

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-108-123

Цифровизация бизнеса как инструмент национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства»

И.Р. Ляпина^{1,2*}, О.А. Строева³, А.Е. Трубин¹, Е.В. Филимонова^{1,4}

¹Университет «Синергия», Москва, Россия

²Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева, Орел, Россия

³Научно-образовательный центр воздушно-космической обороны «Алмаз – Антей»
им. академика В.П. Ефремова, Москва, Россия

⁴Московский городской университет управления Правительства Москвы
имени Ю.М. Лужкова, Москва, Россия

*innara_lapina@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена рассмотрению особенностей процессов цифровизации бизнеса через призму реализации национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства». Актуальность исследования обусловлена потребностью преодоления системных барьеров на пути цифровой трансформации бизнеса в России и усиления его роли в рамках государственных инициатив. Исследование обосновывает несоответствие национальных инициатив актуальным потребностям бизнеса и ограниченность применяемых индикаторов цифровой трансформации. Методологическая основа исследования включает комплекс научных методов (аксиоматическое рассуждение, теоретизация, абстрагирование, классификация, моделирование и систематизация), что позволило провести всесторонний анализ понятийного аппарата «цифровизация бизнеса» с позиции научного, нормативного, системного, концептуального и функционального подходов. Новизна работы заключается в разработке конкретной системы предложений по интеграции бизнеса в национальный проект, которая включает пошаговый план действий, сбор потребностей бизнеса, запуск pilotных программ, внедрение инвестиционных налоговых вычетов и формирование системы региональных показателей для мониторинга эффективности. Выводы исследования подчеркивают необходимость смещения акцента с создания общих условий на целенаправленную поддержку цифровой трансформации бизнеса через предложенные меры, что будет способствовать достижению целей национального проекта.

Ключевые слова: цифровизация бизнеса, цифровая трансформация, национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства», системный подход, государственная поддержка, региональные pilotные программы

Для цитирования: Ляпина И.Р., Строева О.А., Трубин А.Е., Филимонова Е.В. Цифровизация бизнеса как инструмент национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. №5. С. 108–123. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-108-123

© Ляпина И.Р.,
Строева О.А.,
Трубин А.Е.,
Филимонова Е.В.,
2025.

Статья доступна на условиях простой (неисключительной) лицензии, которая является безвозмездной, предоставляется на срок действия исключительного права и действует по всему миру. Данная лицензия предоставляет любому лицу право копировать и распространять материал на любом носителе и в любом формате и создавать производные материалы, видоизменять и преобразовывать материал при условии указания авторов, названия статьи, журнала, его года и номера (в том числе посредством указания DOI).

Digitalization of Business as a Tool for the National Project "Data Economy and Digital Transformation of the State"

I. Lyapina^{1,2*}, O. Stroeva³, A. Trubin¹, E. Filimonova^{1,4}

¹Synergy University, Moscow, Russia

²Orel State University named after I.S. Turgenev, Orel, Russia

³Independent Non-Profit Organization of Further Vocational Education "Science and Education Center of Aerospace Defense "Almaz – Antey", Moscow, Russia

⁴Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, Moscow, Russia

*innara_lapina@mail.ru

Abstract. This article examines the specifics of business digitalization processes through the lens of the national project "Data Economy and Digital Transformation of the State". The relevance of this study stems from the need to overcome systemic barriers to the digital transformation of business in Russia and strengthen its role within government initiatives. The article substantiates that, despite the stated goals, there is a gap between national projects and the actual needs of businesses, and also notes the limitations of the indicators used to assess digitalization. Furthermore, the authors highlight key challenges of the current situation: insufficient funding, a shortage of qualified personnel, resistance to change, and a lack of trust in digital technologies. The methodological basis of the study includes a combination of scientific methods (axiomatic reasoning, theorization, abstraction, classification, modeling, and systematization), which allowed for a comprehensive analysis of the conceptual framework of "business digitalization" from the perspective of scientific, normative, systemic, conceptual, and functional approaches. The authors conclude that the national project "Data Economy and Digital Transformation of the State" in its current form is insufficiently focused on directly supporting business processes. The novelty of this study lies in the development of a specific system of proposals for integrating business into the national project. The findings include a step-by-step action plan that includes assessing the current state of digitalization, gathering business needs, launching pilot programs, implementing investment tax deductions, and developing a system of regional performance indicators. The study's findings emphasize the need to shift the focus from creating general conditions to targeted support for business digital transformation through the proposed measures, which will contribute to achieving the national project's goals.

Keywords: business digitalization, digital transformation, national project "Data Economy and Digital Transformation of the State", systems approach, government support, regional pilot programs

For citation: Lyapina I., Stroeva O., Trubin A., Filimonova E. Digitalization of Business as a Tool for the National Project "Data Economy and Digital Transformation of the State". *Journal of Modern Competition*, 2025, vol.19, no.5, pp.108-123 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-108-123

© Lyapina I.,
Stroeva O.,
Trubin A.,
Filimonova E.,
2025.

The article is available under a simple (non-exclusive) license, which is royalty-free, provided for the duration of the exclusive right, and is valid worldwide. This license grants any person the right to copy and distribute the material on any medium and in any format, and to create derivative materials, modify, and transform the material, provided that the authors, the article title, the journal, its year, and issue are credited (including by specifying the DOI).

Введение

Формирование условий для цифровизации экономики требует трансформации бизнес-процессов, в том числе изменения подходов и регламентов, а также повышения эффективности взаимодействия с потребителями. При этом различные уровни развития бизнеса в стране, региональные особенности и отсутствие у некоторых участников стремлений к переменам затрудняют создание единых предпосылок для развития цифровой бизнес-среды. Несмотря на это, развитие цифровых услуг и усиление глобальной конкурентоспособности подчеркивают необходимость повышения производительности и автоматизации бизнес-процессов. Для достижения этих целей на федеральном уровне реализуется национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства», объединяющий направления цифровизации и искусственного интеллекта. В то же время активное взаимодействие с бизнес-сектором и его участие в рамках данной инициативы требует дальнейшего развития и усиления, что обусловлено рядом факторов.

