

УДК 338

DOI: 10.24412/1998-5533-2025-4-68-73

Цифровая трансформация российских хозяйствующих субъектов-цели, этапы и потенциальные угрозы экономической безопасности процесса



Мустафина Г.Н.

Старший преподаватель кафедры информатики и вычислительной математики, начальник центра информационных технологий Набережночелнинского государственного педагогического университета

В статье рассматриваются актуальные аспекты цифровой трансформации российских хозяйствующих субъектов, её цели, этапы реализации и потенциальные угрозы экономической безопасности. Исследование базируется на комплексном анализе теоретических и практических аспектов цифровизации бизнеса.

В работе сформулированы наиболее общие подходы к определения понятия «цифровая трансформация» и проведена его сепарация с категорией «цифровизация». Проведена оценка практика цифровой трансформации российских предприятий, выявлены ключевые угрозы экономической безопасности процесса цифровой трансформации хозяйствующих субъектов, дана их классификация и предложен инструментарий и механизм противодействия. Ключевыми элементами противодействия являются правильный выбор и успешная реализация стратегии цифровой трансформации, а также всесторонняя государственная поддержка цифровизации.

Автор выявляет корреляционную зависимость между уровнем экономической безопасности предприятия и качеством его цифрового потенциала, доказывая невозможность эффективного ведения бизнеса вне формирующейся глобальной цифровой среды, повсеместного использования аналитики данных и массового внедрения искусственного интеллекта.

Практическая значимость исследования заключается в разработке алгоритма практических действий по цифровой трансформации предприятий и оценке влияния этих процессов на уровень экономической безопасности.

Ключевые слова: экономическая безопасность предприятия, цифровизация бизнес-процессов, угрозы экономической безопасности, механизмы обеспечения экономической безопасности предприятия, цифровая трансформация

Для цитирования: Мустафина Г.Н. Цифровая трансформация российских хозяйствующих субъектов-цели, этапы и потенциальные угрозы экономической безопасности процесса // Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 4. С. 68–73. DOI: 10.24412/1998-5533-2025-4-68-73.

За последние десятилетие мы наблюдаем значительную интенсификацию процесса цифровизации общества и усиление конкуренции между реальным и виртуальными мирами за единственный необратимый и невосполнимый ресурс – время, являющиеся «простором для развития способностей» [1,

с. 264]. Причем именно виртуальный мир, начиная с 2010-х гг., является бесспорным победителем этой схватки, постоянно увеличивая свою влияние на экономически активную часть жизнедеятельности людей и формируя вокруг них качественно иное, более сложное пространство, основанное на доминирова-

нии цифровых технологий во всех сферах финансово-хозяйственной деятельности и жизни общества. И именно эти глобальные процессы привели к переходу от постиндустриальной экономики к цифровой форме существования и возникновению глобальных общественных запросов на эффективные инновационные информационно-коммуникационные технологии, способные повысить как качество жизни населения, так и доступность созданных на сегодня материальных и духовных благ. При этом способность хозяйствующих субъектов адекватно и эффективно реагировать на эти общественные запросы стала обязательным условием их физического выживания на рынке, основой стратегии и ключевым трендом развития на долгосрочную перспективу.

Необходимо признать факт того, что активно разворачивающийся процесс цифровизации общества в целом и хозяйствующих субъектов в частности, сталкиваясь на своем пути с новыми вызовами, постоянно технологически и технически усложняется, требует от участников оперативной корректировки стратегии и уточнения целеполагания, а также совершенствования механизмов и инструментария их достижения. И сегодня для сохранения своих рыночных позиций предприятие должно не просто отказаться от традиционных экономических моделей, а, выйдя за «рамки тривиальной замены аналогового или физического ресурса на цифровой или информационный запустить процедуру формирования цифрового потенциала предприятия через внедрение цифровых технологий во все сферы его деятельности в целях коренной трансформации на основе цифровых технологий» [2, с. 86]. При этом эффективно решить подобную задачу возможно только через инновационное лидерство, заложив цифровизацию и автоматизацию бизнес-процессов в основу избранной стратегии развития.

