

УДК 338.2

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В
УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ****Снигирева Г.Д.**

к.э.н., доцент,
Вятский государственный университет,
Киров, Россия

Мальцева Д.С.

студент
Вятский государственный университет,
Киров, Россия

Аннотация

Затронувший всю мировую экономику процесс цифровизации приводит к изменению бизнес-моделей и конкурентной среды. Поэтому в настоящее время выстраивание системы антикризисного менеджмента на предприятиях должно происходить с учетом данного тренда. Проекты цифровой трансформации, активно реализуемые компаниями из самых разных отраслей, сами по себе носят антикризисный характер, и бизнес-стратегии активно внедряют широкий комплекс цифровых решений. В работе рассматривается влияние цифровизации на эффективность антикризисного управления с использованием как качественных, так и количественных методов анализа.

Ключевые слова: антикризисное управление, цифровизация, цифровая трансформация, кризис, цифровые технологии

**STRATEGIC ASPECTS OF CRISIS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF
DIGITAL TRANSFORMATION****Snigireva G.D.**

PhD, Associate Professor,
Vyatka State University,
Kirov, Russia

Maltseva D.S.

student,

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

*Vyatka State University,
Kirov, Russia*

Abstract

The digitalization process that has affected the entire global economy is leading to a change in business models and the competitive environment. Therefore, at present, the building of an anti-crisis management system at enterprises should take into account this trend. Digital transformation projects, actively implemented by companies from a wide variety of industries, are themselves anti-crisis in nature, and business strategies are actively implementing a wide range of digital solutions. The paper examines the impact of digitalization on the effectiveness of crisis management using both qualitative and quantitative analysis methods.

Keywords: anti-crisis management, digitalization, digital transformation, crisis, digital technologies

Последние десятилетия характеризуются кардинальными изменениями в глобальной экономической системе, обусловленными стремительным развитием цифровых технологий и их проникновением во все сферы хозяйственной деятельности. Согласно данным Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, на 2024 год объём продаж российских IT-решений и услуг увеличился на 46% по отношению к 2023 году и достиг 4,5 триллиона рублей, что свидетельствует о возрастающем значении цифровых технологий для национальной экономики.

Современные исследования ведущих международных консалтинговых компаний, включая McKinsey и Boston Consulting Group, свидетельствуют о том, что около 70 % крупномасштабных инициатив цифровой трансформации терпят неудачу из-за недостатков в стратегическом планировании и управлении изменениями. По данным консалтинговой компании Specter Consulting Group, в 2025 году 9 из 10 компаний малого и среднего предпринимательства (МСП) внедряют цифровые технологии в бизнес-процессы, при этом высокого уровня

цифровой зрелости достигли только 16% МСП. Данная проблема в основном заключается в недостаточном комплексном теоретическом обосновании стратегических аспектов управления цифровой трансформацией современных предприятий, которое бы учитывало специфику российской экономики и актуальные тренды глобальной цифровизации. Согласно исследованиям НИУ ВШЭ, прогнозируемый ежегодный вклад цифровых технологий в ВВП России в период 2024–2030 годов составляет от 0,4 процентных пункта в пессимистичном сценарии до 1,0 процентного пункта в оптимистичном. Современные данные о состоянии цифровой трансформации российских компаний представлены в таблице 1 (на основе данных Минцифры России, CNews Analytics):

Таблица 1 - Динамика Российского IT-рынка и инвестиции в цифровую трансформацию за 2023 и 2024 гг.

Показатель	2024 г.	2023 г.	Прирост 2024 г. к 2023 г.
Объем российского IT-рынка	3,3 трлн. руб.	2,7 трлн. руб.	+0,6 трлн. руб.
Рост продаж российских IT-решений	3,1 трлн. руб.	2,5 трлн. руб.	+0,6 трлн. руб.
Доля IT-отрасли в ВВП	2,4%	2,1%	+0,3 трлн. руб.
Расходы на информационные технологии корпоративного сектора	3,5 трлн. руб.	2,8 трлн. руб.	+0,7 трлн. руб.

Анализ представленных данных свидетельствует об увеличении показателей цифровой трансформации в 2024 году, по сравнению с 2023 годом, что указывает на высокую динамику развития цифровых процессов в российской экономике и возрастающую потребность в совершенствовании стратегических подходов к управлению организационными изменениями.