Во-первых, наблюдается явное разграничение между бизнес-структурами и участием в национальных проектах. В российских условиях отсутствует устоявшаяся парадигма много-профильной поддержки предпринимательства [2]. Поддержка зачастую сосредоточена вокруг определенных критериев, таких как объем выручки, приоритетность и стратегическая значимость. Так, в рамках национального проекта «Эффективная и конкурентоспособная экономика» реализуется федеральный проект «Малое и среднее предпринимательство», направленный на предоставление мер поддержки бизнес-среды. Это позволяет сделать вывод о высокой вовлеченности малого и среднего бизнеса в процессы государственной поддержки. В то же время федеральные проекты по цифровизации в большей степени ориентированы либо на информационные технологии и ИТ-компании, либо на государственный сектор.

Во-вторых, описание процесса цифровизации бизнеса сводится к анализу показателей внедрения программного обеспечения в деятельность хозяйствующих субъектов [15]. В этом контексте отмечается ограниченность используемой показательной базы, которая контролируется государством посредством внедрения цифровых технологий. При этом под цифровыми технологиями в основном подразумевается использование отечественного программного обеспечения в организации бизнеса. Такой подход является ограничивающим, поскольку не позволяет полноценно охватить различные аспекты цифровизации бизнеса и оценить его развитие всесторонне.

В-третьих, проблема заключается в недостаточном финансировании и нехватке специалистов, обладающих необходимыми знаниями для эффективной реализации цифровизации бизнеса [7], а также в отсутствии научного подхода, то есть привлечения в данный процесс научных организаций [5]. Несмотря на заявленные намерения в области цифровизации, большинство предприятий сталкиваются с отсутствием достаточного финансирования для осуществления соответствующих мероприятий и недостаточным пониманием того, какие цифровые решения могут наиболее эффективно способствовать повышению их бизнес-эффективности. Кроме того, данная проблема усугубляется тем, что многие предпринимательские структуры пытаются самостоятельно подобрать и внедрить цифровые технологии, что зачастую приводит к использованию продуктов, не полностью соответствующих специфике отрасли или обладающих ограничениями в применении.

В-четвертых, существует недостаток доверия к новым технологиям и сопротивление изменениям со стороны сотрудников в бизнес-среде [13]. Данный аспект носит мотивационный характер и связан с опасениями относительно безопасности информации при ее размещении на облачных платформах. При этом использование готовых решений для цифровизации бизнеса также

предполагает передачу данных сторонним организациям. В связи с этим для успешной цифровизации необходимо построить надежную систему кибербезопасности, после чего приступить к внедрению соответствующих цифровых технологий [16].

Тем самым исследование вопросов цифровизации бизнеса как инструмент национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» является актуальным и достаточно значимым. Целью написания научной статьи выступает определение предпосылок к цифровизации бизнеса как инструмента национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства». Поставленная цель требует реализации в рамках следующих задач:

- рассмотреть особенности цифровизации бизнеса;
- проанализировать национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»;
- сформировать систему предложений по цифровизации бизнеса в рамках национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства».

Методологическая основа исследования включает использование инструментов, обеспечивающих всестороннее изучение предмета с позиции теоретического анализа и практического опыта. Для достижения поставленных целей проводится детальный разбор каждой задачи с применением научных методов. Анализ особенностей цифровизации бизнеса осуществляется посредством методов аксиоматического рассуждения, абстрагирования, теоретизации и формализации понятийного аппарата. В рамках исследования национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» уделяется особое внимание изучению реализуемых мероприятий по обеспечению цифровизации бизнеса, в частности внедрению искусственного интеллекта и цифровых технологий. В качестве инструментов анализа используются методы оценки, классифика-

ции и группирования данных. Ключевые проблемы, препятствующие процессам цифровой трансформации бизнеса, выявляются посредством методов абстрагирования, объективно-содержательного анализа и информационно-аналитического подхода. Разработка предложений по дальнейшей цифровизации бизнеса в рамках национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» осуществляется с использованием методов моделирования, конкретизации и систематизации.

Особенности цифровизации бизнеса

Особенности цифровизации бизнеса раскрываются посредством многофакторного анализа. Помимо изучения специфики и особенностей данного процесса, характеристики цифровизации представлены в рамках понятийного аппарата, который реализуется через дифференцированные подходы. В частности, цифровизация бизнеса анализируется с позиций научного, нормативного, системного, концептуального и функционального подходов (табл. 1).

В статье R. Nurliah, R. S. Azzahra, E. Wafiq Azizah, A. Suzana, D. Hardjowikarto [19] цифровизация бизнеса рассмотрена через научный подход, который заключается в применении теоретического инструментария к исследуемой проблеме. В соответствии с представленной трактовкой цифровизация бизнеса, это инструмент, направленный на совершенствование бизнес-процессов с использованием цифровых технологий, методов, подходов, концепций, а также учитывающий элементы внутренней и внешней среды. В данном понятии основной акцент сделан на совершенствовании бизнес-процессов за счет применения различных цифровых инструментов (рис. 1).

На рисунке 1 представлены основные компоненты научного подхода к исследованию цифровизации бизнеса. Согласно мнению

Таблица 1. Понятие «цифровизация бизнеса»

Table 1. The concept of "digitalization of business"

Поход <i>Approach</i>	Характеристика <i>Characteristic</i>	Автор <i>Author</i>
Научный подход	Инструмент, направленный на совершенствование бизнес-процессов с использованием цифровых технологий, методов, подходов, концепций, а также учитывающий элементы внутренней и внешней среды	Р. Нурлия, Р. С. Азара, Э. Вафик Азиза, А. Сузана, Д. Харджиковарто
Нормативный подход	Процесс организации реализации в цифровой среде функций и бизнес-процессов, ранее выполнявшихся людьми и организациями без применения цифровых технологий	Приказ Минкомсвязи России от 01.08.2018 №428 ¹
Системный подход	Многоэтапный процесс внедрения цифровых решений, направленный на обеспечение бизнес-структурой необходимыми технологиями для достижения результатов посредством автоматизации и трансформации серверных инфраструктур	И. В. Скрипкин, П. О. Шишков
Концептуальный подход	Направление развития информационно-программных технологий, предполагающее активное внедрение продуктов, способствующих трансформации экономической, финансовой и технологической деятельности компании	Е. А. Самадова
Функциональный подход	Система преобразования функциональных направлений предприятий, основанная на использовании информационных технологий и ориентации их деятельности на внедрение программных продуктов	А. Р. Исаев, Р. С. Э. Юшаева

¹ Приказ Минкомсвязи России от 01.08.2018 №428 «Об утверждении Разъяснений (методических рекомендаций) по разработке региональных проектов в рамках федеральных проектов национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации"» // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_343571/ (дата обращения: 12.10.2025).

