

**Источники:**

1. Афанасьев В. Я., Воронцов Н. В. Интеллектуальные цифровые решения повышения операционной эффективности и производительности труда в электроэнергетике // Вестник университета. 2019. № 9. С. 39-47.
2. Бахарев Д. К. Анализ методических подходов к оценке операционной эффективности предприятия // Вестник экономической безопасности. 2025. № 1. С. 179-184.
3. Бахарев Д. К. Операционная эффективность: генезис понятия и сущностная характеристика // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2024. Т. 10. № 3. С. 3-12.
4. Зинченко Н. В., Мосинян Л. В. Цифровые модели менеджмента и потенциал их интеграции в проектное управление: анализ на примере энергетического сектора // Вестник Академии знаний. 2024. № 3 (62). С. 772-778.
5. Калимуллин Л. В. Приоритетные направления развития энергетических компаний // Промышленность: экономика, управление, технологии. 2018. № 2 (71). С. 87-95.
6. Карасева Е. Д. Операционная эффективность предприятия // Индустриальная экономика. 2018. № 1. С. 23-25.
7. Николаева Е. В. Особенности операционной и инфраструктурной трансформации корпораций нефтяного и газового сектора России // Вестник Челябинского государственного университета. 2023. № 3 (473). С. 181-192.
8. Потемина Д., Ряховская А. Н. Управление рисками в энергетических компаниях // Стратегии бизнеса. 2020. Т. 8. № 10. С. 271-274.
9. Черноножкина Н. В. Система управления операционной деятельностью и специфика ее применения на нефтеперерабатывающих предприятиях // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2020. Т. 14. № 2. С. 175-179.
10. Шаркова А. В., Киселев А. А. Пути снижения операционных расходов и повышения операционной эффективности организации (на примере ПАО "Транснефть") // Экономические системы. 2019. Т. 12. № 3-4. С. 29-35.
11. Энергетика России [Электронный ресурс] // URL: <https://clck.ru/3M2L6D> (Дата обращения: 03.05.2025).

*Г.В. Агафонова – ассистент кафедры экономики и управления, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия, g.v.agafonova@bk.ru,  
 G.V. Agafonova – Assistant Department of Economics and Management, Vladivostok State University, Vladivostok, Russia.*

## **МЕХАНИЗМ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА THE MECHANISM OF DIGITAL TRANSFORMATION OF SMALL BUSINESS**

**Аннотация.** Статья посвящена вопросам управления цифровой трансформацией малого предпринимательства на основе механизма ее реализации. Были выделены ключевые направления цифровой трансформации агрегированных бизнес-процессов малого бизнеса: закупки, производство, маркетинг и продажи, логистика, управление персоналом, бухгалтерия и учет. В каждом из бизнес-процессов возможно внедрение цифровых технологий, среди которых: специализированные программы автоматизации учета, ЭТП, роботизация, SRM, B2B-маркетплейсы, искусственный интеллект, чаты и приложения для сотрудников и персонала, B2C-маркетплейсы и пр. В исследовании сформировано определение механизма цифровой трансформации, которое легло в основу построения этапов, инструментов, уровней управления. Автором представлен механизм цифровой трансформации, который реализуется в зависимости от факторов, ресурсов, процедур внешней и внутренней среды. Было выявлено, что на уровне внешнего управления цифровой трансформаций для малого бизнеса важна нормативная практика, государственная поддержка, инфраструктура и технологичность рынка, а также достойный уровень конкурентоспособности фирм. На уровне внутреннего управления компанией формируются 4 ключевых этапа механизма цифровой трансформации: разработка цифровой стратегии, формирование цифровых компетенций, поиск и внедрение цифровых технологий, мониторинг бизнес-процессов. Реализация данного механизма позволит достичь ключевых эффектов, заключающихся в оптимизации затрат, сокращении производственного и операционного цикла, повышении квалификации сотрудников, роста прибыльности и пр.