Указ Президента РФ от 07.05.2024 г. «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [3], определил цифровую трансформацию в качестве приоритета отечественной экономики и говоря о практических шагах для её достижения, Президент РФ В.В. Путин еще в 2020 г. на конференции *Artificial Intelligence Journey* заявлял, что «в наступающее десятилетие нам предстоит провести цифровую трансформацию всей страны, всей России, повсеместно внедрить технологии искусственного интеллекта, анализа больших данных» [4]. И этот ключевой для экономики страны процесс как никогда нуждается в теоретико-методологическом сопровождении и выработке российским научным сообществом конкретных рекомендаций по его оптимизации и повышению эффективности. Именно поэтому сегодня теоретическая база процесса цифровой трансформации хозяйствующих субъектов находится в состоянии перманентного приращения

научных знаний и непрерывно совершенствуется с учетом потребностей органов государственной власти и управления, стремительно изменяющейся социально-экономической среды и запросов экономических агентов всех уровней.

При этом отечественные исследователи до настоящего времени так и не выработали универсальное и общепринятое определение данной категории, и в информационном пространстве мы можем встретить достаточно широкий диапазон мнений и разнообразие подходов к формулированию этой научной дефиниции, а само понятие «цифровая трансформация» эволюционирует и по-прежнему является дискуссионным, находясь в стадии уточнения.

Необходимо отметить, что в научных источниках понятие «цифровая трансформация» достаточно часто отождествляется с такой категорией как «цифровизация», что, на наш взгляд, не совсем верно отражает взаимосвязь и внутреннее содержание этих процессов.

Фактически цифровизацию «можно условно назвать производством товаров из данных» [5] и она «фокусируется на улучшении конкретных, специализированных аспектов бизнеса» [6], затрагивает прежде всего технологический аспект и является всего лишь начальным этапом цифровой трансформации хозяйствующих субъектов, который предполагает отказ от аналоговых и переход к цифровым инструментам ведения финансово-хозяйственной деятельности, перенос аналитики и данных в цифровой формат, автоматизацию бизнес-операций, широкое внедрение в бизнес-процессы компании цифровых и информационных технологий, изменение формата коммуникаций с клиентами и бизнес-партнерами. В то время как цифровая трансформация, решая выходящие за рамки чисто технологических изменений более масштабные задачи, требует коренного переосмысливания формата функционирования и провоцирует «эволюцию бизнеса, предполагающую, помимо внедрения цифровых технологий, организационные изменения» [7], заключающиеся в формировании цифровой культуры предприятия и «принципиальном и комплексном изменении бизнес-моделей» [8]. При этом, по нашему мнению, достаточно обоснованным является объединение рядом авторов понятий «цифровизация» и «цифровая трансформация» в единую систему взаимосвязанных процессов и инструментов, позволяющих заявлять о том, что «применение преимуществ цифровизации в реальном секторе экономики называется цифровой трансформацией» [9].

Разделяя мнение коллег о том, что «цифровая трансформация предполагает фундаментальное переосмысливание того, как работает организация и как она взаимодействует с окружающей средой» [10], для наиболее полного раскрытия заявленной темы настоящей работы, в дальнейшем автор будет исхо-

дить из того, что это непрерывный и полномасштабный процесс интеграции цифровых технологий во все аспекты бизнес-деятельности предприятия, исключающий аналоговые формы ведения бизнеса и предполагающий формирование его цифрового потенциала на базе новой корпоративной культуры внешних и внутренних коммуникаций с клиентами и бизнес-партнерами, а также внедрение креативных подходов к созданию инновационных продуктов и услуг.

