

Трансформация концептуальных основ подготовки бизнес-юристов в условиях цифровизации



**Инна Владимировна
ЕРШОВА,**

первый проректор,
заведующий кафедрой
предпринимательского и
корпоративного права
Университета имени
О.Е. Кутафина (МГЮА),
доктор юридических наук,
профессор, заслуженный юрист
Российской Федерации
inna.ershova@mail.ru
125993, Россия, г. Москва,
ул. Садовая-Кудринская, д. 9



**Екатерина Евгеньевна
ЕНЬКОВА,**

заместитель
заведующего кафедрой
предпринимательского
и корпоративного права
Университета имени
О.Е. Кутафина (МГЮА),
кандидат юридических наук,
доцент
enkova.e.e@yandex.ru
125993, Россия, г. Москва,
ул. Садовая-Кудринская, д. 9

Цифровая зрелость как показатель успешности цифровой трансформации университета¹

Аннотация. В статье освещается проблематика достижения цифровой зрелости организациями высшего образования. Показана связь категорий «цифровая трансформация» и «цифровая зрелость». Представлен обзор методик определения уровня цифровой зрелости организаций. Аргументировано, что цифровая трансформация связана с четким пониманием целей любых цифровых преобразований и умением оценивать результативность перемен. На примере Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА) осмыслен опыт цифровой трансформации вуза. Показано, как посредством принятия локальных нормативных актов и формирования инновационной инфраструктуры в МГЮА совершается переход от цифровой грамотности к цифровой зрелости. Подчеркнуто, что в целях проведения успешной цифровизации требуется осуществление комплекса взаимосвязанных мер: внедрение передовых информационно-телекоммуникационных технологий, развитие цифровой инфраструктуры, пересмотр подходов к управлению образованием, изменение самих работников высшей школы. С опорой на социологическое исследование выявлена степень осведомленности обучающихся о нормативном закреплении категории «цифровая зрелость», ее содержании и области применения.

Ключевые слова: цифровая трансформация, цифровая зрелость, методики оценки, цифровые технологии, инновационная инфраструктура университета, стратегия развития, образовательная организация, высшее образование, социологическое исследование.

DOI: 10.17803/2311-5998.2022.100.12.020-029

¹ Исследование выполнено в рамках программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030».

Inna V. ERSHOVA,

*First Vice-Rector,
Head of the Department
of Entrepreneurial and Corporate Law
of the Kutafin Moscow State Law University (MSAL),
Dr. Sci. (Law), Professor,
Honoured jurist of Russian Federation
inna.ershova@mail.ru
9, ul. Sadovaya-Kudrinskaya, Moscow, Russia, 125993*

Ekaterina E. ENKOVA,

*Assistant head of the Department
of Entrepreneurial and Corporate Law
of the Kutafin Moscow State Law University (MSAL),
Cand. Sci. (Law), Assistant professor
enkova.e.e@yandex.ru
9, ul. Sadovaya-Kudrinskaya, Moscow, Russia, 125993*

Digital maturity as an indicator of the success of the university's digital transformation

Abstract. *The article highlights the problems of achieving digital maturity by higher education organizations. The relationship between the categories “digital transformation” and “digital maturity” is shown. An overview of methods for determining the level of digital maturity of organizations is presented. It is argued that digital transformation is associated with a clear understanding of the goals of any digital transformation and the ability to assess the effectiveness of changes. On the example of the Kutafin University (MSAL), the experience of digital transformation of the university is comprehended. It is shown how, through the adoption of local regulations and the formation of an innovative infrastructure, the transition from digital literacy to digital maturity is being made in MSAL. It is emphasized that in order to carry out successful digitalization, it is necessary to implement a set of interrelated measures, such as the introduction of advanced information and telecommunications technologies, the development of digital infrastructure, the revision of approaches to education management, the change of higher school employees themselves. Based on a sociological study, the degree of awareness of students about the normative consolidation of the category “digital maturity”, its content and scope of application was revealed.*

Keywords: *digital transformation, digital maturity, assessment methods, digital technologies, innovative infrastructure of the university, development strategy, educational organization, higher education, sociological research.*



Что невозможно измерить,
тем невозможно управлять.