**Рис. 1.** Основные элементы научного подхода в исследовании цифровизации бизнеса

Fig. 1. Key elements of the scientific approach to studying business digitalization

R. Nurliah, R.S. Azzahra, E. Wafiq Azizah, A. Suzana и D. Hardjowikarto [19], процесс цифровизации бизнеса основывается на моделированной системе взаимодействия методов и технологий, объединенных в единую концепцию. Именно взаимосвязь данных элементов обеспечивает успешное осуществление процесса цифровизации.

Нормативное определение цифровизации бизнеса закреплено в приказе Минкомсвязи России от 01.08.2018 № 428, содержащем основные разъяснения по вопросам цифровизации экономики в регионе. Согласно понятийному обзору, под цифровизацией бизнеса понимается процесс организации выполнения функций и бизнес-процессов в цифровой среде, ранее реализуемых человеком и организациями без применения цифровых технологий. В отличие от предшествующих определений, нормативный подход позволяет рассматривать цифровизацию бизнеса как трансформацию ключевых бизнес-функций. Основные предпосылки данного подхода отражены в научной работе В. А. Мирончук, А. Л. Золкина, Р. А. Вербицкого, В. А. Дорждеевой [6], которые подчеркивают необходимость существования единой нормативной базы, включающей как федеральные законы, так и региональные нормативные акты. Кроме того, предпосылки цифровизации бизнеса проявляются в Указе Президента РФ от 09.05.2017 № 203, в котором в общем дается характеристика цифровизации экономических процессов¹, а также в постановлении Правительства РФ от 02.03.2019 № 234, где описана система управления цифровыми программами².

Системный подход, изложенный в научной статье И. В. Скрипкина и П. О. Шишкова [11], рассматривает цифровизацию бизнеса как многоэтапный процесс внедрения цифровых решений, направленный на обеспечение бизнес-структур необходимыми технологиями для достижения целей посредством автоматизации и трансформации серверных инфраструктур. Данная концепция обусловлена процессами трансформации системы автоматизации. Например, К. Кржан и М. Кайба рассматривают цифровизацию бизнеса как сложный процесс, включающий разработку новых цифровых бизнес-моделей, создание цифровых продуктов и услуг, а также автоматизацию сбора, хранения и анализа данных [17]. В то же время системный подход предоставляет лишь общее представление о цифровизации. В отличие от определения К. Кржан и М. Кайба, данное описание не конкретизирует особенности бизнес-среды, а лишь косвенно способствует формированию процессов цифровизации.

Концептуальный подход, изложенный в научном исследовании Е. А. Самадова [10], рассматривает цифровизацию бизнеса как направление развития информационно-программных технологий, предполагающее активное внедрение продуктов, способствующих трансформации экономической, финансовой и технологической деятельности компании. Данное определение не включает анализ аспектов цифровизации, не устанавливает концептуальные основы или причинно-следственные связи, а основывается на предпосылках влияния на деятельность организации. Аналогично в рамках функционального подхода цифровизация бизнеса определяется как система преобразований функциональных направлений предприятий, основанных на использовании информационных технологий и ориентированных на внедрение программных продуктов [4].

Анализ понятийного аппарата выявил, что отсутствует единое определение термина «цифровизация бизнеса». Представлен-

¹ Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы» // Собрание законодательства РФ. 15.05.2017. № 20. Ст. 2901.

² Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 № 234 (ред. от 01.08.2024) «О системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации"» // Собрание законодательства РФ. 18.03.2019. № 11. Ст. 1119.

ные в литературе дефиниции характеризуют цифровизацию как инструмент, направление, процесс или систему. При этом каждое из указанных определений обладает сложным характером и концентрируется на конкретном подходе. На основании проведенного анализа целесообразно считать, что под цифровизацией бизнеса следует понимать многогранный процесс, направленный на внедрение технологий, сервисов и систем в управление и операционные процессы компании. Основой процесса цифровизации бизнеса является ряд особенностей, которые необходимо учитывать при выявлении ключевых вопросов и разработке соответствующих решений. На рисунке 2 представлены характеристики цифрови-

зации бизнеса, сгруппированные по признакам их влияния на процесс через систему внутренних и внешних факторов.

По мнению Н. Lee [18], при реализации процессов цифровизации бизнеса необходимо учитывать, что данный подход способствует повышению эффективности за счет автоматизации бизнес-процессов, что ведет к сокращению сроков выполнения продуктов или услуг, а также снижает вероятность ошибок. Автоматизация часто воспринимается как синоним цифровизации бизнеса, однако автоматизация является лишь частью более широкого процесса. Стратегическая цель цифровизации предполагает обеспечение своевременного доступа к актуальной информации, что



Рис. 2. Особенности цифровизации бизнеса

Fig. 2. Features of business digitalization

позволяет оперативно реагировать на изменения внутри деловой среды и условий рынка, тем самым ускоряя процесс принятия управленических решений [12]. Согласно выводам С. А. Смирновой, цифровизация бизнеса подразумевает формирование системы, которая обеспечивает возможность принимать управленические решения на основе оперативного анализа, а также реализует параллельное выполнение операций.