Как уже было сказано выше, цифровая трансформация является объективно неизбежным условием физического выживания хозяйствующих субъектов и гарантией сохранения их конкурентоспособности, а внедрение цифровых технологий в бизнес-процессы позволяют предприятиям максимально безболезненно осуществить переход от статических и затратных к более гибким и адаптивным бизнес-моделям, способным оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры и эволюцию запросов потребителей. И избрав стратегию цифровой трансформации в качестве своего ключевого вектора развития, экономические агенты не только преобразуют информацию в новые продукты и финансовые результаты, но и обеспечивают рациональное использование существующего потенциала предприятия и свою конкурентоспособность на долгосрочной основе, а также, пройдя этап первичной адаптации технологий, создают предпосылки для создания высокотехнологичной базы и доступа к новейшим и дополняющим технологиям, рассчитывая при этом на снижение издержек, оптимизацию логистики и расширение занимаемой доли рынка.

Практика показывает, что эффективность цифровой трансформации напрямую зависит от адекватности избранной стратегии и выбранного для её реализации инструментария, а также наличия необходимой мотивации у всех участников процесса.

Руководителям и владельцам хозяйствующего субъекта после принятия решения о начале процесса цифровой трансформации предприятия, прежде всего необходимо довести его до сведения сотрудников, четко определив её цели и обозначив сроки и индикаторы их достижения. При этом ещё до начала цифровой трансформации необходимо определить потенциал монетизации внедряемых цифровых решений и разъяснить её участникам, какой эффект от цифровизации получит не только бизнес-структура в целом, но и каждый вовлеченный в процесс субъект и как её результаты отразятся на его качестве жизни.

Сам же процесс цифровизации должен начинаться с автоматизации и оптимизации бизнес-процессов, внедрения в хозяйственную практику электронных данных и облачных хранилищ, создания новой внутренней инфраструктуры, позволяющей осуществлять внутренние и внешние коммуникации уже на цифровой основе. Причем под автома-

тизацией мы будем понимать «одно из направлений научно-технического прогресса, использующее саморегулирующие технические средства и математические методы с целью освобождения человека от участия в процессах получения, преобразования, передачи и использования энергии, материалов, изделий или информации, либо существенного уменьшения степени этого участия или трудоёмкости выполняемых операций» [11].

В то же время параллельно должна вестись работа по формированию внутренней корпоративной цифровой культуры, совершенствованию компетенций и навыков сотрудников, от уровня цифровой зрелости которых в значительной мере зависит цифровой потенциал предприятия, т.к. даже самые передовые технологии и оборудование, не подкрепленные квалифицированными и замотивированными кадрами, не способны обеспечить ожидаемый инновационный эффект.

И последним, на наш взгляд, этапом цифровой трансформации бизнеса должно быть внедрение в управленческие и производственные процессы технологий искусственного интеллекта, разработка мобильных приложений и создание вокруг предприятия единой экосистемы сервисов, обеспечивающих свободный доступ для внешних субъектов.

Запущенный процесс цифровой трансформации отечественных субъектов хозяйствования кардинально преобразует российскую экономическую среду и пока находится на начальном этапе, а его эффективность в значительной мере определяется цифровой зрелостью общества в целом, уровне собственного цифрового потенциала предприятия, его размерами и отраслевой принадлежностью. И наиболее значимые результаты в этой области сегодня демонстрируют бизнес-структуры, связанные с ИТ-отраслью, банковско-финансовым сектором, информацией и связью, поскольку их деятельность изначально строилась на широком применении информационных технологий и повсеместном использовании высокотехнологичного оборудования, а персонал обладает необходимыми для цифровизации навыками и компетенциями. Кроме того, необходимо отметить, что бесспорным лидером цифровой трансформации в России является крупный бизнес с количеством персонала более 250 чел. [12], располагающий для этого необходимыми квалифицированными кадрами, соответствующей инфраструктурой и имеющий возможность инвестировать в процесс как собственные средства, так и привлекать их из внешних источников.