**Abstract.** The article is devoted to the issues of managing the digital transformation of small businesses based on the mechanism of its implementation. The key areas of digital transformation of aggregated business processes of small businesses were identified: procurement, production, marketing and sales, logistics, personnel management, accounting and accounting. Digital technologies can be implemented in each of the business processes, including specialized accounting automation programs, ETP, robotics, SRM, B2B marketplaces, artificial intelligence, chat rooms and applications for employees and staff, B2C marketplaces, etc. The study defines the mechanism of digital transformation, which forms the basis for building stages, tools, and management levels. The author presents the mechanism of digital transformation, which is implemented depending on the factors, resources, procedures of the external and internal environment. It was revealed that at the level of external management of digital transformations, regulatory practice, government support, infrastructure and technological market efficiency, as well as a decent level of competitiveness of firms are important for small businesses. At the level of the company's internal management, 4 key stages of the digital transformation mechanism are being formed: the development of a digital strategy, the formation of digital competencies, the search and implementation of digital technologies, and the monitoring of business processes. The implementation of this mechanism will allow achieving key effects such as cost optimization, reduction of the production and operating cycle, staff training, profitability growth, etc.

**Ключевые слова:** механизм цифровой трансформации, цифровая трансформация, малое предпринимательство, бизнес-процессы, трансформация малого бизнеса.

**Keywords:** digital transformation mechanism, digital transformation, small business, business processes, transformation of small business.

### **Введение**

Цифровая экономика России показывает существенный рост за последнее десятилетие. Ее доля в ВВП России выросла с 2,1 % в 2015 г. до 3,9 % в 2024 г. Экономика рунета, включающая цифровую инфраструктуру и контент, маркетинг, электронную коммерцию в 2023 г. составила 23,8 трлн. руб., показывая рост на 40 % к предыдущему году [1, 2]. Поэтому процессы цифровизации рассматриваются компаниями разного масштаба и вида деятельности, как ключевой и эффективный механизм повышения устойчивости на рынке, роста конкурентоспособности.

Для малого предпринимательства развитие цифровых технологий в компаниях среднего бизнеса и крупных корпораций является существенным препятствием для выхода, закрепления на рынке, а также проникновения в рыночные сегменты в различных отраслях. Автономия малых фирм угрожает поглощения, а также ликвидация нишевых позиций. При этом развитие экосистемных и платформенных решений позволяют компаниям интегрироваться в бизнес-модели, благодаря которым она может функционировать на нескольких рынках, иметь доступ к необходимым ресурсам за определенную плату.

Важнейшим барьером к цифровой трансформации бизнес-процессов компании малого бизнеса является недостаточная государственная поддержка. Существующая национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», а также другие механизмы политики государственного развития цифровизации клю-

чевой целью ставят поддержку крупных компаний, системообразующих предприятий. Сфера малого предпринимательства сильно ограничена в необходимых ресурсах для трансформации внутренних процессов и их адаптации к внешним условиям. Компании практически лишены возможности создания собственных инноваций и разработок.

Исследуя публикации по рассматриваемой тематике, автор выделяет проблему недостаточного внимания управлением цифровой трансформацией в малом предпринимательстве. Так, Мотовиц Т.Г. и Пошлякова К. А. исследовали цифровизацию малого бизнеса как фактор технологического лидерства на рынке, позволяя компаниям адаптироваться к внешним условиям и повышать конкурентоспособность. При этом авторы выделяют необходимость государственной поддержки в развитии цифровой инфраструктуры и грамотности [3].

Лукьянова А. В. исследует возможности цифровизации малого бизнеса, делая акцент на гибкость, пристому процессов управления и их перестройки без потери существенных ресурсов и времени [4].

Нигай Е.А. провела исследование, в котором структурировала уровни цифровизации бизнеса на основе управленческого подхода. Автор выделил пять этапов цифровой трансформации: актуализация цифровых инициатив, этап точечной цифровизации, понятие цифровой реальности, саморегуляция и мультивариантное предвидение, формирование открытой цифровой экосистемы [5].

Механизм цифровой трансформации в субъектах малого предпринимательства исследовали Степанов М.М. [6] и Николаев Ю.Н. [7]. Авторы проиллюстрировали и описали механизм цифровой трансформации в условиях внешней среды, систематизировали основные процессы и инструменты внедрения цифровых технологий.

Перечисленные сложности функционирования малого предпринимательства в цифровой экономике обуславливают актуальность разработки механизма цифровой трансформации для данных компаний. Важно понимать, что бизнес-процессы субъектов малого предпринимательства не типичны и могут сильно отличаться в зависимости от отрасли. К примеру, в сфере услуг, ключевой процесс связан с внедрением технологий во взаимоотношениях с клиентами, в обрабатывающих отраслях с производством, в финансах с расчетными и учетными операциями.