Джек Уэлч

В теории и практике управления социальными системами широко применяется понятие «цифровая зрелость организации». На высоком государственном уровне имеется осознание, что для успешного осуществления цифровой трансформации нужны четкие ориентиры. В частности, предусмотрено достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе образования, а также государственного управления². Решение поставленной Президентом РФ задачи — сложный многоаспектный интерактивный процесс, без единственно правильной траектории развития. Получится ли у образовательных организаций сделать это к 2030 году? Для достижения намеченного результата и ответа на поставленный вопрос необходимо проводить серьезные исследования в области цифровизации и влияния digital-технологий на все виды деятельности современного университета.

Цифровая зрелость: что, как, зачем

В современной литературе уделено внимание изучению феномена цифровой зрелости. При этом категория «цифровая зрелость» зачастую исследуется в симбиозе с понятием «цифровая трансформация».

В науке выкристаллизовались различные позиции относительно понятия «цифровая трансформация»³.

Представив обзор авторских определений, Л. М. Дедяева и А. И. Яруничев констатируют, что «цифровая трансформация — это не просто эволюция информационных технологий и установка современного оборудования, программного обеспечения в организации, а целостное изменение бизнеса, затрагивающее всю

² Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // СЗ РФ. 2020. № 30. Ст. 4884.

³ Так, Ю. И. Грибановым предложен подход к определению цифровой трансформации как процесса коренного преобразования концепции и формата функционирования социально-экономических систем всех уровней, отличие которого состоит в дуалистическом рассмотрении цифровой трансформации: с одной стороны, как технико-экономического процесса оцифровки — перевода всех ресурсов в цифровой формат, внедрения и формирования пула цифровых технологий, с другой — как организационно-экономического процесса цифровизации — создания сетевых сервисных платформ интеграции и взаимодействия пользователей цифровых технологий; доказана взаимосвязь и взаимообусловленность процессов цифровой трансформации и тенденции сервисизации экономики, сформирована система факторов и условий цифровой трансформации в современных условиях» (Грибанов Ю. И. Цифровая трансформация социально-экономических систем на основе развития института сервисной интеграции : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. СПб., 2019. С. 7.

организацию — фундаментальные изменения в подходах к управлению, корпоративной культуре, внешним коммуникациям⁴.

Примечательно, что большинство авторов определяет цифровую трансформацию через отглагольные существительные, характеризующие динамику явления. Ю. В. Кириллина подмечает: «Все... трактовки цифровой трансформации объединяет наличие одного из слов: “процесс”, “изменение”, “внедрение”, “преобразование”, показывающих непосредственное движение организации к цифровому предприятию, и, чтобы увидеть результат данной трансформации, необходим количественный показатель (индекс), который может формироваться как интегральная величина на основе оценки различных сторон деятельности компании»⁵.

Действительно, само слово «трансформация», происходящее от латинского *transformatio* — «преобразование» (*trans* «через, за» + *forma* «форма, вид, образ»), в русском языке приобрело значение превращения, преобразования. В процессе цифровой трансформации меняется не только форма (что самое очевидное), но и образ действий организации, работники которой переходят на «цифровое мышление». Результатом такого преобразования должно стать достижение цифровой зрелости.

В литературе представлены различные подходы к пониманию цифровой зрелости организаций. По результатам их обобщения Д. В. Кузин приходит к выводу, что «цифровая зрелость организации — это уровень системного понимания всех процессов, ключевых аспектов, компетенций, связанных с цифровой трансформацией и использованием цифровизации в разработке стратегий, бизнес-моделей, систем взаимодействия с партнерами, и т.д.»⁶.

Таким образом, цифровая зрелость — это базовая категория, характеризующая достигнутый уровень цифровой трансформации. Но как измерить цифровое состояние организации?

Консалтинговыми фирмами предложены методики оценки цифровой зрелости компаний. В свою очередь, в рамках каждой из методик анализируются различные ключевые области преобразования.

К примеру, компанией KPMG разработана модель оценки цифровых способностей (Digital Business Aptitude — DBA), которая насчитывает пять сфер оценки⁷.

Предложенная компанией Deloitte модель цифровой зрелости (Digital Maturity Model) также оценивает цифровую зрелость по пяти ключевым показателям, но они несколько отличаются от видения модели KPMG⁸.

⁴ Дедаева Л. М., Яруничев А. И. Цифровая зрелость организаций — ключевой фактор цифровой трансформации экономики // Менеджер. 2021. № 4 (98). С. 89.