В дополнение к представленным характеристикам следует отметить мнение исследователей R. F. Pambudi и E. Kustini, которые считают, что цифровизация бизнеса сводится к адаптации предприятий к требованиям потребителей посредством внедрения цифровых технологий и мониторинга ключевых показателей эффективности деятельности [20]. Основой цифровизации бизнеса является концепция формирования товаров и предоставления услуг, ориентированных на потребителя. Такой подход позволяет компаниям гибко реагировать на рыночные условия, осуществлять индивидуализацию продукции и корректировать свою деятельность в соответствии с запросами клиентов. В рамках данной стратегии важное значение имеет оптимизация внутренних бизнес-процессов, включая производственные и торговые функции, с целью повышения оперативной эффективности и обеспечения эффективного управления в цифровой среде [9]. Данные особенности являются взаимосвязанными и во многом зависят от правильной организации и функционирования цифровой системы внутри компании.

Следующей важной характеристикой цифровизации бизнеса является формирование новых стратегий развития, ориентированных на оперативное принятие решений и роль предпринимателя в условиях динамичной деловой среды. Представленный аспект способствует достижению устойчивых улучшений и эффективному взаимодействию как с внутренней, так и с внешней средой компании [8]. Данная особенность обеспечивает долгосрочный успех

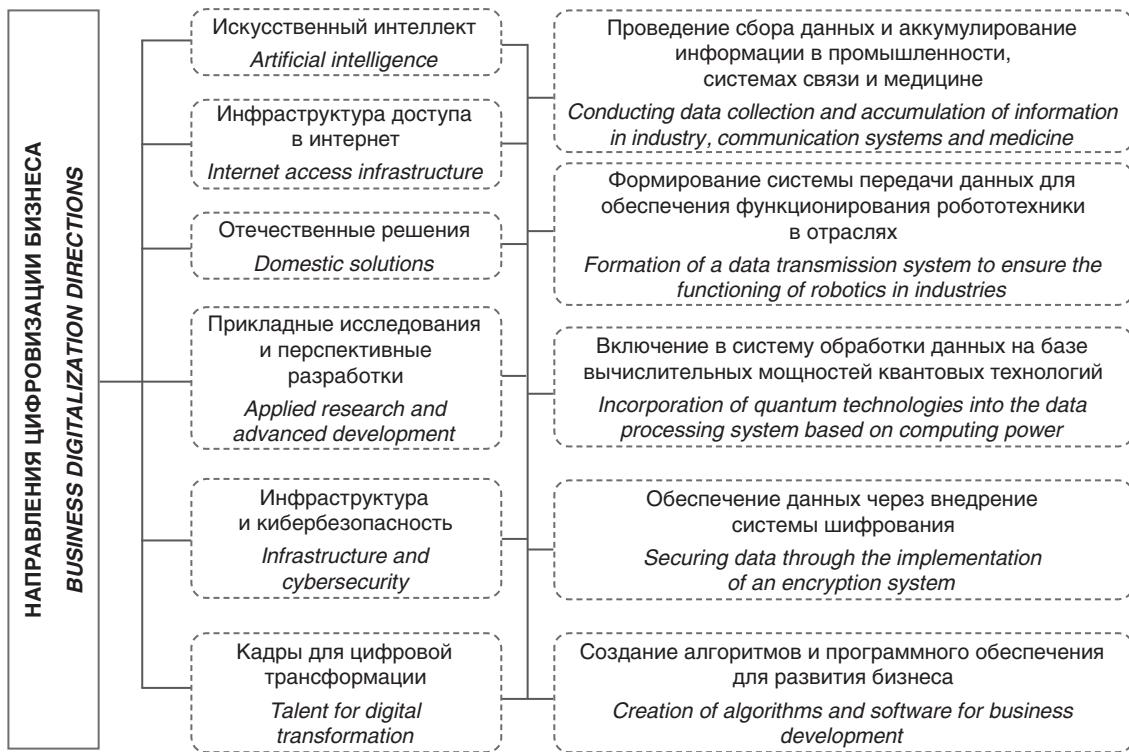
за счет создания четко организованной системы оперативного функционирования бизнеса.

Ключевыми аспектами трансформации бизнеса являются автоматизация бизнес-процессов, внедрение программного обеспечения для удовлетворения потребностей клиентов, а также интеграция цифровых технологий в системы управления компанией. Важную роль играют цифровые продукты, позволяющие прогнозировать развитие бизнеса и реализовывать стратегические планы на долгосрочную перспективу. В рамках этих направлений предоставляется государственная поддержка цифровизации бизнеса, в том числе с использованием технологий искусственного интеллекта. Для этого реализуется национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства», который объединяет ряд федеральных отраслевых программ, направленных на развитие цифровой среды и обеспечение ее эффективности.

Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» в разрезе цифровой трансформации бизнеса

Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» ориентирован на разработку и внедрение принципов управления информацией в рамках бизнес-среды и государственной сферы. Анализ данного проекта позволяет выделить основные направления цифровизации бизнеса (рис. 3).

Основой цифровизации бизнеса являются элементы национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства», направленные в основном на реализацию мероприятий, обеспечивающих создание минимальных условий для развития бизнес-среды. В соответствии с этим цифровизация бизнеса через управление национальным проектом «Экономика данных и цифровая трансформация государства» включает ограниченный перечень мероприятий, осуществляемых при поддержке государства. По мнению



Источник: Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства». URL: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/ekonomika-dannikh/> (дата обращения: 12.10.2025).

Рис. 3. Направления цифровизации бизнеса в разрезе национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства»

Fig. 3. Directions of business digitalization in the context of the national project "Data Economy and Digital Transformation of the State"

Е. Н. Белкиной, М. Я. Веприковой и Г. Г. Вуковича, данное ограничение обусловлено недостатком бюджетных средств, предназначенных для цифровизации бизнеса [1]. Кроме того, предприятия должны ориентироваться на интеграцию автоматизации и технологизации бизнес-процессов с учетом взаимного финансирования этих мероприятий. В то же время национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» нацелен на создание системы цифровизации в сфере государственного управления [14]. Такой подход предполагает, что данный проект является инструментом государственного воздействия, которое косвенно влияет на бизнес-среду. При этом некоторые эксперты, такие

как В. В. Занина и Е. С. Дубровская, считают, что национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» ориентирован на широкую цифровую трансформацию управления по слоям, начиная с населения и бизнеса, с постепенным выведением на уровень государственного управления [3].

