

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ

Лилит Сааковна Геворгян^а

DOI: 10.22394/2070-8378-2025-27-2-73-79

а Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Аннотация: Настоящая статья посвящена проблемам цифровизации бизнес-процессов малого и среднего предпринимательства (МСП) и государственной поддержки цифровой экономики. Для оценки уровня цифровизации малого и среднего бизнеса применялся индикативный подход: рассматривается интегральный индекс цифровизации бизнеса (Business Digitalization Index), рассчитанный банком «Открытие» совместно с аналитическим центром НАФИ. Также были проанализированы отдельные показатели использования цифровых технологий субъектами МСП (в том числе по результатам отраслевых опросов и мониторингов).

Автором было выявлено, что уровень цифровизации большинства предприятий остается средним, а лишь незначительная часть МСП полностью реализовала свой цифровой потенциал. Основные проблемные аспекты, замедляющие цифровую трансформацию МСП, связаны с нехваткой финансовых средств и квалифицированных кадров. Эти барьеры непосредственно влияют на ход цифровых преобразований, снижая их скорость и эффективность: предприятия не могут в полной мере воспользоваться преимуществами «цифры», откладывают модернизацию бизнес-моделей, что негативно сказывается на их конкурентоспособности. Для преодоления данного разрыва предложен комплекс мер, включающий развитие человеческого капитала (обучение, привлечение и удержание ИТ-тантов), усиление финансовой поддержки цифровых проектов (субсидии, льготы, гранты на ИТ), а также совершенствование институтов и инфраструктуры цифровой экономики (создание платформ и сервисов, упрощающих МСП доступ к технологиям и рынкам).

Ключевые слова: национальные проекты, малый и средний бизнес, малое и среднее предпринимательство (МСП), цифровая трансформация, модернизация, инновации, цифровая инфраструктура, цифровизация бизнес-процессов

Дата поступления статьи в редакцию: 13 февраля 2025 года.

DIGITAL TRANSFORMATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE DIGITAL AGE

Lilit S. Gevorgyan^a

RESEARCH ARTICLE

a Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Abstract: This article focuses on the challenges of digitalization of business processes in small and medium-sized enterprises (SMEs) and government support for the digital economy. An indicative approach was used to assess the level of digitalization of small and medium-sized businesses: the author evaluated the Business Digitalization Index, calculated by Otkritie Bank in collaboration with the NAFI analytical center. Individual indicators of the use of digital technologies by SMEs were also analyzed (including the results of industry surveys and monitoring).

The author found that the level of digitalization of most enterprises remains average, and only a small proportion of SMEs have fully realized their digital potential. The main problems slowing down the digital transformation of SMEs are related to a lack of financial resources and qualified personnel. These barriers directly affect the course of digital transformation, reducing its speed and efficiency: enterprises cannot fully take advantage of the benefits of “digitalization” and postpone the modernization of business models, which negatively affects their competitiveness. To overcome this gap, a set of measures has been proposed, including the development of human capital (training, attracting and retaining IT talent), strengthening financial support for digital projects (subsidies, incentives, IT grants), and improving the institutions and infrastructure of the digital economy (creating platforms and services that simplify SME access to technologies and markets).

Keywords: national projects, small and medium-sized businesses, small and medium-sized enterprises (SMEs), digital transformation, modernization, innovation, digital infrastructure, digitalization of business processes

Received: February 13, 2025.

Цифровая эпоха

Введение

Настоящее исследование опирается на общенаучные методы анализа и синтеза, а также на статистический и сравнительный анализ официальных данных о развитии сектора МСП в 2019–2024 годах. В качестве информационной базы используются материалы Федеральной службы государственной статистики (Росстат)¹ и Министерства экономического развития Российской Федерации, в частности «Доклад о состоянии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации и мерах по его развитию за 2019–2023 гг.»², а также данные национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»³.

Проведен обзор научной литературы по проблемам цифровизации бизнес-процессов МСП и государственной поддержки цифровой экономики [Гоненко, Геворгян. С. 32–44; Гоненко, 2023. С. 52–59; Гоненко, Лошицкий, 2023. С. 48–52; Гоненко, Сенишин, Геворгян, 2023. С. 57–60; Степанов, 2022. С. 88–97; Шаститко, Маркова, Мелешкина, Морозов, 2020. С. 3–22; Электронно-цифровое общество..., 1999; Lepore, Coacci, 2020. Р. 178–184; Coacci, Lepore, Shebalina, 2021. Р. 61–77]. Для оценки уровня цифровизации малого и среднего бизнеса применялся индикативный подход: рассматривается интегральный индекс цифровизации бизнеса (Business Digitalization Index), рассчитанный банком «Открытие» совместно с аналитическим центром НАФИ⁴.