Исторический анализ развития концептуальных подходов к цифровой трансформации позволяет выделить несколько ключевых этапов эволюции научной мысли в области стратегического управления организационными изменениями, которые представлены в таблице 2:

Таблица 2 - Эволюция концептуальных подходов к цифровой трансформации

Период	Основной подход	Ключевые характеристики	Фокус внимания	Ограничения
1990–2000 гг.	Технократический	Автоматизация процессов	Повышение эффективности операций	Фрагментарность решений
2000–2010 гг.	Электронный бизнес	Интеграция цифровых каналов	Взаимодействие с клиентами	Недостаток системности
2010–2020 гг.	Цифровая трансформация	Комплексные организационные изменения	Бизнес-модели и процессы	Сложность управления
2020 — н.в.	Адаптивная трансформация	Устойчивость и гибкость	Технологический суверенитет	Неопределенность внешней среды

Современные исследования показывают, что компании, успешно реализующие стратегии цифровой трансформации, демонстрируют существенные преимущества в области операционной эффективности, инновационного потенциала и рыночной конкурентоспособности. Согласно данным исследования Рексофт Консалтинг, половина анализируемых российских организаций достигла успешных или ограниченно успешных результатов цифровой трансформации.[7]

Анализ современных тенденций цифровой трансформации российского бизнеса выявляет несколько ключевых направлений развития. Во-первых, наблюдается переход от точечной автоматизации к системной интеграции цифровых решений во все аспекты деятельности организаций. Во-вторых, усиливается внимание к развитию цифровых компетенций персонала и формированию data-driven культуры принятия управленческих решений. В-третьих, возрастает значение вопросов информационной безопасности и технологического суверенитета в условиях геополитической нестабильности. [5]

В настоящее время антикризисное управление требует применения множества стратегий, в зависимости от обстоятельств, в которых находится предприятие. Это связано с тем, что события, которые могут повлиять на конкурентоспособность и устойчивость компании, требуют оперативного

реагирования как внутри компании, так и за ее пределами. Управление в обычном режиме и управление в кризисных ситуациях - два основных метода антикризисного управления, показанных на рисунке 1.