Проведенный анализ показывает, что цифровизация бизнеса представляет собой комплекс мероприятий, включающих автоматизацию процессов, внедрение программного обеспечения для обработки клиентских запросов, интеграцию цифровых технологий в управление компанией, а также развитие цифровых продуктов для прогнозирования и формирования стратегий долгосрочного

развития. В рамках реализации национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» указанные направления сосредоточены преимущественно на автоматизации процессов и внедрении программных решений. Представленные области определяются федеральными программами, ориентированными на внедрение искусственного интеллекта, развитие инфраструктуры интернет-доступа, применение отечественных программных продуктов и подготовку кадров для цифровой трансформации. Федеральные проекты в области цифровизации основаны на принципах поэтапной реализации мероприятий. Первичный этап включает сбор и аккумулирование данных в ключевых секторах, таких как промышленность, системы связи и здравоохранение. В этом контексте создаются системы искусственного интеллекта и облачные базы данных, обеспечивающие централизованное хранение информации, поступающей от бизнеса. В дальнейшем основной задачей становится организация передачи данных для обеспечения функционирования робототехнических систем в различных отраслях. Совместными усилиями государства и бизнеса формируются инфраструктурные решения по ускоренной передаче данных. Следующий этап предусматривает использование вычислительных ресурсов квантовых технологий для обработки массивов данных. В рамках федеральных программ применяются отечественные программные комплексы, обеспечивающие безопасность информации через внедрение систем шифрования. На каждом этапе реализации цифровизации осуществляется подготовка кадров, способных управлять и сопровождать данные процессы.

Обоснование формирования показательной базы, ориентированной на цифровизацию бизнеса в рамках национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства», требует дальнейшего уточнения. В качестве целевых критериев проекта определены следующие показатели: 80% – для предприятий, использующих отечественное

программное обеспечение в системах управления и производства, а также 98% – доля интернет-трафика, обеспечивающего подключение к интернет-сети¹. Представленная показательная база не ориентирована на цифровизацию управления бизнеса. Индикаторы направлены на создание и последующее улучшение минимальных показательных элементов цифровизации, которые косвенно направлены на цифровизацию бизнеса. Тем самым предлагаем сформировать систему предложений по цифровизации бизнеса в рамках национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства».

Система предложений по цифровизации бизнеса в рамках национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства»

На рисунке 4 представлена система, определяющая последовательность действий по выработке предложений цифровизации бизнеса.

В соответствии с установленной системой определены участники процесса цифровизации бизнеса, среди которых выделяются территориальные органы службы государственной статистики, налоговые органы и региональные органы исполнительной власти. Данные участники взаимодействуют с субъектами цифровизации как напрямую, так и косвенно. Прямые связи осуществляются посредством проведения диагностики и анализа текущего уровня цифровизации предприятий. Косвенное взаимодействие основывается на законодательных инициативах и нормативных актах. Целевая система предложений по развитию цифровых технологий в бизнес-среде в рамках национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства»

¹ Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства». URL: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/ekonomika-danniykh/> (дата обращения: 12.10.2025).