Став ключевым вектором развития субъектов хозяйствования, сегодня цифровая трансформация находится в зоне повышенного риска, предполагающей вероятность неблагоприятных сценариев процесса и несущей для его участников значительные угрозы существования, утраты занимаемых ры-

ночных позиций и неэффективного использования задействованных ресурсов [13]. И в соответствии с общепринятой классификацией эти угрозы прежде всего разделяются на внешние и внутренние.

К внешним угрозам экономической безопасности процесса цифровой трансформации мы можем отнести:

- недостаточный уровень цифровизации общества и системы государственного управления;
- относительно низкая цифровая грамотность потребителей на фоне значительного общественного недоверия к инновационным технологиям;
- высокие расходы на цифровую трансформацию и ограниченные возможности по привлечению всех форм инвестиций;
- дефицит компетентных специалистов данного профиля на национальном рынке труда и отсутствие эффективной единой общегосударственной системы подготовки и переподготовки кадров;
- относительная отсталость отечественных ИТ-технологий и недостаток на российском рынке доступного и конкурентоспособного инновационного цифрового оборудования;
- высокая уязвимость оцифрованных конфиденциальных данных и отсутствие механизмов, полностью гарантирующих их сохранность от несанкционированного доступа;
- несовершенство законодательной базы, регулирующей отношения в данной сфере.

К внутренним угрозам относятся:

- общая неподготовленность предприятия к цифровой трансформации, его низкие цифровой потенциал и цифровая зрелость;
- отсутствие у руководителей и владельцев бизнеса полного понимания безальтернативности процесса и необходимости его приоритета над текущей финансово-хозяйственной деятельностью;
- неверно выбранные ИТ-стратегии цифровой трансформации и инструментарий её реализации;
- отсутствие четкой структуры управления, круга ответственных и сроков проведения цифровой трансформации;
- ограниченность возможностей хозяйствующего субъекта финансировать процесс цифровой трансформации за счет собственных ресурсов и низкий инвестиционный потенциал большинства бизнес-структур;
- нехватка знаний и компетенций существующего персонала;
- латентное сопротивление персонала цифровой трансформации, перестройке внутрикорпоративной цифровой культуры и интеграции цифровых технологий во внутренние и внешние коммуникации.

И хотя полностью исключить из актуальной повестки все вышеуказанные угрозы практически невозможно, всё же позволим себе предложить ряд мер, способных, на наш взгляд, в значительной

мере их нейтрализовать и в определенной степени минимизировать издержки от их негативного воздействия.

Формируя планы блокирования актуальных угроз экономической безопасности процесса цифровой трансформации хозяйствующих субъектов, мы должны исходить из того, что они «практически не имеют возможности влиять на внешние угрозы» [14], а основное бремя противодействия негативным внешним факторам и возникающие сопутствующие издержки ложатся на государство – единственный институт, обладающий для этого необходимыми полномочиями и ресурсами. И только государство, реализуя на общенациональном уровне «Стратегию развития информационного общества», способно обеспечить условия для цифровой трансформации России и повышения цифровой грамотности населения, мотивировать создание отечественной высокотехнологичной цифровой инфраструктуры и научно-технологические разработки в данной сфере, сформировать благоприятную среду для перевода на цифру финансово-хозяйственной деятельности субъектов хозяйствования и предложить комплекс организационных и финансовых мер по стимулированию цифровизации последних. Кроме того, именно государство, обладая ключевыми компетенциями во внешней политике и межгосударственных коммуникациях, имеет возможность копировать актуальные риски геополитической и геоэкономической турбулентностей, реализуя при этом меры протекционистской экономической и правовой поддержки в отношении российских предприятий, находящихся в последние годы под беспрецедентным внешним санкционным давлением. И конечно только государство, как регулятор всех социально-экономических процессов в российском обществе, способно на постоянной основе обновлять законодательную базу процесса цифровизации и обеспечить максимально благоприятные условия для успешной цифровой трансформации как национальной экономической системы в целом, так и каждого субъекта хозяйствования в частности.