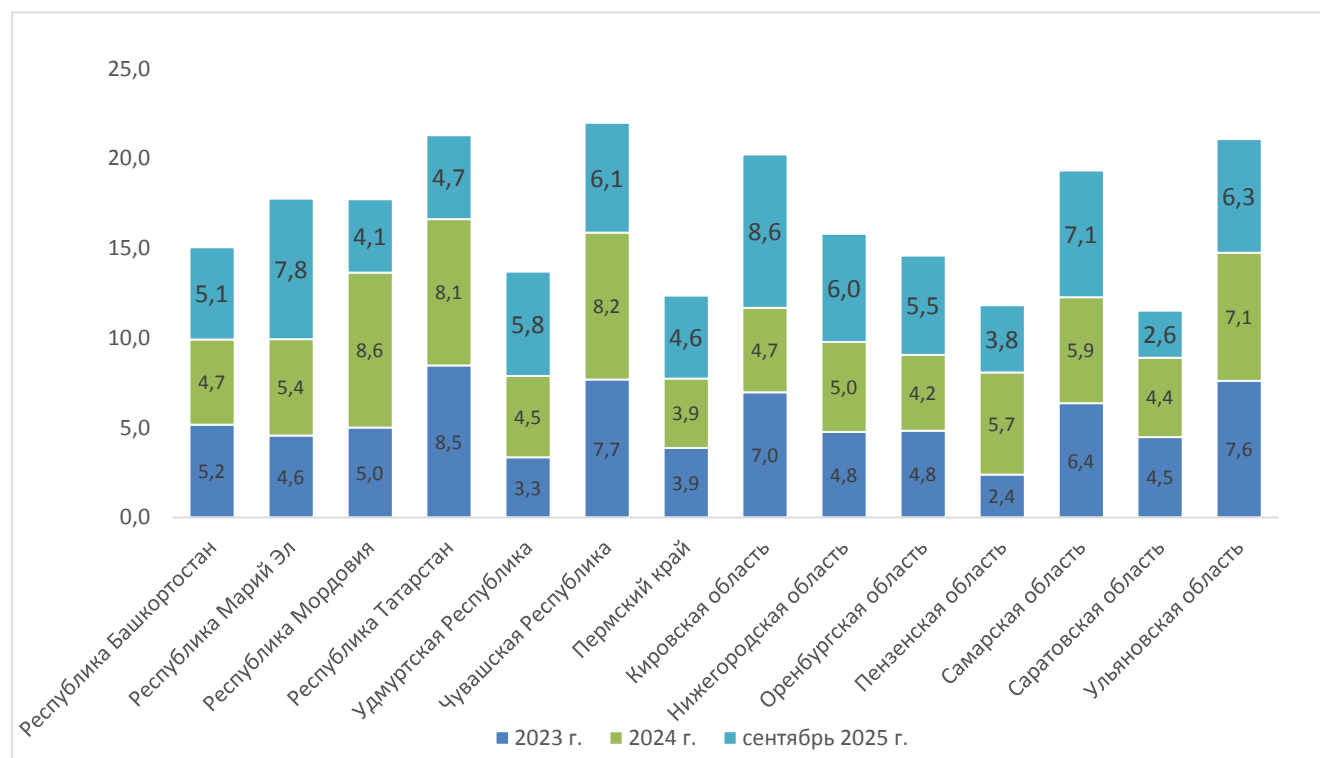


Рисунок 1 – Методы реализации антикризисного управления предприятием

Источник: [8]

При оценке эффективности антикризисного управления в современных условиях важно учитывать региональные различия в экономической динамике. Коэффициент ликвидации организаций - один из показателей экономического состояния региона, который является более точным индикатором коммерческой активности и экономической устойчивости [4].

Динамика показателя ликвидации организаций по регионам России (на примере Приволжского федерального округа) в период с 2023 года по сентябрь 2025 года показана на рисунке 2.



Рисунок 2 - Изменение коэффициента ликвидации организаций по регионам России (в 2023 г. - сентябрь 2025 г.) Источник: [1]

Анализ показывает, что в 2024 году, по сравнению с 2023 годом в 6 регионах из 14 представленных наблюдается динамика роста коэффициента ликвидации организаций. Так, например, коэффициент ликвидации в Кировской области с 2024 года по сентябрь 2025 года увеличился с 4,7 до 8,6, что является одним из самых высоких значений в Приволжском федеральном округе. Это подчеркивает необходимость усиления политики поддержки бизнеса и снижения рисков ликвидации.

В процессе цифровой трансформации бизнеса возникает множество препятствий, требующих продуманного подхода к антикризисному управлению.[3]

Переход от традиционных моделей к цифровым является важнейшим этапом этого процесса, который иногда сопровождается возникновением чрезвычайных проблем, включая необходимость изменения процедур и технологий компании.[10]

На рисунке 3 показаны элементы и этапы, влияющие на эффективность цифровой трансформации, а также поворотные моменты, в которые компании должны принимать решение между использованием проверенных методов и внедрением новых идей.

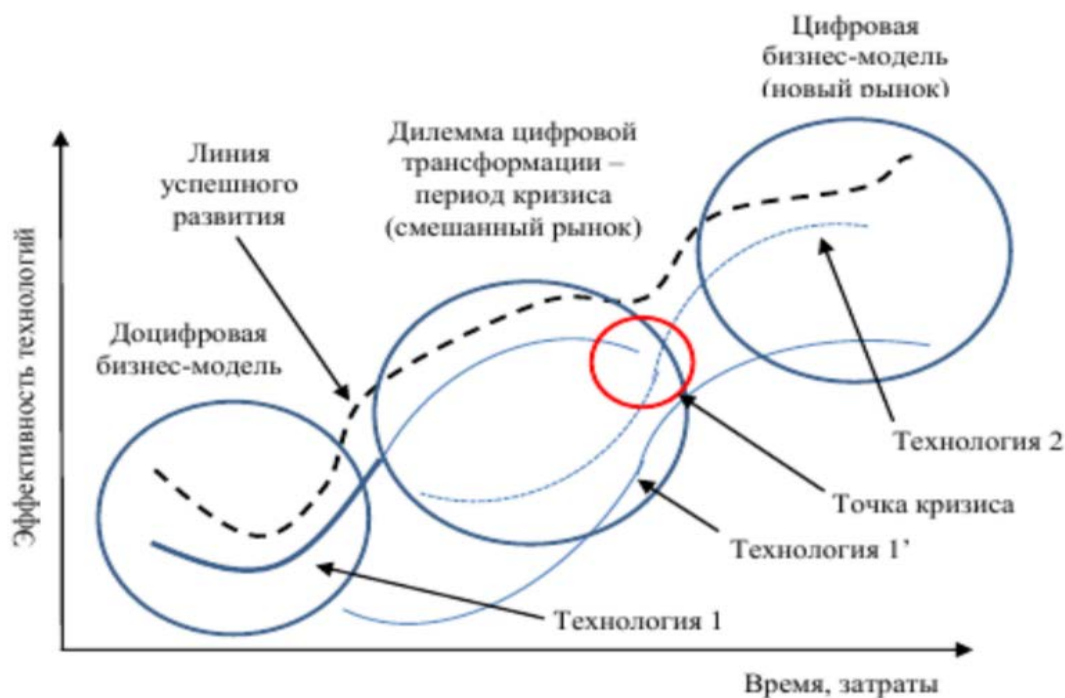


Рисунок 3 - Факторы кризиса бизнеса в процессе его цифровой трансформации

Источник: [13]