В связи с вышеизложенным **целью исследования** является разработка унифицированного механизма цифровой трансформации малого предпринимательства.

### Материалы и методы исследования

Цифровая трансформация малого предпринимательства не требует одномоментных изменений в бизнес-модели. Достаточно использование цифровых технологий или автоматизации в одном из элементов в системе управления компанией. В этом отмечается преимущество в управлении цифровой трансформации компаний малого бизнеса перед крупными и средними фирмами, где изменение даже одного бизнес-процесса требует включение нескольких групп персонала, ведет к трансформации смежных процессов, а также может коснуться контрагентов.

Для построения механизма цифровой трансформации необходимо выделить ключевые процессы управления малым предпринимательством, цифровизация которых будет отвечать эффективности функционирования (рисунок 1).

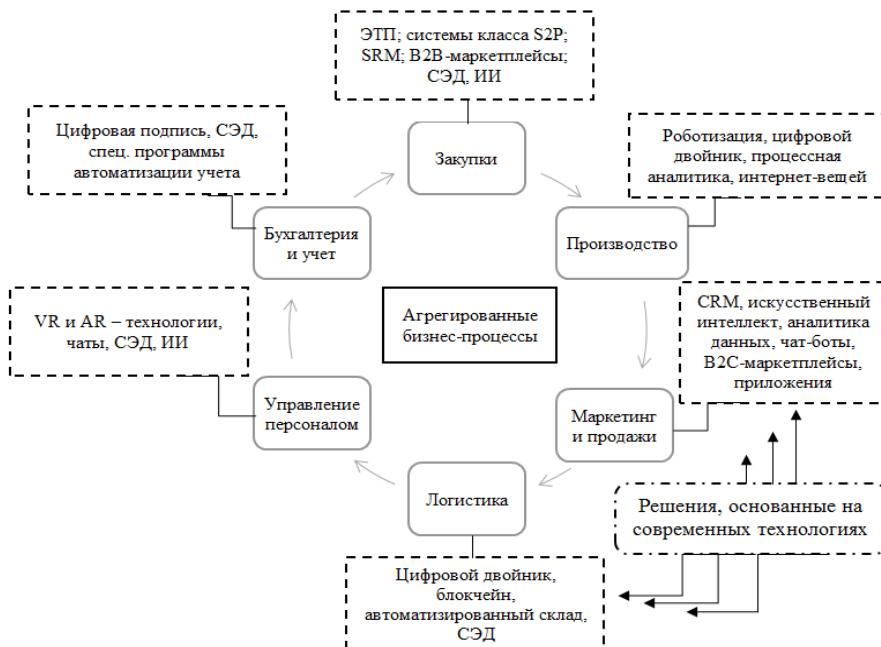


Рисунок 1 – Ключевые направления цифровой трансформации агрегированных бизнес-процессов малого предпринимательства

(Источник: Составлено автором на основе [8, 9, 10, 11, 12, 13])

Для упрощения описания цифровой трансформации малого предпринимательства на рисунке 1 представлены агрегированные бизнес-процессы: закупки, производство, маркетинг и продажи, логистика, управление пер-

соналом, бухгалтерия и учет. Каждый из процессов в результате трансформации основан на технологиях, которые могут быть адаптированы в систему управления. Так, процесс «закупки» может реализовываться с помощью специализированных электронных торговых площадок (ЭТП), B2B-маркетплейсов, систем класса S2P. Управление закупками в условиях повышения технологичности осуществляется с помощью систем электронного документооборота (СЭД), искусственного интеллекта (ИИ), SRM (Supplier Relationship Management), что приводит к автоматизации, ускорению процедур взаимодействия с контрагентами, повысить контроль над операциями [14].

Решения, основанные на современных цифровых технологиях в производстве в зависимости от типа компании, могут быть основаны на роботизации, процессной аналитики, интернете-вещей, применения цифровых двойников как бизнес-модели производственного процесса. К примеру, интернет вещей позволяет подключить производственные линии к интернету и в режиме реального времени отслеживать циклы данных в целях дальнейшей оптимизации управления оборотными активами, работы оборудования и пр. [15].