Кроме того, проанализированы отдельные показатели использования цифровых технологий субъектами МСП (в том числе по результатам отраслевых опросов и мониторингов). Такой комплексный подход позволил выявить текущие тенденции развития МСП, степень готовности предприятий к цифровой трансформации, а также ключевые барьеры и драйверы этого процесса.

Динамика развития малого и среднего бизнеса

Субъекты малого и среднего бизнеса составляют важный элемент развития экономики. О положительной динамике в деятельности субъектов малого и среднего бизнеса свидетельствуют следующие экономические показатели. Согласно данным Росстата и Министерства экономического развития, доля МСП в ВВП России в 2024 году достигла около 21 %⁵, что является рекордным значением по сравнению с началом оценки этого показателя в 2017 году. Рост сектора МСП в значительной степени был обусловлен адаптацией экономики к внешним ограничениям: санкции последних лет породили новые потребности в продуктах и услугах, которые активно начали закрывать малые и средние предприятия.

В рамках реализации национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»⁶ в 2023 году количество субъектов МСП увеличилось на 7,3 %, в том числе число средних компаний возросло на 9,9 %. Общее количество МСП превысило докризисный уровень 2019 года: по итогам 2023 года насчитывалось 6,35 млн субъектов МСП, что стало максимальным значением с 2016 года, а число вновь созданных предприятий составило около 1,2 млн за год. Несмотря на все экономические шоки 2019–2022 годов, малый и средний бизнес не только сохранил стабильность, но и продемонстрировал количественный рост.

По состоянию на начало 2025 года продолжается увеличение числа предприятий этого сектора: на февраль 2025 года в Российской Федерации зарегистрировано 6 619 207 субъектов МСП по всей стране, в которых занято свыше 15 млн человек⁷. Объем выпуска продукции малыми и средними предприятиями превысил докризисный уровень (по итогам 2024 года произведено продукции более чем на условные 10 тыс. единиц условного измерения) – этот показатель требует уточнения и унификации единиц измерения, но отражает позитивную динамику деятельности сектора. Структура МСП по видам и масштабам представлена на рисунке 1.

1 <https://rosstat.gov.ru/>

2 Доклад Министерства экономического развития Российской Федерации о состоянии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации и мерах по его развитию за 2019–2023 гг. https://www.economy.gov.ru/material/file/f1c2180f1319ea2480ac174fa780a37b/doklad_o_sostoyanii_msp_v_rf_i_merakh_po_ego_razvitiyu_za_2019_2023_gg.pdf

3 Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_maloe_i_srednee_predprinimatelstvo_i_podderzhka_individualnoy_predprinimatelskoy_iniciativy/?ysclid=lvuvdyq7di886949651

4 Индекс цифровизации бизнеса Банка «Открытие»: готовность российских компаний к цифровой экономике. <https://nafi.ru/projects/predprinimatelstvo/indeks-peremengotovnost-rossiyskikh-kompaniy-k-tsifrovoy-ekonomike/?ysclid=m862258uit610983938>

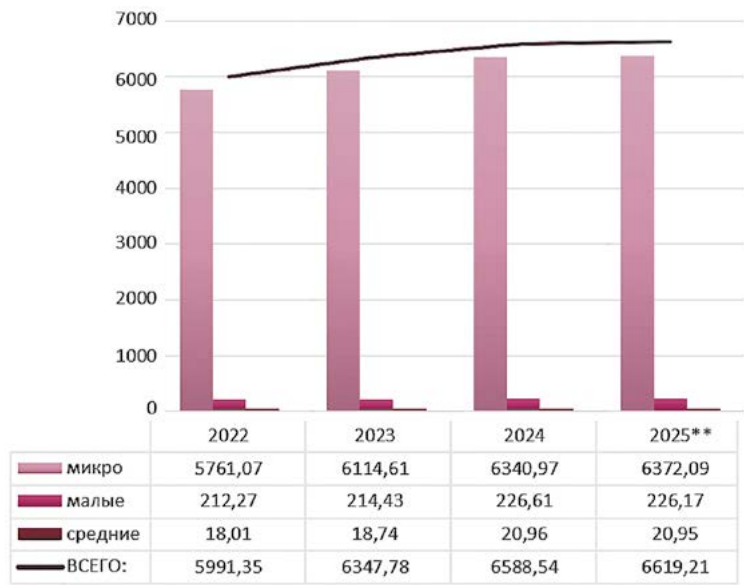
5 Малое и среднее предпринимательство в ВВП и ВРП: Федеральная служба государственной статистики. <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts>