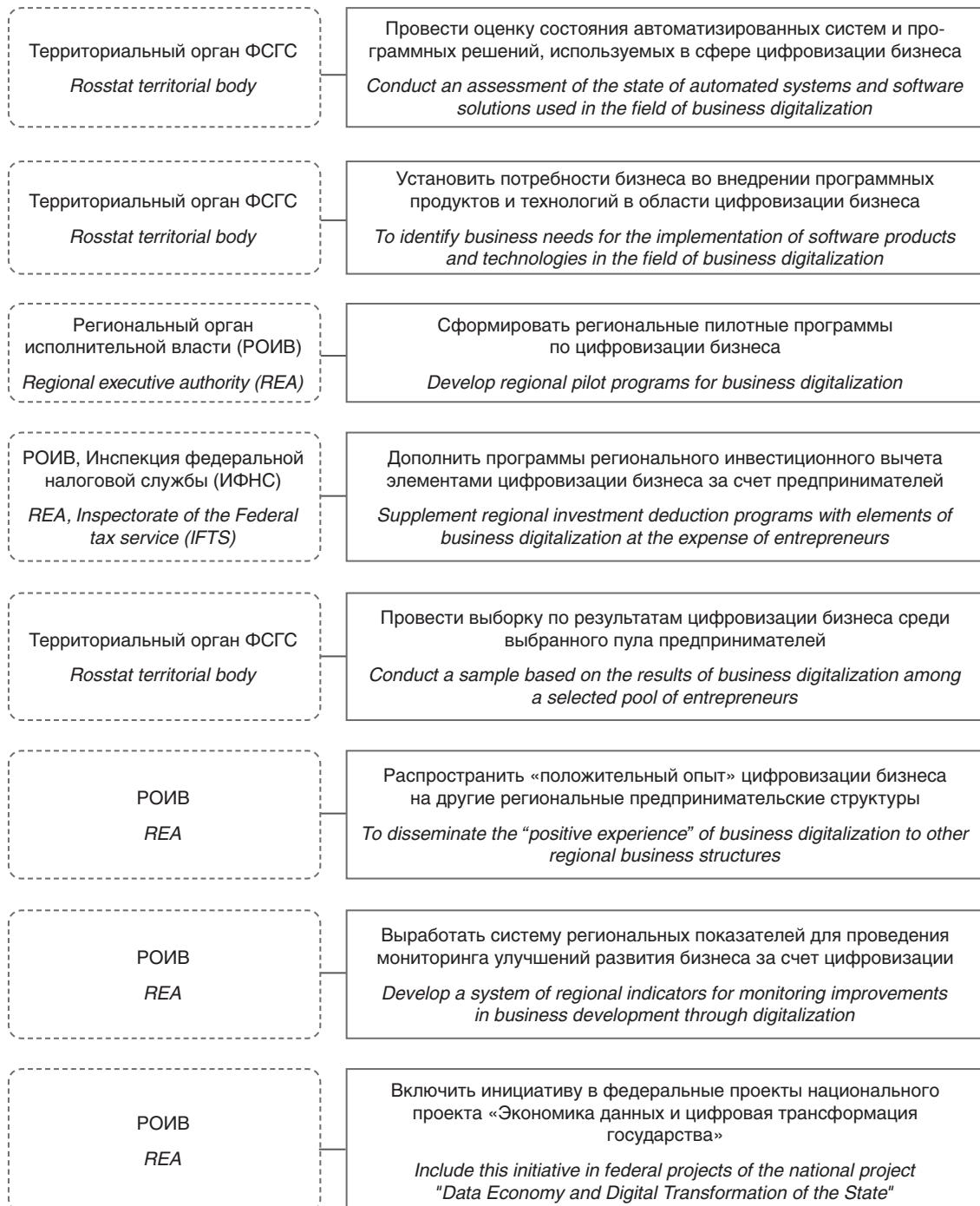


Рис. 4. Система предложений по цифровизации бизнеса в рамках национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства»

Fig. 4. System of proposals for business digitalization within the framework of the national project "Data Economy and Digital Transformation of the State"

сосредоточена на разработке мероприятий, учитывающих потребности предпринимателей.

В рамках реализации данной инициативы рекомендуется совместно с территориальными органами службы государственной статистики провести оценку текущего состояния автоматизированных систем и программных решений, используемых в сфере цифровизации бизнеса. Для обеспечения мониторинга и оценки динамики цифровизации планируется подготовка ежегодной онлайн-отчетной формы в виде анкетирования, позволяющей определить уровень внедрения цифровых технологий в бизнес-среде за текущий отчетный период.

Данный подход обеспечивает системное выявление потребностей бизнеса в области внедрения программных продуктов и технологий цифровизации. Под руководством соответствующего территориального органа государственной статистики будет сформирован пул программных решений, который не только способствует повышению уровня цифровизации предприятий, но и позволит выявить актуальные запросы и потребности предпринимательского сообщества. На основе анализа поступивших заявок предлагается разработать региональные pilotные программы по цифровизации бизнеса. Данные pilotы позволят провести апробирование цифровых технологий и оценить их экономическую эффективность как для предприятий, так и для государственных структур. Такой подход является важным элементом системы, предотвращающим внедрение технологий, не обеспечивающих ожидаемый результат и не способствующих улучшению взаимодействия и открытости между бизнесом и государством.

Представленные предложения основываются на особенностях, обусловленных ограниченными государственными средствами, выделяемыми на цифровизацию бизнеса. Для решения данной проблемы возможно использование встроенных инструментов в систему финансирования цифровых инициатив. Одним из предлагаемых решений является внедрение региональных инвестиционных

вычетов, предназначенных для поддержки цифровизации бизнеса за счет ресурсов предпринимательского сектора. Такой вычет предполагает снижение налогового бремени предпринимателей за счет расходных затрат на внедрение цифровых технологий. Совместное финансирование со стороны государства и бизнеса позволит оптимизировать затраты и обеспечить развитие цифровых решений, отвечающих текущим потребностям. Анализ, основанный на результатах, полученных за прошедший год, предусматривает проведение выборки данных по цифровизации среди предпринимателей, реализующих соответствующие мероприятия.

По итогам проведенной работы с использованием программных и проектных методов рекомендуется распространить положительный опыт цифровизации бизнеса на другие региональные предпринимательские структуры. Такой подход обусловлен особенностями региональной специфики, что позволит максимально адаптировать бизнес-систему части Российской Федерации к условиям цифровизации. В рамках этого необходимо обеспечить формирование презентативной базы данных для проведения мониторинга динамики развития бизнеса в результате цифровых инициатив. Значения ключевых показателей должны отражать увеличение эффективности бизнес-процессов, рост выручки и производство товаров, что, в свою очередь, влияет на объем валового регионального продукта. После подтверждения эффективности разработанная система может быть интегрирована в федеральные программы, в том числе в рамках национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства».

Заключение

Проведенное исследование позволило сделать несколько выводов.

1. Процесс цифровой трансформации бизнеса основывается на многофакторных вза-

имосвязях между коммерческими структурами и государственными органами. Использование различных подходов позволяет систематизировать цифровизацию через соответствующие классификации и критерии, которые имеют четкое и целенаправленное изложение. В то же время определение понятия «цифровизация бизнеса» ограничивается выбранными критериями. На основе обобщения понятийного аппарата под цифровой трансформацией бизнеса понимается многогранный процесс внедрения современных технологий, сервисов и систем в управление и операционные функции компаний. Данное определение позволяет выявить ряд ключевых характеристики, являющихся предпосылками развития цифровых инициатив. К ним относятся автоматизация бизнес-процессов, обеспечение оперативного доступа к информации, внедрение цифровых технологий, отвечающих потребностям клиентов, а также разработка стратегических планов по развитию бизнеса.

2. Несмотря на выделенные особенности, нормативное определение целей процесса цифровизации бизнеса в основном ограничивается мероприятиями национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства». В рамках данных предприятий применяется государственный подход, который не предусматривает выделение бизнеса

как самостоятельного элемента внедрения цифровых технологий и искусственного интеллекта. Выделенные особенности цифровизации бизнеса и заложенные принципы национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» имеют фокус на различных аспектах. Первая особенность базируется на элементах, позволяющих за счет автоматизации и аккумулирования данных адаптировать бизнес-процессы к условиям цифровой трансформации. Вторая же особенность ориентирована на создание минимальных условий для цифровизации бизнеса, что ведет к ограничению технологического развития соответствующих систем.

3. Выделенные предпосылки, препятствующие эффективному переходу к цифровизации предпринимательства, обусловили необходимость разработки системы предложений по цифровизации бизнеса в рамках национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства». В рамках этого были сформулированы конкретные меры, направленные на повышение уровня цифровизации бизнеса на региональном уровне. Представленные инициативы способствуют снижению финансовых затрат на внедрение цифровых технологий и повышению эффективности реализуемых мероприятий.