Бизнес-процесс «маркетинг и продажи» в условиях перехода цифровизации включает использование ИИ, аналитику данных, чат-боты, B2C-маркетплейсы, приложения для клиентов, CRM (Customer Relationship Management) – система взаимоотношения с клиентами. Применение данных технологий позволяет повысить лояльность клиентов, вовлеченность, конверсию, улучшить персонализацию предложений, снизить затраты на коммерческие расходы (использование маркетплейсов) [16].

В логистике применяются системы блокчейна, автоматизированного склада, СЭД, цифровые двойники. В бизнес-процессе «управление персоналом» для обучения сотрудников в условиях изменений могут применяться VR и AR – технологии, ИИ. Широкое распространение среди малого бизнеса получили СЭД, корпоративные чаты и приложения среди персонала. При этом компании не обязательно участвовать в разработках, на рынке достаточно предложений разного ценового сегмента в целях улучшения взаимоотношений с сотрудниками.

Бизнес-процесс «бухгалтерия и учет» выполняет важнейшие функции в обеспечении финансовых операций и денежных потоков, поэтому прозрачный и точный их учет не возможен без СЭД, автоматизации решений (цифровая подпись, специализированные программы автоматизации учета и пр.).

Таким образом, применение цифровых технологий и сервисов позволяет малому предпринимательству экономить человеческие ресурсы, участвовать в обучении сотрудников при организационных изменениях, экономить на издержках производства, логистики, маркетинга. Интерактивные формы взаимодействия между компанией и ее стейкхолдерами позволяет упростить процедуры на всех этапах ее функционирования. Кроме того, цифровые решения позволяют принимать адаптивные решения по проблемным задачам более результативно.

### **Результаты и обсуждения**

Цифровая трансформация малого предпринимательства является вынужденной мерой в условиях повышения рыночной конкуренции. Для того, чтобы компании малого бизнеса могли успешно конкурировать не только между собой, но и в отрасли функционирования, занимая определенную нишу необходимо развитие технологичности бизнес-процессов. Основа цифровой трансформации состоит во внедрении технологий в процессы управления, которое реализуется на основе типовых управленческих шагов. При этом не всегда необходима реорганизация существующей бизнес-модели компаний, а достаточно лишь управление изменениями конкретного процесса или функции управления с учетом состояния внутренней и внешней среды [7].

В целях исследования сформируем определение механизма цифровой трансформации – комплекс этапов, инструментов, ресурсных возможностей внутренней среды, факторы внешней среды, создающих барьеры и эффекты; комплекс технологий, адаптированных под масштаб деятельности и отрасль. На рисунке 2 представлен механизм цифровой трансформации малого предпринимательства с учетом влияния внешних факторов и потенциала внутренних изменений.

Управление цифровой трансформацией организации происходит на разных уровнях управления. Здесь важно выделять факторы внешней среды, влияющие на способность и возможность малого сектора к проведению цифровых реформ. Во-первых, государственная поддержка субъектов малого бизнеса в вопросах цифровой трансформации создает предпосылки для проведения изменений. Так, в 2021 г. было утверждено Постановление Правительства «О проведении эксперимента по цифровой трансформации предоставления услуг, мер поддержки и сервисов в целях развития малого и среднего предпринимательства» (№ 2371 от 21.12.2021 г.) [17]. Данная мера позволяет 220 тыс. субъектам малого и среднего предпринимательства (МСП) приобрести программное обеспечение российского производства со скидкой 50 %. Данная мера направлена как на поддержку операторов-производителей программного обеспечения, так и на получателей услуг.

Также была внедрена цифровая платформа для МСП целью которой явилось оказание поддержки субъектам в вопросах информатизации. В целом поддержкой государства воспользовались свыше 162 тыс. МСП [18].

Нормативное обеспечение вопросов поддержки МСП также имеет важнейшее значение по переходу к цифровой экономике. Однако в России методические рекомендации по существующим программам развиты слабо. Бюрократические процедуры по получению лицензий, внедрению доступных программ в стратегию компании ослабляют эффекты государственной поддержки [19].

