключается в многообразии аспектов, которые необходимо учитывать при оценке, начиная от прямых финансовых вложений и заканчивая долгосрочным эффектом на конкурентоспособность организации. Эти проекты предполагают значительные инвестиции в технологии, обучение персонала и изменение бизнес-процессов, однако конечный результат не всегда очевиден на первоначальных этапах.

Цель данного исследования – обозначить и проанализировать проблематику оценки финансового результата проектов цифровой трансформации.

**Abstract.** The purpose of digital transformation is to increase the efficiency of their work through the introduction of new technologies, both in management and technological processes.

Assessing the financial result of digital transformation projects is a complex task that requires taking into account many factors that are not always amenable to quantitative analysis. The problem lies in the variety of aspects that need to be taken into account when evaluating, starting from direct financial investments and ending with the long-term effect on the competitiveness of the organization. These projects involve significant investments in technology, staff training and business process changes, but the end result is not always obvious at the initial stages.

The purpose of this study is to identify and analyze the problems of evaluating the financial result of digital transformation projects.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, проект, инвестиции, процесс, финансирование, финансовый результат, стратегия, внедрение, цифровая экономика

**Keywords:** digital transformation, project, investment, process, financing, financial result, strategy, implementation, digital economy

В соответствии с установленными методологическими указаниями, ключевым элементом цифровой трансформации организации должна выступать стратегия, принимаемая к утверждению на уровне руководства организации. Предполагается, что в этом документе будут: введение, основная часть, состоящая из разделов и заключительного резюме. Оптимальный размер текста - не больше 100 страниц.

В соответствии с рекомендациями, стратегия состоит из пяти основных элементов:

1. Данные, касающиеся основных направлений и задач, связанных с цифровой трансформацией бизнеса, составом и ключевыми показателями эффективности реализуемой стратегии
2. Сведения о проекте и инициативах, связанных с процессами цифровой трансформации.
3. Создание стратегии по внедрению документации, соответствующей основным направлениям деятельности компании, включающих: подготовку мероприятий по улучшению квалификации руководителей центров трансформации и их сотрудников, уточнение обязанностей и функций участников, а также делегирование полномочий CDTO (Chief Digital Transformation Officer – руководитель по цифровой трансформации).

Центр компетенций будет отвечать за предоставление консультационных, методологических и экспертных услуг как для руководителей, так и для персонала, для помощи в реализации цифровых проектов и управлении инновациями в сфере Центра Трансформации.

4. Расчет затрат на реализацию стратегии.
5. Факторы риска, оказывающие влияние на деятельность организации.

Основная цель цифровой трансформации, согласно рекомендациям, - это повышение операционной эффективности организации путем интеграции цифровых решений в ее деятельность. Исходя из этого, формируя стратегию, необходимо сосредоточиться на следующих элементах цифрового преобразования. Она представлена на рисунке 1 ниже.



Рисунок 1 - Стратегия цифрового преобразования

Методология включает в себя анализ и оценку трех ключевых компонентов эволюции цифровой экономики. Они представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 - Методология анализ ключевых компонентов цифровой экономики

В данном анализе применяются метрики для диагностики и оценки разнообразных комплексных элементов, формирующих цифровую экономику, сгруппированных в три категории [3]:

- традиционные факторы, способствующие созданию условий для успешного функционирования цифровой экономики (государственная политика, руководство и институты, квалифицированные специалисты, бизнес, НИОКР и научные разработки, защита информации и доверие).
- коммуникационная инфраструктура, к примеру, ЦОД и цифровые платформы, обеспечивающие технологическую среду для цифровой трансформации;
- цифровая экономика (ИКТ и медиа-контент), действующий как катализатор для цифровых изменений.

Оценка финансовых итогов проектов по цифровой трансформации создаёт проблемы, поскольку компании испытывают серьезным изменениям в своей операционной деятельности. Это вызывает трудности с применением традиционных аналитических инструментов. NPV и IRR, выступающие как традиционные подходы, зачастую не учитывают в полной мере воздействие

трансформаций на бизнес-процессы. При внедрении цифровых решений анализируется как улучшение текущих операций, так и реализация новых возможностей, что делает возможным объективное определение их влияния исключительно после старта реализации проекта.