⁵ Кириллина Ю. В. Цифровая трансформация и цифровая зрелость организации // Актуальные научные исследования в современном мире. 2020. № 7—3 (63). С. 73.

⁶ Кузин Д. В. Проблемы цифровой зрелости в современном бизнесе // Мир новой экономики. 2019. № 13 (3). С. 91.

⁷ К ним отнесены: видение и стратегия (Vision & Strategy), цифровые таланты (Digital Talent), ключевые цифровые процессы (Digital First Processes), гибкие источники и технологии (Agile Sourcing & Technology), руководство (Governance) (URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/measuring-digital-business-aptitude.pdf> (дата обращения: 10.11.2022)).

⁸ Оценка идет по следующим индикаторам: потребители (Customer), стратегия (Strategy), технологии (Technology), производство (Operations), структура и культура (Organisation & Culture) (URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology->



Обращает на себя внимание модель «Цифровое пианино» (Digitization Piano), созданная Глобальным центром трансформации цифрового бизнеса (Global Center for Digital Business Transformation). Пианино для оцифровки определяет 7 различных «нот», любая из которых может быть преобразована в цифровом виде. Категории следующие: бизнес-модель (Business Model, или как компания зарабатывает деньги), структура (Structure, т.е. как организована компания), люди (People, кто работает в компании), процессы (Processes, как компания делает вещи), ИТ-возможности (IT Capability, как управляется информация), предложения (Offerings, какие продукты и услуги предлагает компания), а также модель взаимодействия (Engagement Model, как компания взаимодействует со своими клиентами и другими заинтересованными сторонами).

Программа оцифровки может быть использована для составления дорожной карты потребностей в преобразовании. В рамках каждой категории возможно провести оценку текущего уровня трансформации и ожидаемого требуемого уровня трансформации в будущем. Таким образом, организация может видеть визуальную карту существующего состояния готовности к цифровой трансформации бизнеса наряду с желаемым состоянием. Разница между этими двумя состояниями представляет собой объем требуемой трансформации. В некоторых случаях разница может быть незначительной, требовать постепенных изменений. В других случаях разрыв может быть очень большим, что говорит о необходимости более радикальных перемен. Примечательно, что в рамках данной модели предлагается игра не на «клавишах», а на «аккордах» — выбираются конкретные области для совместной цифровой трансформации⁹.

Проведя сравнительный анализ имеющихся на рынке моделей цифровой трансформации, Т. А. Гилева предлагает пять укрупненных направлений оценки цифровой зрелости организаций: «стратегия и бизнес-модель, потребители, организационная культура и персонал, операционные процессы и информационные технологии»¹⁰. Причем значимо именно применение информационных технологий для решения задач и организации процессов управления юридическим лицом, персоналом и стратегией развития. О достижении цифровой зрелости можно будет говорить, когда вместо формальной фиксации числа используемых инновационных технологий организации начнут измерять эффективность осуществляемой деятельности до и после внедрения цифровых инструментов.

Цифровая зрелость: социологический ракурс

В апреле 2022 г. авторами с использованием онлайн-сервиса Google Forms было проведено социологическое исследование «Цифровая грамотность & цифровая

Media-Telecommunications/deloitte-digital-maturity-model.pdf?ysclid=laya5g17u1733570648 (дата обращения: 10.11.2022)).

⁹ URL: <https://www.imd.org/contentassets/d0a4d992d38a41ff85de509156475caa/framework> (дата обращения: 10.11.2022).

¹⁰ Гилева Т. А. Цифровая зрелость предприятия: методы оценки и управления // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия : Экономика. 2019. № 1 (27). С. 43.

зрелость» при участии 376 обучающихся бакалавриата, специалитета и магистратуры Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

В анализируемом аспекте прежде всего была выявлена осведомленность студентов о нормативном закреплении понятия «цифровая зрелость». Подавляющее большинство респондентов (82,2 %) информированы, что изучаемый термин фигурирует в законодательстве. При этом 17 % опрошенных уверены, что это законы, 83 % — подзаконные нормативные правовые акты.

Представляют интерес ответы обучающихся на вопрос о подходе к определению категории «цифровая зрелость». Две трети анкетированных (69,7 %) отдают предпочтение подходу, согласно которому это результат достигнутого высокого уровня цифрового развития, тогда как 30,3 % студентов считают, что это процесс его достижения. Подобные цифры коррелируют с доктринальными наработками.