Технологичность страны/региона/отрасли как внешний фактор формирует фундаментальную основу для цифровых решений компаний. В условиях ограниченности ресурсов компаний малого бизнеса не в состоянии внедрять зарубежные технологии в виду сложности процедур, а также удорожания процессов. Поэтому развитие технологий в стране, а также наличия их в регионе при поддержке региональных властей, возможность внедрения в отраслевой практике создает почву для успешных цифровых результатов.

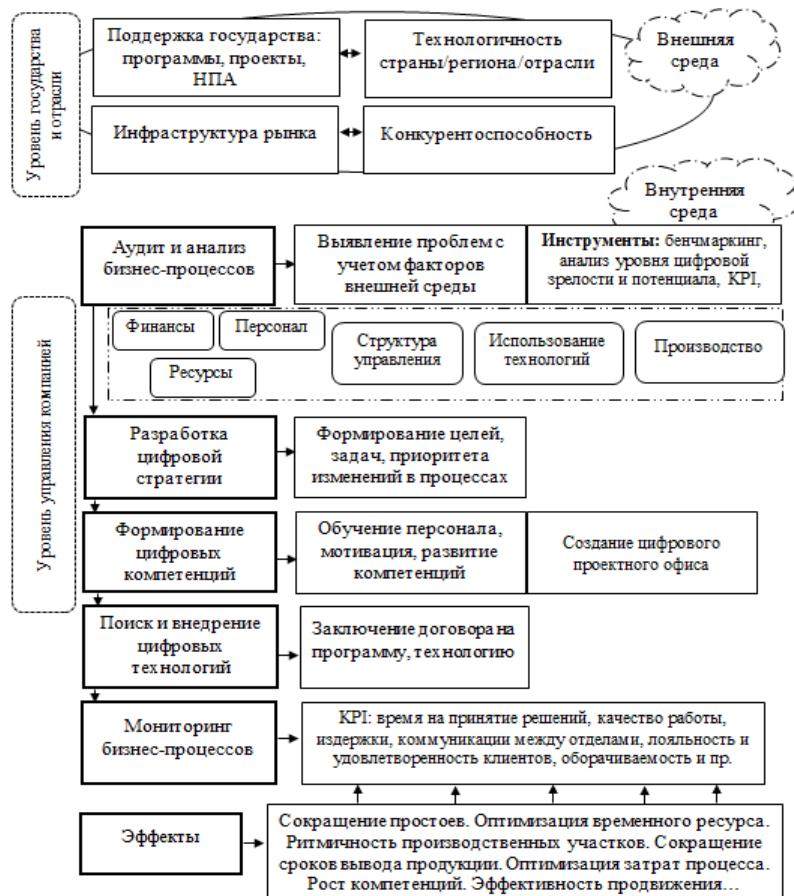


Рисунок 2 – Механизм цифровой трансформации малого предпринимательства  
(Источник: Составлено автором)

Инфраструктура рынка оказывает прямое влияние на технологичность компании, поскольку она обеспечивает технологическое единство всех субъектов в экономике и поддерживает инновационные процессы. В случае, если контрагенты компании не используют технологии, то это приводит к снижению ее деловой активности, ухудшению операционного и производственного цикла [20]. Компания не может успешно взаимодействовать во внешней среде, если институциональные бизнес-единицы не применяют технологии.

Конкурентоспособность играет ключевую роль в процессе цифровой трансформации. В условиях глобализации и внедрения информационных технологий в бизнес-среду, успешность компании зависит от ее умения эффективно применять цифровые инструменты. Развитие цифровой культуры в отрасли присутствия становится важным аспектом усиления цифровизации процессов.

Несмотря на широкое влияние внешней среды на цифровую трансформацию, внутренняя среда бизнеса играет ключевую роль в управлении компанией. Устройство текущих процессов управления формирует основу цифровой трансформации. Поэтому на первом этапе механизма реализуется аудит и анализ бизнес-процессов, который представляет собой систематическую оценку и изучение текущих операций компании с целью выявления их эффективности и выявления возможностей для улучшения. Данный процесс включает в себя сбор данных, оценку рабочих потоков и выявление узких мест, что позволяет организациям оптимизировать свои ресурсы, повысить производительность и снизить затраты. Инструментами проведения анализа может служить конкурентный бенчмаркинг, анализ уровня цифровой зрелости и потенциала, выявление и оценка KPI в динамике.