Многочисленные финансовые преимущества, полученные от цифровизации, начинают проявляться лишь через продолжительный срок, что затрудняет их интеграцию в расчеты для оценки текущих показателей. Так, интеграция технологий не всегда сопровождается немедленным увеличением доходов; напротив, положительная динамика может быть вызвана повышением качества услуг или сокращением расходов в долгосрочной перспективе. Это отодвигает определение эффекта от цифровой трансформации, делая его малоочевидным и нуждающимся в глубоком исследовании.

В последние годы созданы многочисленные модели для оценки экономических итогов цифровой трансформации компаний. Чтобы определить ключевые и наиболее востребованные принципы оценки, произведём сравнительный анализ различных методологий.

Центр цифрового бизнеса MIT (MIT Center for Digital Business) и компания Capgemini Consulting в течение ряда лет исследовали вопросы цифровой трансформации в контексте крупных предприятий [7, 9]. В ходе анализа свыше 400 крупных корпораций из различных секторов были определены три критически важных направления цифровых преобразований: клиентский опыт, операционные процессы и бизнес-модели [9].

Компания Deloitte разработала модель цифровой зрелости, которая оценивает цифровые способности организаций по пяти основным критериям: потребители, стратегия, технологии, производство и организационная культура (Customer, Strategy, Technology, Operations, Organisation & Culture). Эти критерии делятся на 28 подкатегорий, каждая из которых включает в

себя 179 детализированных показателей, что позволяет провести глубокую оценку уровня цифровой зрелости компании. Важнейшим аспектом является стратегический подход (Business Strategy), определяющий приоритеты и направления модернизации.

Модель оценки цифровых способностей Digital Business Aptitude (DBA), разработанная KPMG, включает пять ключевых категорий: Vision & Strategy, Digital Talent, Digital First Processes, Agile Sourcing & Technology и Governance. Каждая из этих категорий содержит множество компонентов, как и системы, описанные ранее. Оценка визуализируется в формате графика в форме круга, в котором каждый сектор имеет уникальную цветовую гамму. Уникальность и преимущество этого подхода заключается в наличии онлайн-диагностики для самооценки. В графическом представлении каждая категория делится на два показателя: индивидуальный для компании, оцениваемой, и средний по итогам всех участников самооценки.

Индекс зрелости Индустрии 4.0 Acatech [5] был создан на основе исследований, проведенных Национальной академией научных и технологических исследований Германии. Три ключевые области цифровой трансформации включают ресурсы, информационные технологии, организационно-культурные аспекты и организационную структуру. Оценка развития является более многослойной и детализированной. Индекс охватывает одновременно несколько аспектов, причем каждое направление оценивается согласно определённым стадиям развития Индустрии 4.0, включая этапы информатизации, сопряженности, визуализации, прозрачности, предсказуемости и саморегулирования.

Важно понимать, что переход к цифровым технологиям не обходится без множества трудностей, среди которых неопределенность в условиях переменчивого рынка. Стремительный прогресс в области техник может сделать текущие разработки неактуальными ещё до их внедрения,

увеличивая тем самым финансовую нагрузку на компании для обеспечения внедрения актуальных технологий. Из-за их трудно предсказуемой природы, эти риски часто не закладываются в финансовые планы.

Следует отметить, что помимо всего прочего, крайне важно принимать в расчет нематериальные элементы — в частности, их сообщение о влиянии на имидж марки, качество взаимодействия с клиентом и оперативную тактическую гибкость. Эти компоненты имеют весомое значение для обеспечения долгосрочной жизнеспособности компании, но их экономическая оценка зачастую сопряжена с трудностями [8].

Согласно результатам глобального исследования «Индекс цифровой трансформации» (DT Index), разработанного Dell Technologies с поддержкой Intel, 7% российских предприятий в настоящее время активно осуществляют интеграцию цифровых трансформационных процессов (см. рис. 1).

Отметим, что звание Digital Leaders в данном исследовании присваивалось лишь тем организациям, которые реализовали цифровую трансформацию на уровне всей компании [4].