Не менее важным было получить ответ на вопрос: показателем цифрового развития каких субъектов является цифровая зрелость? Мнения обучающихся разделились: в пользу граждан (очевидно, по аналогии с использованием термина «цифровая грамотность») высказалось 32,2 % опрошенных, 6,4 % респондентов отдали свои голоса организациям; по мнению 61,4 % участников опроса, уместно говорить о цифровой зрелости в отношении обеих категорий субъектов. В действующем законодательстве цифровая зрелость характеризует степень цифровой трансформации органов государственной власти и местного самоуправления, образовательных организаций и др.¹¹

Отрадно, что 87 % анкетированных стремятся к достижению индивидуальной цифровой зрелости, потому что хотят быть конкурентоспособными специалистами, и лишь 13 % студентов полагают достаточным для себя освоение цифровой грамотности.

Полагаем, что широкий спектр высказанных мнений по вопросам анкеты в данном случае свидетельствует не столько об индивидуальности и кругозоре обучающихся, сколько о недостатке их знаний. А значит, требуется дальнейшее правовое и цифровое просвещение молодого поколения юристов. С помощью арсенала эмпирической социологии авторы как преподаватели, руководители кафедры смогли скорректировать отдельные организационные аспекты своей деятельности, более эффективно решать поставленные перед Университетом задачи с использованием цифрового инструментария.

Цифровая трансформация МГЮА

Цифровая трансформация преподавательской деятельности получила правовое закрепление¹². Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образо-

¹¹ См.: приказ Минцифры России от 18 ноября 2020 г. № 600 «Об утверждении методик расчета целевых показателей национальной цели развития Российской Федерации “Цифровая трансформация”» // СПС «КонсультантПлюс».

Постановлением Правительства РФ от 3 апреля 2021 г. № 542, в частности, утверждена методика расчета показателя «Цифровая зрелость» органов государственной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления, организаций в сфере образования и др.

¹² См.: *Ершова И. В., Енькова Е. Е.* К вопросу о реализации права на образование в цифровой среде университета // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 2021. № 4 (80). С. 109.



вании в Российской Федерации»¹³ предусматривает право образовательных организаций осуществлять реализацию образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (далее — ЭО и ДОТ). Минобрнауки России приказом от 23 августа 2017 г. № 816 утвердило Порядок применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ¹⁴. Действующие образовательные стандарты также определяют «цифровые» возможности вузов.

Минобрнауки России с 2020 г. в рамках мониторинга цифровой зрелости отрасли «Образование (высшее) и наука» осуществляет оценку цифровой зрелости сферы высшего образования. По состоянию на конец 2021 г. совокупная цифровая зрелость обоих указанных секторов составила 35 %, а по итогам 2022 г. планируется достичь значения в 42 %. Сферу высшего образования характеризуют четыре показателя из шести используемых. При оценке цифровой зрелости акцент сделан на наличие у участников образовательного процесса цифровых компетенций и активности их применения¹⁵.

Цифровое развитие Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА) в первую очередь проявляется в реформировании различных аспектов (учебного, методического, организационного, материально-технического) образовательной деятельности.

Согласно Положению об организации и осуществлении образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования — программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в Университете имени О.Е. Кутафина (МГЮА)¹⁶, утвержденному приказом от 23 августа 2022 г. № 320, при реализации образовательных программ допускается применение ЭО и ДОТ¹⁷, электронных образовательных ресурсов (в том числе установленных учебным планом онлайн-курсов)¹⁸.

¹³ СЗ РФ. 2012. № 53 (ч. I). Ст. 7598.

¹⁴ Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://pravo.gov.ru>, 20 сентября 2017 г.

¹⁵ См.: Цифровая трансформация: ожидания и реальность : доклад к XXIII Ясинской (Апфельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2022 г. / Г. И. Абдрахманова, С. А. Васильковский, К. О. Вишневский, М. А. Гершман, Л. М. Гохберг [и др.] ; рук. авт. кол. П. Б. Рудник ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. С. 172. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/603838492.pdf?ysclid=laybv5ns3741615284> (дата обращения: 10.11.2022).

¹⁶ URL: https://msal.ru/upload/struktura/upravli/UMU/obr_pr/320%20от%2023.08.2022%20Об%20утверждении%20Положения%20об%20организации%20и%20ОО.pdf (дата обращения: 28.10.2022).