6 Доклад Министерства экономического развития Российской Федерации о состоянии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации и мерах по его развитию за 2019–2023 гг. https://www.economy.gov.ru/material/file/f1c2180f1319ea2480ac174fa780a37b/doklad_o_sostoyanii_msp_v_rf_i_merakh_po_ego_razvitiyu_za_2019_2023_gg.pdf

7 Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. <https://ofd.nalog.ru/index.html>

Рисунок 1. Категории МСП (микро, малые, средние), тыс. единиц*

Figure 1. Categories of SMEs (micro, small, medium), thousand units



* Там же.

** – данные представлены по состоянию на 10 февраля 2025 года

** – The data is presented as of February 10, 2025

Рисунок 2. Структура МСП по отраслям экономики в 2024 году, в %***

Figure 2. SMEs' economic sector structure in 2024, in %**



*** Там же.

Отраслевая структура малого и среднего бизнеса представлена на **рисунке 2**.

Доминирующими сферами деятельности малого бизнеса остаются торговля, услуги и строительство, однако в 2024 году отмечен существенный рост числа предприятий в сфере почтовой и курьерской деятельности, трудоустройства, информационных технологий и др., что отражает адаптацию МСП к новым рыночным возможностям.

Поддержка субъектов МСП государством осуществляется через различные меры и программы: предоставление налоговых и кредитных льгот, грантов, субсидий, облегчение административных процедур, создание инфраструктуры (бизнес-инкубаторы, технопарки) и др. Эти меры предусмотрены стратегическими документами (Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года, Федеральный проект «Эффективная и конкурентная экономика» и др.) и призваны обеспечить благоприятные условия для развития предпринимательства. Одним из критериев качественного развития предпринимательских структур является их способность быстро адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды и минимизировать издержки. Добиться этого во многом позволяет цифровая трансформация и модернизация существующих бизнес-процессов.

Цифровая трансформация малого и среднего бизнеса

На сегодняшний день во всем мире происходит совершенствование всех аспектов деятельности субъектов МСП, и такое совершенствование невозможно представить без всеохватной цифровизации, которая затронула значительную часть предпринимательских процессов. По сравнению с предприятиями крупного бизнеса и другими отраслями экономики, малые и средние фирмы зачастую более гибки и потому в определенной мере больше готовы к цифровой трансформации. Для оценки уровня цифровизации того или иного предприятия или сектора экономики предлагается использовать интегральный показатель

Цифровая эпоха

– «индекс цифровизации бизнеса»⁸. В частности, применительно к деятельности субъектов МСП целесообразно учитывать следующие параметры при расчете индекса цифровизации:

1) наличие и разнообразие каналов передачи и хранения информации (IT-инфраструктура, облачные сервисы, дата-центры и т.п.);

2) степень интеграции современных цифровых технологий в ключевые бизнес-процессы;

3) использование различных интернет-инструментов (онлайн-продажи, digital-маркетинг, электронный документооборот и проч.);

4) обеспеченность информационной безопасностью (средства киберзащиты, системы резервирования данных и т.д.);

5) уровень человеческого капитала в сфере цифровых компетенций (наличие квалифицированных IT-специалистов, цифровая грамотность персонала).

По данным исследования банка «Открытие» совместно с НАФИ, интегральный индекс цифровизации малого и среднего бизнеса в России составляет около 52 пунктов (осень 2022 года) по шкале от 0 до 100, демонстрируя постепенный рост (для сравнения: в сентябре 2020 года этот индекс равнялся 50, а в конце 2021 года – 51 пункту)⁹. Данные того же исследования показывают, что лишь 16 % субъектов малого и среднего бизнеса в России имеют высокий уровень цифровизации, в то время как большинство (около 72 %) обладают средним уровнем цифровой зрелости, а 12 % предприятий характеризуются низким уровнем цифровизации.