На втором этапе механизма с учетом выявленных недостатков в процессах управления, а также необходимости их совершенствования разрабатывается цифровая стратегия. Формируются цели, задачи, приоритета изменений в процессах. Важно отметить, что компания малого бизнеса не может реализоваться перестройку всех бизнес-процессов в условиях ограниченности ресурсов. Поэтому цифровая стратегия строится на изменении одного или нескольких элементов бизнес-процесса. Как правило, выбирается наиболее важный процесс. Например, для компаний сферы услуг наиболее важный процесс – продажи. Соответственно, компания может внедрить CRM для улучшения взаимоотношений с потребителями.

Формирование цифровых компетенций является ключевым аспектом успешной адаптации сотрудников и организаций к быстро меняющемуся технологическому окружению. В условиях цифровой трансформации необходимо, чтобы персонал обладал навыками для эффективного использования цифровых инструментов. К таким навыкам относят не только технические знания (работа с программным обеспечением и анализ данных), но и более широкие компетенции: критическое мышление, креативность и умение работать в команде. Комплексный подход к обучению, который сочетает теоретические знания и практические навыки, помогает создать устойчивую основу для дальнейшего развития [21].

Организации могут способствовать формированию цифровых компетенций, внедряя программы обучения и развития, которые учитывают индивидуальные потребности сотрудников. Создание культуры непрерывного обучения, поощрение обмена знаниями и внедрение менторских программ помогают создать среду, в которой сотрудники могут развиваться и адаптироваться к новым вызовам. В результате, такие инвестиции в обучение не только повышают квалификацию работников, но и способствуют повышению общей конкурентоспособности компании на рынке.

Реализация цифровой стратегии не возможна без изменений в организационной структуре, поэтому создание проектного офиса становится важным шагом для компаний, стремящихся оптимизировать управление проектами в условиях цифровой трансформации. Цифровой офис служит центральной площадкой для координации и внедрения цифровых инициатив, обеспечивая интеграцию различных процессов и технологий. Основной задачей офиса является не только управление проектами, но и развитие стандартов, методологий и инструментов, которые способствуют эффективному выполнению задач. Цифровой проектный офис малого предприятия может объединять небольшую команду, включая руководителя, менеджеров по функциям, а также специалистов по цифровым технологиям и аналитиков данных. Для повышения эффективности часть задач отдается на аутсорсинг. Такой формат позволяет малому предприятию оставаться конкурентоспособным, сохраняя при этом необходимую экономию ресурсов и гибкость управления [22].

Следующий этап включает поиск и внедрение цифровых технологий, обеспечивающий реализацию выбранного процесса управления. Затем реализуется мониторинг бизнес-процессов на основе сформированных в цифровой стратегии KPI, которые будут отличаться в зависимости от применяемой технологии и трансформируемого бизнес-процесса. Внедрение системы мониторинга требует системного подхода и постоянной работы над ее совершенствованием. Важно помнить, что цель мониторинга – не просто сбор данных, а реальное улучшение бизнес-процессов и достижение стратегических целей компании.

Результаты внедрения цифровых технологий проявляются в [23]:

- сокращении простое оборудования;
- оптимизации временного ресурса;
- ритмичности производственных участков;
- сокращении сроков вывода продукции;
- оптимизации затрат процесса;
- росте компетенций;
- эффективности продвижения;
- увеличении удовлетворенности и лояльности клиентов и поставщиков и пр.

Внутренняя среда компании, проиллюстрированная в механизме, является результатом воздействия внешних факторов на ее организационные характеристики, включая бизнес-модель, рабочие процессы, систему управления и структурную организацию. В процессе цифровой трансформации организация адаптирует внешние условия под свои специфические требования и ограничения. При взаимодействии с субъектами малого предпринимательства управленческий состав проводит анализ внешней среды, что позволяет определить потенциальные эффекты для организации как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Ключевое значение имеет постоянный мониторинг изменений во внешней среде: развитие нормативно-правовой базы цифровой трансформации, анализ внешних стимулов и мотиваторов, а также существующих и возникающих препятствий.

Такой комплексный подход дает возможность правильно интерпретировать влияние внешних факторов на внутреннюю среду организации. На основе полученных данных формируется точный перечень действующих условий, которые определяют направление работы всей системы управления компании.