Что касается противодействия внутренним угрозам экономической безопасности процесса цифровой трансформации предприятий, то его эффективность в значительной мере зависит от степени заинтересованности его сотрудников, при доминирующей роли собственников и руководства, определяющих стратегию и инструментарий планируемых ИТ-преобразований. И именно от обоснованности и адекватности избранной стратегии цифровизации в значительной мере будут зависеть результаты создания внутренней инновационной инфраструктуры и выработки новой внутрикорпоративной цифровой культуры, основанной на понятной системе стимулов для всех участников процесса, а в конечном итоге и возможность монетизации получаемой циф-

ровой информации и её преобразовании в новые продукты и услуги. При этом стратегия цифровой трансформации любого предприятия должна отвечать следующим требованиям:

- базироваться на актуальном законодательстве;
- содержать четко обозначенные источники финансирования, этапы и задачи цифровизации, а также инструменты, сроки и индикаторы их достижения;
- фиксировать структуру управления цифровой трансформацией с обозначением конкретных полномочий и компетенций задействованных лиц;
- содержать план повышения цифровой грамотности и квалификации персонала, основанный на результатах оценки профессиональной пригодности сотрудников к цифровой трансформации.

Таким образом, с высокой степенью вероятности можно утверждать, что реализация верно избранной стратегии, дополняемой мерами государственной поддержки процесса цифровизации, позволит хозяйствующему субъекту результативно осуществить цифровую трансформацию и добиться запланированных в ней финансовых и социально-экономических показателей, повышая при этом уровень собственной экономической безопасности.

Выводы:

1. Цифровая трансформация хозяйствующих субъектов является объективно необходимым и безальтернативным процессом, положительно влияющим на их социально-экономический потенциал и обеспечивающим финансовую устойчивость и конкурентоспособность предприятий в долгосрочной перспективе, а её позитивные эффекты проявляются на всех уровнях национальной экономической системы.

2. Работа по цифровой трансформации бизнес-структуры должна проводиться в рамках принятой стратегии, на плановой и системной основах, охватывая практически все направления и аспекты финансово-хозяйственной деятельности, включая как внутрикорпоративные процедуры, так и коммуникации с клиентами и бизнес-партнерами. При этом к процессу должны быть привлечены все без каких-либо исключений сотрудники предприятия, включая низкоквалифицированных работников, уровень цифровой грамотности которых также является одним из составных элементов цифрового потенциала хозяйствующего субъекта.

3. Процесс цифровой трансформации предприятия выходит за рамки простой автоматизации и оптимизации бизнес-процессов и предполагает параллельное формирование основанной на цифровых принципах новой корпоративной культуры и постоянное совершенствование компетенций и навыков сотрудников.

4. Проводимая цифровая трансформация хозяйствующих субъектов обостряет существующие и несет предприятиям новые угрозы экономической

безопасности, полностью нейтрализовать которые пока не представляется возможным. Однако в распоряжении участников процесса находится перечень инструментов и комплекс защитных мер, реализация которых в сочетании с государственной поддержкой существенно снижает существующие риски и позволяет не допустить их перерастания из потенциальных в реальные угрозы.

5. Процесс цифровой трансформации позитивно влияет на уровень экономической безопасности хозяйствующего субъекта, поскольку позволяет за счет внедрения в бизнес-процессы информационно-коммуникационных технологий увеличить его адаптационные возможности и способность к эффективному противодействию актуальным вызовам и угрозам.