Как показывает динамика перехода от доцифровой к цифровой бизнес-модели, необходимо тщательно учитывать кризисные моменты, подобные "точке кризиса" на рисунке 3. Переход к технологии 2 и преодоление стадии смешанного рынка требуют значительных затрат времени и ресурсов, но также обеспечивают доступ к повышению эффективности.

Современные тренды в области оценки и управления цифровой зрелостью характеризуются переходом от статических моделей к динамическим системам мониторинга, учитывающим скорость адаптации организаций к изменяющимся технологическим условиям. Согласно прогнозам аналитиков, к концу 2025 года цифровая зрелость и стратегическое планирование станут ключевыми

асpekтами конкурентоспособности организаций в условиях высокой неопределенности.[12]

Разработка концептуальной модели стратегического управления цифровой трансформацией требует интеграции теоретических достижений стратегического менеджмента с практическими требованиями цифровой экономики. Предлагаемая модель основывается на принципах системного подхода и включает пять взаимосвязанных этапов, обеспечивающих комплексное управление процессами организационной трансформации.

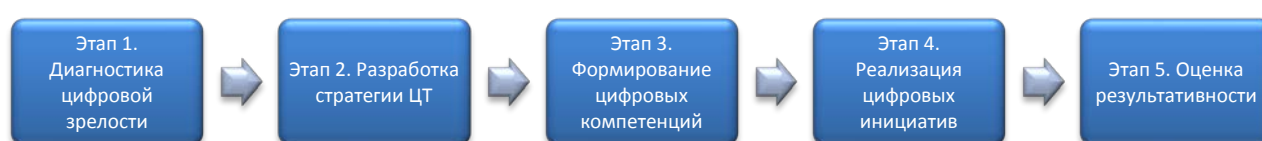


Рисунок 4 - Этапы концептуальной модели стратегического управления цифровой трансформацией. Источник: [2]

Первый этап предполагает комплексную диагностику цифровой зрелости организации, включающую анализ текущего состояния цифровых возможностей, бенчмаркинг с лучшими практиками отрасли и выявление критических разрывов в цифровых компетенциях. Согласно методическим рекомендациям Минцифры РФ, диагностика должна охватывать стратегический уровень управления цифровой сферой, состояние организационной культуры и общий уровень развития цифровой инфраструктуры.[6]

Второй этап связан с разработкой стратегии цифровой трансформации, определяющей долгосрочные цели, ключевые приоритеты развития и детальную дорожную карту реализации трансформационных инициатив. Стратегия должна обеспечивать согласованность цифровых преобразований с общей бизнес-стратегией организации и учитывать специфику отраслевого контекста.

Третий этап фокусируется на формировании цифровых компетенций

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

персонала и включает программы обучения сотрудников, привлечение цифровых талантов и реализацию культурных изменений, необходимых для успешной адаптации к цифровой среде. Исследования показывают, что недостаток цифровых компетенций является одним из ключевых барьеров успешной цифровой трансформации.

Четвертый этап предполагает практическую реализацию цифровых инициатив через последовательность пилотных проектов, их масштабирование и интеграцию в единую цифровую экосистему организации. Успешная реализация требует эффективного управления проектами и обеспечения межфункциональной координации.

Пятый этап связан с оценкой результативности цифровой трансформации на основе системы ключевых показателей эффективности, анализа возврата инвестиций и периодической корректировки стратегии с учетом изменяющихся внешних условий и внутренних возможностей организации.

Современные исследования в области стратегического управления цифровой трансформацией подтверждают необходимость интегративного подхода, учитывающего взаимосвязь технологических, организационных и человеческих факторов успеха. Согласно данным исследования компании Broadridge, разрыв между лидерами и отстающими организациями в области цифровой зрелости продолжает увеличиваться, что подчеркивает критическую важность стратегического подхода к управлению цифровой трансформацией. [9]

Анализ лучших практик российских и зарубежных компаний демонстрирует, что наиболее успешными являются организации, которые рассматривают цифровую трансформацию не как технологический проект, а как стратегическую инициативу, требующую фундаментального пересмотра бизнес-модели, организационной структуры и корпоративной культуры. Такой подход обеспечивает устойчивые конкурентные преимущества и создает основу для долгосрочного развития в условиях цифровой экономики.