¹⁷ Положение о применении электронного обучения и дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ, утвержденное приказом от 6 мая 2020 г. № 149 // URL: https://msal.ru/upload/medialibrary/72f149-Polozhenie-o-primeneni-EO-i-DOT_2_13.pdf (дата обращения: 28.10.2022).

¹⁸ Положение об электронных образовательных ресурсах в Университете, утвержденное приказом от 17 января 2020 г. № 17 // URL: <https://msal.ru/upload/medialibrary/e56/>

В Университете также имеет место сетевая форма реализации образовательной программы, в том числе с применением ЭО и ДОТ¹⁹. На основании договора МГЮА выступает базовой организацией, осуществляющей образовательную деятельность, в которую обучающийся принят на обучение и которая несет ответственность за реализацию сетевой образовательной программы, осуществляет контроль за участием организаций в ее реализации.

Контактная работа (занятия лекционного и семинарского типа, индивидуальные и групповые консультации и др.) может, в частности, проводиться в электронной информационно-образовательной среде²⁰ (далее — ЭИОС) с применением ДОТ посредством как синхронного, так и асинхронного взаимодействия обучающихся с преподавателями. В целях организации самостоятельной работы обучающихся по дисциплинам (модулям) преподаватель имеет право размещать в ЭИОС дополнительные материалы, проводить электронное тестирование, применять иные электронные обучающие ресурсы.

Важно, что образовательная деятельность с применением ЭО и ДОТ реализуется подготовленными для работы в системе дистанционного обучения и ЭИОС преподавателями, освоившими программу повышения квалификации по применению информационно-коммуникационных технологий при реализации образовательных программ²¹ и соответствующими требованиям ФГОС.

В автоматизированной системе управления образовательным процессом (далее — АСУ) находятся личные кабинеты обучающихся и преподавателей; участникам образовательного процесса доступно расписание в электронном виде; размещен электронный журнал; хранятся ведомости состава учебной группы курса на протяжении всего периода обучения; формируются номера студенческого билета, личного дела и зачетной книжки, ведомость и листы промежуточной аттестации; отражаются результаты текущего контроля успеваемости, прохождения промежуточной аттестации²² и др.

17-ot-17.01.2020-Ob-utverzhdanii-Polozheniya-ob-elektronnykh-obrazovatelnykh-resursakh-v-Universitete.pdf (дата обращения: 28.10.2022).

¹⁹ Положение о порядке организации и осуществления образовательной деятельности при сетевой форме реализации образовательных программ в Университете имени О.Е. Кутафина (МГЮА), утвержденное приказом от 13 ноября 2020 г. № 480 // URL: <https://msal.ru/upload/medialibrary/60e/480.pdf> (дата обращения: 28.10.2022).

²⁰ Положение об электронной информационно-образовательной среде в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА)», утвержденное приказом от 17 мая 2019 г. № 148 // URL: <https://msal.ru/upload/medialibrary/42b/Polozhenie-ob-elektronnoy-informatsionno-obrazovatelnoy-srede.pdf> (дата обращения: 28.10.2022).

²¹ Ершова И. В., Енькова Е. Е. Педагог должен учиться: осмысление вызова «цифрового» мира // Юридическое образование и наука. 2021. № 5. С. 23—28.

²² Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА)», утвержденное приказом от 25 августа 2022 г. № 327 // URL: <https://msal.ru>.



С целью обеспечения инклюзивного образования в Университете формируется интерактивная база видеолекций, электронных учебно-методических комплексов, иных материалов. Например, для лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению доступна альтернативная версия официального сайта МГЮА в информационно-телекоммуникационной сети Интернет для слабовидящих. При проведении промежуточной аттестации обучающимся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечивается пользование соответствующими техническими средствами.

Для подключения к созданным Университетом системам технического, программного и информационного²³ обеспечения применения ЭО и ДОТ участники образовательного процесса используют необходимое мультимедийное оборудование.

В ходе приемной кампании Университет задействует сервис «Поступление в вуз онлайн» посредством федеральной государственной информационной системы «Единый портал государственных и муниципальных услуг». Это позволяет абитуриентам подать документы в МГЮА без личного посещения вуза.