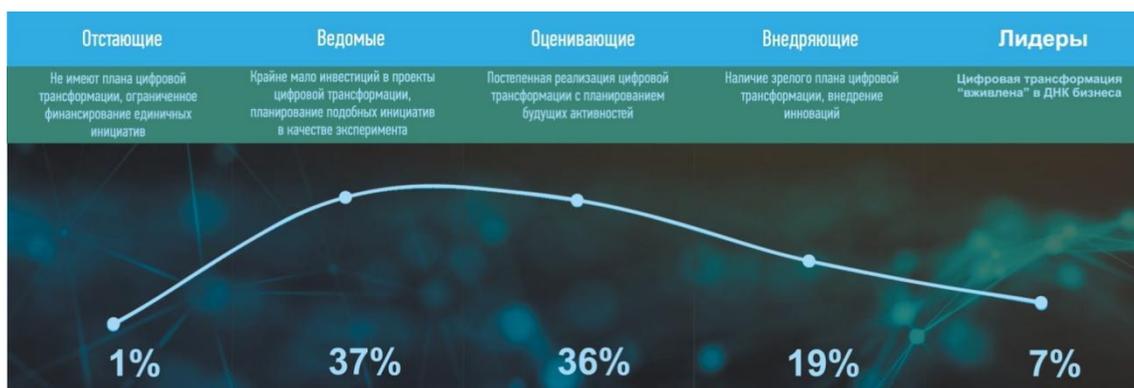


Рисунок 3 - Результаты исследования «Индекс цифровой трансформации» (DT Index): готовность российских компаний к цифровой трансформации

Согласно данным исследования, только 5% мировых компаний квалифицируются как Digital Leaders, что свидетельствует о превосходстве России по сравнению со средними глобальными показателями. Признанная одной из стран с высоким уровнем цифровой зрелости, Россия в регионе ЕМЕА оказывается впереди таких развитых наций, как Дания, Франция и Бельгия, достижения которой аналогичны с Польшей и Испанией, секторами, показывающими равнозначные либо высокие результаты.

Российский рынок также демонстрирует позитивные тенденции, если обратить внимание на статистику «Индекса». Среди предприятий, не принимающих в расчет интеграцию современных технологий, т. наз. Digital Laggards, доля составляет приблизительно 9% в глобальном масштабе, тогда как в России этот процент значительно меньше — только 1%, что свидетельствует о высоком уровне восприимчивости к цифровизации. Исследования показывают, что 19% отечественных компаний имеют четко сформулированные стратегии цифрового преобразования, включая уже определенные источники финансирования для этих инициатив. Отметим, что для 37% организаций данный процесс еще обсуждается, а 36% уже вовлекаются в комплексные НИОКР для частичного освоения технологий в определенных бизнес-процессах [2].

Российские фирмы имеют в своем арсенале весь спектр инструментария для преодоления комплексных инженерных вызовов в области цифровой трансформации. В техническом аспекте ограничивающие факторы весьма незначительны: хотя некоторые трудности имеют место, следует отметить, что каждая из них поддается решению.

Согласно данным DT Index, 91% российских компаний умышленно работают над цифровой трансформацией, однако сталкиваются с множеством трудностей. Важно отметить, что эти вызовы, выявленные в

процессе исследования, не новы или необычны, но в рамках цифровой трансформации обретает актуальность.

Согласно результатам исследования «Индекс», три ключевые преграды для развития цифровой трансформации в российских организациях следующие: 50% респондентов указывают на нехватку необходимых ресурсов и финансирования, 29% — на недостаток соответствующих знаний и умений среди сотрудников, а 27% — на общую незрелость цифровой культуры компании [3].

В большинстве бизнес-ситуаций возникают трудности, связанные с бюджетированием, что вовсе не делает эту проблему исключительной. Для большинства компаний, работающих в данной сфере, выработаны эффективные методы для их преодоления. Следует еще раз подчеркнуть, что для достижения более высоких результатов в производственных процессах стоит использовать цифровые технологии, тем самым стимулируя рост эффективности бизнеса и его финансовых итогов; в этой связи средства для таких преобразований находятся без труда.

Если вопрос о быстром решении данной проблемы обсуждается, то ключевые трудности, касающиеся нехватки профессиональных знаний и навыков среди работников, а также недостаточно развита цифровая культура в организации, требуют более длительного и сложного подхода. Эти аспекты не могут быть оперативно устранены, поскольку требуют значительных усилий со стороны различных подразделений, включая ИТ и HR, требует дополнительных инвестиций и особенно эффективного управления, в котором критически важно задействовать топ-менеджмент компании. Согласно недавнему исследованию, доля российских предприятий, нацеленных на повышение квалификации сотрудников в области цифровых технологий, увеличилась до 46%, что является заметным повышением по сравнению с 27% три года назад. Этот тренд вселяет уверенность в

возможности преодоления препятствий на пути к успешной цифровой трансформации [5].