Список литературы

1. Белкина Е.Н., Веприкова М.Я., Вукович Г.Г., Островская А.В. Цифровизация HR-процессов как условие и стратегическая задача отечественного бизнеса // Экономика устойчивого развития. 2024. № 4 (60). С. 270–272.
2. Демидов А.В. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» как инструмент укрепления цифрового суверенитета России // Наукосфера. 2024. № 4-2. С. 357–360. DOI: 10.5281/zenodo.11059253.
3. Занина В.В., Дубровская Е.С. Цифровизация и экономический рост: факторы повышения эффективности и новые модели бизнеса // Тенденции развития науки и образования. 2025. № 117-3. С. 53–56. DOI: 10.18411/trnio-01-2025-120.
4. Исаев А.Р., Юшаева Р.С. Э. Цифровизация бизнеса как эффективный метод развития цифровой экономики // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2020. № 2 (111). С. 149–151.

5. Макарова С.Н., Трубин А.Е., Нечаев А.М., Токмакова Е.Н. Специфика проектирования цифрового контура технологического стартапа // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 1. С. 56–68. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-56-68.
6. Мирончук В.А., Золкин А.Л., Вербицкий Р.А., Дорждеева В.А. Цифровизация процессов взаимодействия малого и среднего бизнеса с государственными институтами // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2024. № 2. С. 104–111. DOI: 10.47576/2949-1894.2024.2.2.011.
7. Мрочковский Н.С., Бунеева Е.Ю., Неофиту Э.Г. Цифровизация бизнеса как основа его устойчивого развития // Инновации и инвестиции. 2023. № 10. С. 61–63.
8. Оразова З., Аманаков А.Х., Мурадова А.О., Бердиева О.Г. Цифровизация бизнеса: инновационные подходы и стратегии для успеха // Матрица научного познания. 2023. № 6-2. С. 129–131.
9. Петров А.М., Марков В.А. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»: от концепции к реализации // Экономические науки. 2024. № 239. С. 175–186. DOI: 10.14451/1.239.175.
10. Самадова Е.А. Цифровизация как фактор повышения конкурентоспособности бизнеса // Вестник Московского международного университета. 2025. № 1 (5). С. 100–103.
11. Скрипкин И.В., Шишков П.О. Digitalization as a key component of the general strategy of business development // Хроноэкономика. 2022. № 2 (36). С. 135–138.
12. Смирнова С.А. Цифровизация как средство развития бизнеса в современных экономических условиях // Плехановский барометр. 2022. № 1 (29). С. 105–108.
13. Тюрина Д.А., Крюкова А.А. Цифровизация бизнеса в России // Индустриальная экономика. 2023. № 1. С. 53–58. DOI: 10.47576/2712-7559_2023_1_53.
14. Хончев М. А. Цифровизация малого бизнеса в России: проблемы и перспективы // Экономические системы. 2023. Т. 16. № 2. С. 37–52. DOI: 10.29030/2309-2076-2023-16-2-37-52.
15. Barna L.E.L., Ionescu B.-Ş. ERP systems as a part of business digitalization systems as a part of business digitalization // Proceedings of the International Conference on Business Excellence. 2023. Vol. 17. No. 1. P. 1897–1908. DOI: 10.2478/picbe-2023-0167.
16. Johnston W.J., Cortez R.M. Business-to-business digitalization, artificial intelligence, and social action // Journal of Business Research. 2024. Vol. 172. Article 113952. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.113952.
17. Kržan K., Kajba M. Digitalisation and digital technologies: Potential advantages and weaknesses for business operations // Proceedings XIII of International Scientific-Practical Conference on Logistic Systems in Global Economy. 2023. No. 13. P. 36–39.
18. Lee H. New MICE business model for digitalization post-COVID19 – Case of CoXverse business model // Korea Trade Exhibition Review. 2022. Vol. 17. No. 3. P. 1–24. DOI: 10.16938/ijtfs.2022.17.3.001.
19. Nurliah R., Azzahra R.S., Wafiq Azizah E., Suzana A., Hardjowikarto D. The application of digitalization skills of business actors mediates the impact of business on MSME performance // Journal Research of Social, Science, Economics, and Management. 2023. Vol. 3. No. 10. P. 1687–1698. DOI: 10.59141/jrssem.v3i10.652.
20. Pambudi R.F., Kustini E. Business digitalization training: Optimization of digital business opportunities and advantages // Jurnal PKM Manajemen Bisnis. 2023. Vol. 3. No. 1. P. 14–22. DOI: 10.37481/pkmb.v3i1.584.

Сведения об авторах

Ляпина Иннара Рафаильевна, ORCID 0000-0001-5250-9106, докт. экон. наук, доцент, профессор кафедры цифровой экономики, Университет «Синергия», Москва; заведующий кафедрой маркетинга

и предпринимательства, Орловский государственный университет им. И. С. Тургенева, Орел, Россия, innara_lapina@mail.ru

Строева Олеся Анатольевна, ORCID 0000-0003-4117-6494, докт. экон. наук, доцент, профессор кафедры товароведения, Научно-образовательный центр воздушно-космической обороны «Алмаз – Антей» им. академика В. П. Ефремова, Москва, Россия, stroeva-olesya@mail.ru

Трубин Александр Евгеньевич, ORCID 0000-0002-7189-5679, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой цифровой экономики, Университет «Синергия», Москва, Россия, niburt@yandex.ru

Филимонова Елена Викторовна, ORCID 0000-0002-9791-7610, канд. пед. наук, доцент кафедры цифровой экономики, Университет «Синергия»; доцент кафедры экономики городского хозяйства и жилищного права, Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова, Москва, Россия, elena-gamilton@mail.ru

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 19.09.2025, рассмотрена 13.10.2025, принята 10.11.2025