Для достижения Университетом цифровой зрелости значимым фактором, наряду с надлежащим нормативным обеспечением, является формирование инновационной инфраструктуры. В ее состав, помимо таких традиционных структурных элементов, как институты (например, Институт сетевого и онлайн-образования²⁴) и кафедры (например, выпускающая кафедра информационного права и цифровых технологий), входят вновь образованные специализированные центры (Центр информационных ресурсов и технологий, Центр управления изменениями), стратегические академические единицы различных типов, консорциум «Инновационная юриспруденция», проекты «Молодые профессионалы» и «Стартап как ВКР»²⁵. Взаимодействие различных структур позволяет добиться необходимого синергетического эффекта для успешного решения поставленной задачи.

В завершение отметим, что цифровая трансформация сопряжена прежде всего с четким пониманием целей любых цифровых преобразований и умением оценивать их эффективность. Достижение цифровой зрелости в качестве стратегии развития — это не просто улучшение зафиксированных в бюрократической

[ru/upload/struktura/upravl/UMU/obr_pr/Приказ%20№%20327%20от%2025.08.2022%20_Об%20утверждении%20Положения%20о%20текущем%20контроле%20успеваемости.pdf](https://msal.ru/upload/struktura/upravl/UMU/obr_pr/Приказ%20№%20327%20от%2025.08.2022%20_Об%20утверждении%20Положения%20о%20текущем%20контроле%20успеваемости.pdf) (дата обращения: 28.10.2022).

²³ Информационное обеспечение, необходимое для проведения учебных занятий, включает: официальный сайт Университета (института (филиала)); личный кабинет обучающегося; личный кабинет преподавателя; корпоративную электронную почту; электронные библиотечные системы Университета, обеспечивающие доступ (в том числе авторизованный, к полнотекстовым документам) к информационным ресурсам; электронную библиотеку Университета; другие учебно-методические и библиотечные ресурсы, официальные электронные ресурсы, находящиеся в свободном доступе в Интернете.

²⁴ URL: <https://msal.ru/structure/instituty/institut-setevogo-i-onlayn-obrazovaniya/> (дата обращения: 28.10.2022).

²⁵ См. подробнее: Трансформация концептуальных основ подготовки юристов для сферы бизнеса в условиях цифровой экономики : монография / отв. ред. И. В. Ершова, Е. Е. Енькова. М. : Проспект, 2022. С. 165—177.

отчетности показателей отдельных организаций, это важная составляющая общего процесса модернизации страны.

Проведенное исследование позволило постулировать ряд положений:

- отсутствие в практике управления социальными системами общепринятого понимания цифровой зрелости;
- рассмотрение данного понятия как характеристики одновременно процессов и результатов цифровизации;
- цифровая зрелость отражает степень цифровизации базовых процессов и динамику развития цифровой среды в организации;
- обретение цифровой зрелости потребует изменения как подходов к управлению образованием, так и самих работников данной системы;
- для ее достижения нужно научиться находить гармоничное и оправданное сочетание инновационных и нецифровых технологий.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. *Гилева Т. А.* Цифровая зрелость предприятия: методы оценки и управления // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. — Серия : Экономика. — 2019. — № 1 (27). — С. 38—52.
2. *Грибанов Ю. И.* Цифровая трансформация социально-экономических систем на основе развития института сервисной интеграции : автореф. дис. ... д-ра экон. Наук : 08.00.05. — СПб., 2019. — 40 с.
3. *Дедяева Л. М., Яруничев А. И.* Цифровая зрелость организаций — ключевой фактор цифровой трансформации экономики // Менеджер. — 2021. — № 4 (98). — С. 86—95.
4. *Ершова И. В., Енькова Е. Е.* К вопросу о реализации права на образование в цифровой среде университета // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). — 2021. — № 4 (80). — С. 105—114.
5. *Ершова И. В., Енькова Е. Е.* Педагог должен учиться: осмысление вызова «цифрового» мира // Юридическое образование и наука. — 2021. — № 5. — С. 23—28.
6. *Кириллина Ю. В.* Цифровая трансформация и цифровая зрелость организации // Актуальные научные исследования в современном мире. — 2020. — № 7—3 (63). — С. 72—80.
7. *Кузин Д. В.* Проблемы цифровой зрелости в современном бизнесе // Мир новой экономики. — 2019. — № 13 (3). — С. 89—99.
8. Трансформация концептуальных основ подготовки юристов для сферы бизнеса в условиях цифровой экономики : монография / отв. ред. И. В. Ершова, Е. Е. Енькова. — М. : Проспект, 2022. — 240 с.