Исследования показали, что цифровизация является одним из важнейших инструментов, помогающих минимизировать риски, автоматизировать и

оптимизировать многие процессы, обеспечивая более быстрое и эффективное реагирование на кризисные ситуации [11] .

Библиографический список:

1. Официальный сайт Центрального Банка РФ [Электронный ресурс] — Режим доступа — URL: <https://cbr.ru/vfs/regions/profile/regiondemografgraf4.xlsx> (Дата обращения 30.11.2025);
2. Структура Стратегии цифровой трансформации предприятия. [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://digitalchem.ru/page-strategy/> (дата обращения 30.11.2025).
3. Аджиашвили А.О. Цифровизация как один из инструментов антикризисного управления в современных условиях [Текст] / А.О. Аджиашвили // Современные тенденции и проблемы науки в развитии цифровых и инновационных технологий: Сборник научных трудов студентов VII Международной межвузовской научно-практической конференции, Краснодар, 13 апреля 2023 года. - Краснодар: Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2023. - С. 18-28;
4. Ахмадов, Х.М. Перспективные направления инновационного развития бизнеса: роль инвестиционной деятельности и цифровой трансформации / Х.М. Ахмадов // Вестник научных конференций. — 2025. — № 1-1(113). [Электронный ресурс] — Режим доступа — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80392988> (Дата обращения 30.11.2025);
5. Багдыков К.Т. Инструменты проектного управления в цифровой трансформации бизнеса [текст] / К.Т. Багдыков, Д.А. Шевченко, Н.Е. Муромец // Информатизация в цифровой экономике. - 2023. - Т. 4. - № 4. [Электронный ресурс] — Режим доступа — URL: <https://1economic.ru/lib/119685> (Дата обращения 30.11.2025);
6. Дудченко А.В. Проблемы и перспективы правового регулирования цифровой трансформации бизнеса // Закон и право. 2025. №2. [Электронный ресурс] — Режим доступа — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i->

[perspektivy-pravovogo-regulirovaniya-tsifrovoy-transformatsii-biznesa](#)

(дата

обращения: 01.12.2025).

7. Кочетков Е.П. Трансформация теории антикризисного управления компаниями в условиях цифровой экономики: вызовы технологической революции и глобальных экономических кризисов [текст] / Е.П. Кочетков // Вопросы инновационной экономики. - 2022. - Т. 12. № 2. [Электронный ресурс] — Режим доступа — URL: <https://1economic.ru/lib/114924> (Дата обращения 29.11.2025);

8. Павлов, А. А. Стратегические аспекты цифровой трансформации современных организаций: управленческий подход / А. А. Павлов // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № 4. [Электронный ресурс] — Режим доступа — URL: <https://esj.today/PDF/30FAVN425.pdf>. (Дата обращения 30.11.2025);

9. Работаева А.В. Цифровизация как инструмент антикризисного управления предприятием [текст] / А.В. Работаева // Проблемы развития социально-экономических систем : Материалы VII Международной научной конференции молодых учёных и студентов, Донецк, 20 апреля 2023 года. Т. 2. - Донецк: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий государственный университет», 2023. - С. 44-46;

10. Славущев, Я.В. Стратегия управления рисками как фактор повышения результативности бизнеса компании в условиях инновационных изменений и цифровой трансформации / Я.В. Славущев // Финансовая экономика. — 2025. — № 3. — С. 68–72;

11. Снигирева Г.Д., Кулакова А.И., Мансурова Е.А. Роль цифровизации в антикризисном управлении: как технологии помогают минимизировать риски/ Снигирева Г.Д., Кулакова А.И., Мансурова Е.А. // Вектор экономики. - 2025. - № 1 (103). [Электронный ресурс] — Режим доступа — URL: https://vectoreconomy.ru/images/publications/2025/1/economicsmanagement/Kulakova_Mansurova_Snigireva.pdf. (Дата обращения 1.12.2025);

12. Трофимова Н.Н. Цифровизация: взгляд на динамические возможности предприятий в условиях кризиса [текст] / Н.Н. Трофимова // Экономика и управление: проблемы, решения. - 2023. - Т. 4. - № 8. [Электронный ресурс] — Режим доступа — URL: <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.08.04.004>. (Дата обращения 1.12.2025);
13. Тубалец А.А., Коробкин А.А. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ // Московский экономический журнал. 2024. №11. [Электронный ресурс] — Режим доступа — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnoe-upravlenie-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii> (Дата обращения: 01.12.2025);