Эти показатели свидетельствуют о том, что, несмотря на распространение отдельных цифровых инструментов, глубина внедрения современных технологий в бизнес-процессы МСП остается недостаточной для полной цифровой трансформации. Иными словами, доля полностью «оцифрованных» предприятий пока невелика, а преобладающее число предпринимателей используют цифровые решения лишь частично. К примеру, отмечается рост интереса малого бизнеса к инструментам кибербезопасности: в 2022 году около 40 % компаний уже применяли антивирусные программы для юридических лиц, 22 % – специализированные программы для защиты бизнеса, и существенно

(на 12 п.п.) сократилась доля компаний, не использующих никаких средств защиты данных.

Тем не менее внедрение более сложных технологий (систем аналитики, элементов искусственного интеллекта, платформ управления взаимоотношениями с клиентами и проч.) еще не получило достаточного распространения: по опросам, лишь порядка 14 % малых предприятий применяют системы CRM (Customer Relationship Management – это программное обеспечение, которое помогает компаниям управлять взаимодействием с клиентами и потенциальными клиентами) для управления клиентами, а к технологиям искусственного интеллекта прибегают менее 5 % представителей малого бизнеса¹⁰. Такая ситуация во многом объясняется ограниченностью ресурсов МСП и нехваткой компетенций, что требует особого внимания при разработке стратегий цифрового развития данного сектора.

Для успешной цифровой трансформации субъекты МСП должны осуществлять изменения сразу по нескольким ключевым направлениям. Во-первых, необходима обязательная цифровизация бизнес-процессов, подразумевающая выполнение основных операций с использованием цифровых технологий (переход от бумажного или устаревшего аналогового выполнения процессов к современным IT-решениям) с сохранением тех же ресурсов, но в более оперативном и эффективном режиме. Во-вторых, важен менеджмент на основе данных: сбор и анализ релевантной информации для управления, избавление от избыточных данных и фокус на ключевых показателях эффективности (Data-Driven Management). В-третьих, цифровизация предполагает улучшение работы с клиентом на всех этапах, то есть внедрение CRM-систем, онлайн-каналов коммуникации, персонализированных маркетинговых инструментов и сервисов поддержки, повышающих удовлетворенность и лояльность клиентов. В-четвертых, необходима развитая цифровая инфраструктура предприятия: доступ к высокоскоростному Интернету, использование облачных сервисов, современных программных решений и платформ, что позволяет сократить издержки и повысить гибкость. Реализация перечисленных направлений цифровой трансформации позволит МСП не только оптимизировать внутренние процессы, но и встроиться в цифровые экосистемы рынка, повышая свою конкурентоспособность.

Несмотря на очевидную важность и несомненные преимущества цифровизации МСП, на практике данный процесс продолжает сталкиваться с

8 Индекс цифровизации бизнеса Банка «Открытие»: готовность российских компаний к цифровой экономике. <https://nafi.ru/projects/predprinimatelstvo/indeks-peremengotovnost-rossiyskikh-kompaniy-k-tsifrovoy-ekonomike/?ysclid=m862258uit610983938>

9 Банк «Открытие»: интерес малого бизнеса к цифровизации и удаленной работе резко вырос в 2022 году. <https://nafi.ru/analytics/bank-otkrytie-interes-malogo-biznesa-k-tsifrovizatsii-udalennoy-rabote-rezko-vyros-v-2022-godu/>

10 9 из 10 предпринимателей внедряют «цифру» в бизнес-процессы. <https://volga.news/article/741993.html>

рядом проблемных аспектов. На **рисунке 3** представлены основные проблемы, усложняющие процесс цифровизации малого и среднего бизнеса (в процентах от числа опрошенных предпринимателей).

Ключевыми препятствиями, по оценкам самих представителей МСП, являются недостаточность финансовых ресурсов для внедрения новых технологий и нехватка квалифицированных кадров (специалистов в области ИТ и цифровых навыков). Эти факторы отмечают, соответственно, около 40 и 37 % опрошенных руководителей МСП – указанные цифры приведены в условных единицах процента и отражают долю респондентов, назвавших данную проблему одной из наиболее существенных.

Таким образом, ограниченное финансирование и дефицит компетентного персонала выступают основными барьерами на пути цифровой трансформации малого бизнеса. Их негативное влияние проявляется напрямую: недостаток средств не позволяет предприятиям своевременно инвестировать в обновление парка оборудования, приобретение современного программного обеспечения, развитие собственной ИТ-инфраструктуры или обучение сотрудников. В свою очередь, кадровый голод и дефицит цифровых компетенций приводят к тому, что даже при наличии технологий они могут использоваться неэффективно, а некоторые перспективные цифровые проекты остаются нереализованными.

