

УДК 338.2

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Snigireva G.D.

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

Mal'tseva D.S.

student,

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № 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 ИТ-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 ИТ-рынка и инвестиции в цифровую трансформацию за 2023 и 2024 гг.

Показатель	2024 г.	2023 г.	Прирост 2024 г. к 2023 г.
Объем российского ИТ-рынка	3,3 трлн. руб.	2,7 трлн. руб.	+0,6 трлн. руб.
Рост продаж российских ИТ-решений	3,1 трлн. руб.	2,5 трлн. руб	+0,6 трлн. руб.
Доля ИТ-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 компаний, требуют оперативного

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

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.

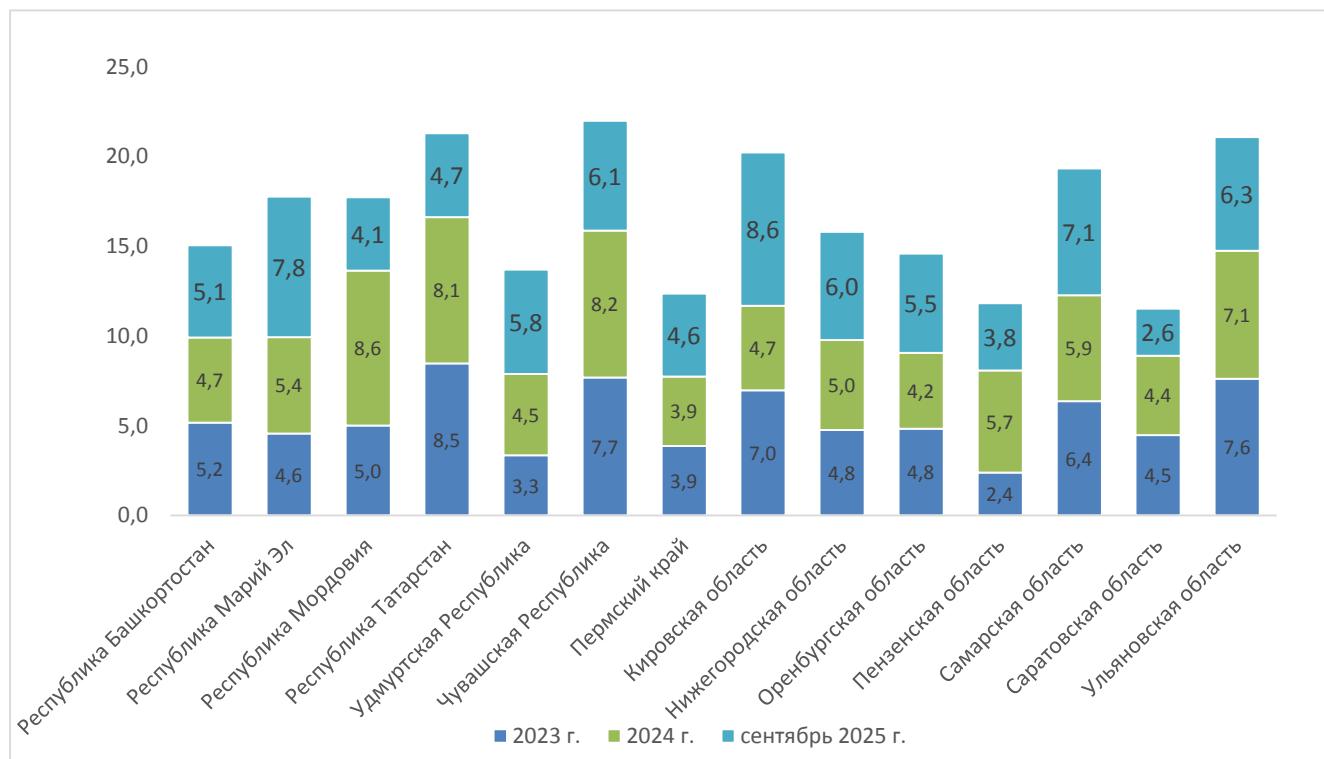


Рисунок 1 – Методы реализации антикризисного управления предприятием

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 компаний.[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.

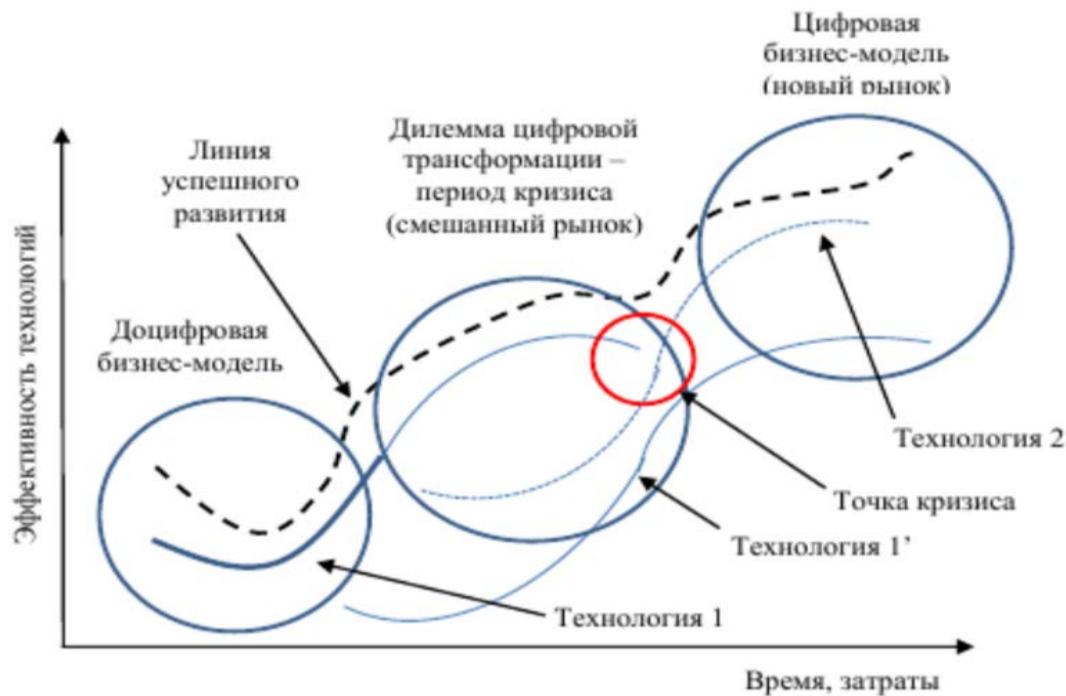


Рисунок 3 - Факторы кризиса бизнеса в процессе его цифровой трансформации

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

аспектами 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.

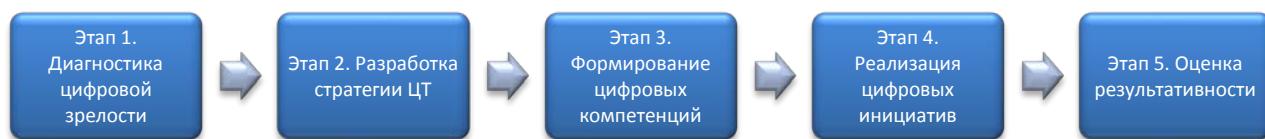


Рисунок 4 - Этапы концептуальной модели стратегического управления цифровой трансформацией. Источник: [2]

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 трансformationных инициатив. Стратегия должна обеспечивать согласованность цифровых преобразований с общей бизнес-стратегией организации и учитывать специфику отраслевого контекста.

Третий этап фокусируется на формировании цифровых компетенций

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/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. — № s4. [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 компаний 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);