### **Заключение**

Цифровая трансформация малого предпринимательства представляет собой модернизацию систем управления на основе бизнес-процессов, которая при грамотном подходе способна кардинально изменить работу малых предприятий и повысить их конкурентоспособность на рынке. Внедрение цифровых технологий позволяет бизнесу стать более адаптивным и эффективно реагировать на постоянно меняющиеся запросы потребителей. Применение механизма цифровой трансформации позволяет более мягко перейти к новой цифровой реальности. Ключевым преимуществом такого преобразования становится способность компании быстро подстраиваться под новые рыночные условия, что делает её более жизнестойкой в эпоху стремительных технологических изменений. Представленный механизм цифровой трансформации малого предпринимательства является унифицированным для всех отраслей экономики. Его сущность состоит в упрощении ключевых бизнес-процессов на основе их агрегирования. Выделенные бизнес-процессы существуют практически в любой модели управления компании. При этом в зависимости от сферы деятельности они будут различаться на основные и вспомогательные. Особенностью цифровой трансформации малого предпринимательства является не перестройка всех систем управления, а выделение наиболее важных проблемных вопросов ключевого бизнес-процесса и его изменение с применением цифровой технологии. При этом цифровую трансформацию отдельного бизнес-процесса необходимо рассматривать как часть цифровой стратегии, которая может быть интегрирована в общую стратегию развития компании. Цифровая трансформация малого предпринимательства играет ключевую роль в развитии бизнеса и экономики страны. Она позволяет предпринимателям использовать современные технологии для автоматизации процессов, оптимизации управления, повышения конкурентоспособности и доступа к новым рынкам. В результате цифровая трансформация способствует созданию новых рабочих мест, увеличению налоговых поступлений и улучшению качества предоставляемых услуг.

**Источники:**

1. РАЭК. Измерение объемов экосистемы цифровой экономики России [Электронный ресурс] URL: <https://cdn1.tenchat.ru/static/vbc-gostinder/2024-05-30/a89fe170-703a-4b66-aa34-61b592769ffc.pdf>.
2. Цифровая экономика: 2024: краткий статистический сборник / В.Л. Абашкин, Г.И. Абдрахманова, Ц75 К.О. Вишневский, Л.М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т "Высшая школа экономики". - М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. - 124 с.
3. Мотовиц Т. Г. Предпринимательство как экосистема в условиях цифровой экономики //Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2024. – №. 12. – С. 239-243.
4. Лукьянова А. В. Тенденции и возможности цифровизации малого и среднего бизнеса // Евразийское Научное Объединение. – 2019. – № 6-4(52). – С. 246-251.
5. Нигай Е. А. Процесс цифровизации бизнеса: от точечной оцифровки бизнес-процессов к цифровой трансформации //ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2022. – №. 2. – С. 134-145.
6. Степанов М. М. Механизм цифровой трансформации субъектов малого бизнеса // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. - 2022. - № 8 (3). - С. 88-97.
7. Николаев Ю. Н. Механизм цифровой трансформации субъектов малого и среднего предпринимательства //Прогрессивная экономика. – 2023. – №. 1. – С. 41-54.
8. Белокрылов К. А., Висицкий Н. Н. Воздействие цифровизации на доступность государственных закупок для малого бизнеса // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2022. – №. 17-1. – С. 595-598.
9. Власов М. В., Сидоров А. А. Цифровые решения в деятельности малых логистических предприятий (на примере Свердловской области) //Цифровые модели и решения. – 2024. – Т. 3. – №. 3. – С. 60-67.
10. Сергеев В. И., Кокурин Д. И. Применение инновационной технологии «Блокчейн» в логистике и управлении цепями поставок //Креативная экономика. – 2018. – Т. 12. – №. 2. – С. 125-140.
11. Дорошевич А. А. Особенности управления персоналом малого бизнеса в условиях цифровизации экономики //Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – №. 5-1 (99). – С. 190-196.
12. Fischer M. et al. Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management //Information & management. – 2020. – Т. 57. – №. 5. – С. 103262.
13. Baiyere A., Salmela H., Tapanainen T. Digital transformation and the new logics of business process management //European journal of information systems. – 2020. – Т. 29. – №. 3. – С. 238-259.
14. Emon M. M. H., Khan T., Siam S. A. J. Quantifying the influence of supplier relationship management and supply chain performance: an investigation of Bangladesh's manufacturing and service sectors //Brazilian Journal of Operations & Production Management. – 2024. – Т. 21. – №. 2. – С. 2015-2015.
15. Rejeb A. et al. The Internet of Things (IoT) in healthcare: Taking stock and moving forward //Internet of Things. – 2023. – Т. 22. – С. 100721.
16. Jeannet J. P. et al. Marketing and Sales Processes //Masterpieces of Swiss Entrepreneurship: Swiss SMEs Competing in Global Markets. – 2021. – С. 135-147.
17. Постановление Правительства Российской Федерации от 21 декабря 2021 года № 2371 «О проведении эксперимента по цифровой трансформации предоставления услуг, мер поддержки и сервисов в целях развития малого и среднего предпринимательства» [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/727688540>.
18. Министерство цифровизации [Электронный ресурс] URL: [https://minrpp.nso.ru/sites/minrpp.nso.ru/wodby\\_files/files/news/2021/11/cifrovaya\\_transformaciya.pdf](https://minrpp.nso.ru/sites/minrpp.nso.ru/wodby_files/files/news/2021/11/cifrovaya_transformaciya.pdf).
19. Chen C. L. et al. Role of government to enhance digital transformation in small service business //Sustainability. – 2021. – Т. 13. – №. 3. – С. 1028.
20. Guo D., Zhou P. The evolution of financial market infrastructure: from digitalization to tokenization. – Cardiff Economics Working Papers, 2023. – №. E2023/05.
21. Хайбуллин А. А., Вегнер-Козлова Е. О. Digital-стратегия как инструмент достижения стратегических целей современной компании //Прикладные экономические исследования. – 2024. – №. S1. – С. 16-22.
22. Белякова Е. О., Молчанова Я. П. Проектный офис в проектно-ориентированных организациях //Успехи в химии и химической технологии. – 2017. – Т. 31. – №. 14 (195). – С. 7-9.
23. Аракчеев Д. В. Механизм управления цифровой трансформацией экономической деятельности промышленных предприятий //Наука Красноярья. – 2023. – Т. 12. – №. 2. – С. 127-142.