Руководители бизнес структур осознают значимость вложений в технологическую базу, а также в развитие навыков работников. Как показано в «Индексе», в течение ближайших трех лет ключевыми векторами технологических инвестиций среди отечественных компаний будут: киберзащита (67% компаний планируют финансовые вложения в эту область), облачные технологии и мультиоблачные решения (39%), и интеграция «умных» устройств (31%). Интересно, что 34% российских бизнес-компаний принимают решение выделить средства на инновации, включая AI-проекты [1].

Оценка финансовый успеха проектов цифровой трансформации требует всестороннего анализа, включающего как количественные, так и качественные оценки. Это связано с необходимостью обращения внимания на долгосрочность инвестиций, неопределённость результатов и большую зависимость от нематериальных благ. Для реализации полноценной и беспристрастной оценки, необходимо создать современные методологии и инструменты, отражающие все нюансы цифровой трансформации и её воздействие на бизнес-процессы.

#### **Список источников**

1. Бисултанова А.А. Китайский опыт цифровой трансформации экономики // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – №. 6-1 (112). – С. 78-81.
2. Денисов С.Г. Технологические тенденции, определяющие будущее управления жизненным циклом продукции в условиях цифровой трансформации // Бюллетень инновационных технологий. – 2024. – Т. 8. – №. 2 (30). – С. 10-13.
3. Дернова А.С. Основные элементы оценки уровня цифровой трансформации на предприятии // Редакционный совет. – 2024. – С. 744.

4. Еронкевич Н.Н. цифровая трансформация инструментов управления в системе менеджмента предприятия // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14. – №. 1. – С. 53.
5. Ершова И.Г., Коваленко П.В., Сотников А.А. Анализ воздействия инновационных цифровых технологий на региональные социально-экономические комплексы // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2024. – №. 3. – С. 83-90.
6. Медведев И.В. Евразийский интеграционный проект в условиях цифровой трансформации экономики России // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2024. – №. 2. – С. 137-157.
7. Стукен Т.Ю., Лапина Т.А., Коржова О.С. Анализ комплементарности организационного развития и цифровой трансформации промышленного предприятия // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2024. – №. 1. – С. 61-69.
8. Токтарова В.И., Семенова Д.А., Матросова Н.В. Цифровые проекты: сущность, характеристики и инструменты реализации // Вестник Марийского государственного университета. – 2024. – Т. 18. – №. 1. – С. 44-54.
9. Тюрина Ю.Г. Трансформация цифровой экономики и вопросы финансового обеспечения инновационных процессов // Аудиторские ведомости. – 2024. – №. 2. – С. 254-258.

### References

1. Bisultanova A.A. Chinese experience of digital transformation of the economy //Economics and Business: theory and practice. – 2024. – №. 6-1 (112). – Pp. 78-81.
2. Denisov S.G. Technological trends determining the future of product lifecycle management in the context of digital transformation //Bulletin of Innovative Technologies. – 2024. – Т. 8. – №. 2 (30). – Pp. 10-13.

3. Dernova A.S. The main elements of assessing the level of digital transformation in an enterprise //Editorial Board. – 2024. – p. 744.
4. Eronkevich N.N. digital transformation of management tools in the enterprise management system //Economics, entrepreneurship and Law. – 2024. – Vol. 14. – No. 1. – p. 53.
5. Ershova I.G., Kovalenko P.V., Sotnikov A.A. Analysis of the impact of innovative digital technologies on regional socio-economic complexes //Bulletin of the North Caucasus Federal University. - 2024. – No. 3. – pp. 83-90.
6. Medvedev I.V. The Eurasian integration project in the context of the digital transformation of the Russian economy //Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. – 2024. – №. 2. – Pp. 137-157.
7. Stuken T.Yu., Lapina T.A., Korzhova O.S. Analysis of complementarity of organizational development and digital transformation of an industrial enterprise //Bulletin of Omsk University. The series "Economics". – 2024. – No. 1. – pp. 61-69.
8. Toktarova V.I., Semenova D.A., Matrosova N.V. Digital projects: essence, characteristics and implementation tools //Bulletin of the Mari State University. – 2024. – Vol. 18. – No. 1. – pp. 44-54.
9. Tyurina Yu.G. Transformation of the digital economy and issues of financial support for innovative processes //Audit statements. – 2024. – No. 2. – pp. 254-258

© Вейгандт Ф.В., 2024. Московский экономический журнал, 2024, № 8.