Литература:

1. Сочинения [Текст]: в 30 т. Т. 26, ч. 3: Теория прибавочной стоимости (IV том "Капитала") / К. Маркс; подгот. к печати В.К. Брушлинский и И.И. Прейс. М. Госполитиздат, 1964. 674 с.
2. Мустафина Г.Н. Актуальные угрозы экономической безопасности процесса цифровизации предприятий и механизмы их нейтрализации // Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 3. С. 85–89. DOI: 10.24412/1998-5533-2025-3-85-86.
3. Указ Президента РФ от 07.05.2024 г. «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/news/73986>.
4. Путин заявил о необходимости цифровой трансформации России. URL: <https://tass.ru/ekonomika/10172635> (дата обращения: 17.08.2025).
5. Жданов Д.А. Цифровизация отечественных производственных компаний: состояние и перспективы // Экономическая наука современной России. 2023. № 2 (101). С. 127–141. DOI: 10.33293/1609-1442-2023-2(101)-127-141.
6. Нигай Е.А. Цифровизация или цифровая трансформация: выбор направления развития бизнеса // ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. 2024. № 1. С. 91–106. DOI: 10.24412/2071-6435-2024-1-91-106.

7. Осипова Р.Г. Цифровизация как конкурентное преимущество российских организаций // Вестник Академии знаний. 2020. № 37(2). С. 258–262. DOI 10.24411/2304-6139-2020-10174.
 8. Ватутина Л.А., Злобина Е.Ю., Хоменко Е.Б. Цифровизация и цифровая трансформация бизнеса: современные вызовы и тенденции // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2021. Т. 31, № 4. С. 545–551. DOI: 10.35634/2412-9593-2021-31-4-545-551.
 9. Зенкина Е.В. Стратегии и методы цифровой трансформации бизнеса и их использование в процессах управления компаниями // Вопросы региональной экономики. 2023. № 2(55). С. 42–50.
 10. Китова О.В., Брускин С.Н. Цифровая трансформация бизнеса. URL: http://digital-economy.ru/images/easyblog_articles/320/kitova.pdf.
 11. Автоматизация. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F>
 12. Цифровая трансформация: ожидания и реальность / Г.И. Абдрахманова, С.А. Васильковский, К.О. Вишневский, М.А. Гершман, Л.М. Гохберг и др.; рук. авт. кол. П.Б. Рудник. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. 221 с.
 13. Экономическая безопасность в новой реальности. Теория и методология / О.А. Миронова и др.; под ред. О.А. Мироновой, В.Л. Поздеева. М.: ЮНИТИ-Дана, 2024. 407 с.
 14. Шлычков В.В. Ключевые аспекты обеспечения экономической безопасности России в условиях перманентного санкционного давления колективного запада и проведения СВО // Современные проблемы и перспективы социально-экономического развития предприятий, отраслей, регионов. Сб. статей Межд. науч.-практ. конф. Йошкар-Ола, 2023. С. 171–176.

Digital Transformation of Russian Business Entities - Goals, Stages and Potential Threats to the Economic Security of the Process

*Mustafina G.N.
Naberezhnye Chelny State Pedagogical University*

The article discusses the current aspects of the digital transformation of Russian business entities, its goals, stages of implementation and potential threats to economic security. The research is based on a comprehensive analysis of the theoretical and practical aspects of business digitalization.

The paper formulates the most general approaches to the definition of the concept of "digital transformation" and separates it from the category of "digitalization". The assessment of the practice of digital transformation of Russian enterprises has been carried out, key threats to the economic security of the process of digital transformation of business entities have been identified, their classification has been given, and a set of tools and a counteraction mechanism has been proposed. The key elements of the counteraction are the correct choice and successful implementation of the digital transformation strategy, as well as comprehensive government support for digitalization.

The author identifies the correlation between the level of economic security of an enterprise and the quality of its digital potential, proving the impossibility of effectively doing business outside the emerging global digital environment, the widespread use of data analytics and the massive introduction of artificial intelligence.

The practical significance of the research lies in the development of an algorithm for practical actions for the digital transformation of enterprises and the assessment of the impact of these processes on the level of economic security.

Keywords: economic security of the enterprise, digitalization of business processes, threats to economic security, mechanisms for ensuring economic security of the enterprise, digital transformation