**А.В. Альшаников – аспирант экономического факультета ГУП, Государственный университет просвещения, Москва, Россия, aalshannikov@gmail.com,**  
**A.V. Alshannikov – postgraduate of the Faculty of Economics at GUP, State University of Education, Moscow, Russia.**

## **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: РОЛЬ ГОСУДАРСТВА В ПРЕОДОЛЕНИИ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ** **CRISIS MANAGEMENT: THE ROLE OF THE STATE IN OVERCOMING CRISIS SITUATIONS**

**Аннотация.** В статье определено понятие «государственное антикризисное управление» и охарактеризованы основные функции государства в антикризисном управлении. Предлагается рассмотреть эффективность управления развитием промышленного предприятия со следующих точек зрения. Его следует рассматривать как степень эффективности выполнения конкретных операций и решения локальных задач. Устанавливается, что основа государственного участия в антикризисном управлении лежит использование прямых и косвенных регуляторов экономических процессов. Несмотря на некоторую узость с теоретической точки зрения, такой подход позволяет на практике связать организацию труда и систему мотивации определенной группы сотрудников с ощутимыми результатами. Даны оценка роли государства в антикризисном управлении и в целом в предотвращении и преодолении кризисов. Завершают статью рекомендации по совершенствованию государственного регулирования.

**Abstract.** The article defines the concept of "state anti-crisis management" and characterizes the main functions of the state in anti-crisis management. It is proposed to consider the effectiveness of industrial enterprise development management from the following points of view. It should be considered as the degree of effectiveness of specific operations and solving local problems. It is established that the basis of state participation in anti-crisis management is the use of direct and indirect regulators of economic processes. Despite some narrowness from a theoretical point of view, this approach allows in practice to link the organization of labor and the motivation system of a certain group of employees with tangible results. An assessment of the role of the state in anti-crisis management and in general in preventing and overcoming crises is given. The article concludes with recommendations for improving state regulation.

**Ключевые слова:** государственный, антикризисный, управление, предприятие, экономика, программа, регулирование, кризис, реализация, бизнес.

**Keywords:** state, anti-crisis, management, enterprise, economy, program, regulation, crisis, implementation, business.