References

1. Belkina E. N., Veprikova M. Ya., Vukovich G. G., Ostrovskaya A. V. Digitalization of HR processes as a condition and strategic the task of domestic business. *Ekonomika ustoichivogo razvitiya=Economics of Sustainable Development*, 2024, no.4(60), pp.270-272 (in Russian).
2. Demidov A. V. The national project "Data Economy and Digital Transformation of the State" as a tool to strengthen Russia's digital sovereignty. *Naukosfera*, 2024, no.4-2, pp.357-360 (in Russian). DOI: 10.5281/zenodo.11059253.
3. Zanina V. V., Dubrovskaya E. S. *Tsifrovizatsiya i ekonomicheskii rost: faktory povysheniya effektivnosti i novye modeli biznesa* [Digitalization and economic growth: Factors of efficiency improvement and new business models]. *Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya*, 2025, no.117-3, pp.53-56. DOI: 10.18411/trnio-01-2025-120.
4. Isaev A. R., Yushaeva R. S. E. Digitalization of business as an effective method of developing a digital economy. *Gumanitarnye i sotsial'no-ekonomicheskie nauki=Humane, Social and Economic Science*, 2020, no.2(111), pp.149-151 (in Russian).
5. Makarova S., Trubin A., Nechaev A., Tokmakova E. The Specifics of Designing the Digital Circuit of a Technology Startup. *Sovremennaya konkurentsiiya=Journal of Modern Competition*, 2024, vol.18, no.1, pp.56-68 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-56-68.
6. Mironchuk V. A., Zolkin A. L., Verbitsky R. A., Dorzhdeeva V. A. Digitalization of the processes of interaction between small and medium-sized businesses and government institutions. *Innovatsionnaya ekonomika: informatsiya, analitika, prognozy=Innovative Economics: information, Analytics and forecasts*, 2024, no.2, pp.104-111 (in Russian). DOI: 10.47576/2949-1894.2024.2.2.011.
7. Mrochkovsky N. S., Buneeva E. Yu., Neophytou E. G. Digitalization of business as the basis for its sustainable development. *Innovatsii i investitsii=Innovation & Investmen*, 2023, no.10, pp.61-63 (in Russian).
8. Orazova Z., Amanakov A. Kh., Muradova A. O., Berdieva O. G. Business digitization: Innovative approaches and strategies for success. *Matritsa nauchnogo poznaniya*, 2023, no.6-2, pp.129-131 (in Russian).
9. Petrov A. M., Markov V. A. National project "Data Economy and Digital Transformation of the State": From concept to implementation. *Ekonomicheskie nauki=Economic Sciences*, 2024, no.239, pp.175-186 (in Russian). DOI: 10.14451/1.239.175.
10. Samadova E. A. Digitalization as a factor of improvement business competitiveness. *Vestnik Moskovskogo mezhdunarodnogo universiteta*, 2025, no.1(5), pp.100-103 (in Russian).

11. Skripkin I. V., Shishkov P. O. Digitalization as a key component of the general strategy of business development. *Khronoekonomika=HronoEconomics*, 2022, no.2(36), pp.135-138 (in Russian).
12. Smirnova S. A. *Tsifrovizatsiya kak sredstvo razvitiya biznesa v sovremennykh ekonomiceskikh usloviyakh* [Digitalization as a means of business development in modern economic conditions]. *Plekhanovskii barometr*, 2022, no.1(29), pp.105-108 (in Russian).
13. Tyurina D. A., Kryukova A. A. Digitalization of business in Russia. *Industrial'naya ekonomika=Industrial Economics*, 2023, no.1, pp.53-58 (in Russian). DOI: 10.47576/2712-7559_2023_1_53.
14. Khonchev M. A. Digitalization of small business in Russia: Problems and prospects. *Ekonomicheskie sistemy=Economic Systems*, 2023, vol. 16, no.2, pp.37-52 (in Russian). DOI: 10.29030/2309-2076-2023-16-2-37-52.
15. Barna L. E. L., Ionescu B.-Ş. ERP systems as a part of business digitalization systems as a part of business digitalization. Proceedings of the International Conference on Business Excellence, 2023, vol.17, no.1, pp.1897-1908. DOI: 10.2478/picbe-2023-0167.
16. Johnston W. J., Cortez R. M. Business-to-business digitalization, artificial intelligence, and social action. *Journal of Business Research*, 2024, vol.172, article 113952. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.113952.
17. Krjan K., Kajba M. Digitalisation and digital technologies: Potential advantages and weaknesses for business operations. Proceedings XIII of International Scientific-Practical Conference on Logistic Systems in Global Economy, 2023, no.13, pp.36-39.
18. Lee H. New MICE business model for digitalization post-COVID19 – Case of CoXverse business model. *Korea Trade Exhibition Review*, 2022, vol.17, no.3, pp.1-24. DOI: 10.16938/ijtfs.2022.17.3.001.
19. Nurliah R., Azzahra R. S., Wafiq Azizah E., Suzana A., Hardjowikarto D. The application of digitalization skills of business actors mediates the impact of business on MSME performance. *Journal Research of Social, Science, Economics, and Management*, 2023, vol.3, no.10, pp.1687-1698. DOI: 10.59141/jrssem.v3i10.652.
20. Pambudi R. F., Kustini E. Business digitalization training: Optimization of digital business opportunities and advantages. *Jurnal PKM Manajemen Bisnis*, 2023, vol.3, no.1, pp.14-22. DOI: 10.37481/pkmb.v3i1.584.

About the authors

Innara R. Lyapina, ORCID 0000-0001-5250-9106, Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor at Digital Economy Department, Synergy University, Moscow; Head of Marketing and Entrepreneurship Department, Orel State University named after I. S. Turgenev, Orel, Russia, innara_lapina@mail.ru

Olesya A. Stroeva, ORCID 0000-0003-4117-6494, Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor at Commodity Science Department, Independent Non-Profit Organization of Further Vocational Education "Science and Education Center of Aerospace Defense "Almaz – Antey", Moscow, Russia stroeva-olesya@mail.ru

Alexander E. Trubin, ORCID 0000-0002-7189-5679, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of Digital Economy Department, Synergy University, Moscow, Russia, niburt@yandex.ru

Elena V. Filimonova, ORCID 0000-0002-9791-7610, Cand. Sci. (Ped.), Associate Professor at Digital Economy Department, Synergy University; Associate Professor at Urban Economics and Housing Law Department, Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, Moscow, Russia, elena-gamilton@mail.ru

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Received 19.09.2025, reviewed 13.10.2025, accepted 10.11.2025