Кроме того, ряду малых предприятий присущ низкий уровень информированности о преимуществах цифровых решений и недостаточное понимание окупаемости подобных инвестиций, что порождает настороженное отношение к цифровым инновациям. Дополнительными сдерживающими факторами могут быть вопросы информационной безопасности (опасения киберугроз) и сложность интеграции новых систем в существующие бизнес-модели. Все перечисленные проблемы замедляют темпы и глубину цифровой трансформации: предприятия либо откладывают внедрение технологий, либо реализуют его фрагментарно, не получая полного эффекта от цифровизации.

В то же время преимущества полной цифровизации субъектов МСП очевидны и обусловлены следующими аспектами. Во-первых, цифровизация необходима для дальнейшего совершенствования бизнес-процессов: автоматизация операций, оцифровка документооборота и аналитики позволяет сократить издержки, исключить влияние человеческого фактора и ускорить выполнение рутинных задач. Во-вторых, цифровая трансформация МСП способствует оптимизации множества сопутству-

Рисунок 3. Проблемы, усложняющие процесс цифровизации МСП, в % (от числа опрошенных предпринимателей)*

Figure 3. Issues impeding SMEs' digitization process, in % (of the entrepreneurs surveyed)



* Цифровая трансформация малых и средних предприятий по шагам. <https://www.intervolga.ru/blog/projects/tsifrovaya-transformatsiya-malykh-i-srednikh-predpriyatiy-po-shagam/>

ющих процедур, ранее отнимавших значительное время (например, бухгалтерского учета, отчетности, согласования и контроля). В-третьих, цифровизация расширяет возможности взаимодействия МСП с внешней средой – контрагентами, клиентами, государством: онлайн-каналы открывают доступ к новым рынкам сбыта, электронные площадки облегчают поиск партнеров и поставщиков, цифровые сервисы упрощают получение государственных услуг и поддержку. В совокупности эти преимущества означают, что предприятия, активно внедряющие цифровые технологии, получают конкурентное преимущество и более устойчивы к внешним вызовам.

Процесс цифровизации МСП в России, несмотря на достигнутые за последние годы результаты, требует решения обозначенных проблем. Прежде всего, необходимо преодолеть дефицит кадров и финансирования, который сдерживает развитие цифровых инициатив. Молодые предприниматели и управленцы малого бизнеса должны понимать объективную необходимость цифровизации и ее прямое влияние на выживаемость и рост компании: в современных условиях развитие предприятия практически невозможно без использования технологий и современных цифровых платформ. Для этого требуется, во-первых, активное внедрение прогрессивных образовательных программ и курсов по повышению цифровой грамотности – как в системе подготовки новых специалистов (в вузах, колледжах), так и в формате переобучения действующих предпринимателей и персонала компаний (тренинги,

Цифровая эпоха

онлайн-курсы по цифровым навыкам, программы MBA с ИТ-уклоном и т.д.).

Во-вторых, важно содействовать инициативам молодых предпринимателей и стартапов в сфере цифровых решений, создавать условия для обмена опытом и знаниями: развитию профессиональных сообществ, менторских программ, бизнес-акселераторов, где субъекты МСП могли бы получать консультации по цифровой трансформации и делиться лучшими практиками. В-третьих, следует разработать более эффективный механизм финансовой поддержки цифровизации МСП – например, посредством предоставления целевых льготных кредитов или грантов на внедрение ИТ-решений, частичного возмещения затрат на приобретение программного обеспечения и оборудования. Отрадно, что государство уже делает шаги в этом направлении: в рамках нацпроекта создается единая цифровая платформа МСП.РФ, которая призвана упростить доступ предпринимателей к государственным услугам и мерам поддержки в онлайн-режиме.

Кроме того, объявлены меры по прямому субсидированию расходов бизнеса на цифровые решения – в частности, государство готово брать на себя 50 % стоимости лицензий на наиболее востребованные отечественные программные продукты (системы логистики, CRM-системы и др.), чтобы стимулировать малый и средний бизнес к их приобретению и внедрению. Реализация этих мер позволит существенно снизить финансовый барьер на пути цифровизации. Одновременно необходимо развивать партнерство крупного и малого бизнеса в сфере технологий: интеграция МСП в экосистемы крупных цифровых платформ, франшизы, а также аутсорсинг ИТ-услуг могут частично компенсировать недостаток собственных ресурсов у малого бизнеса. Таким образом, формируется многоуровневый подход к решению проблем цифровой трансформации: объединение усилий государства, образовательной системы и самого бизнес-сообщества.

Заключение

Проведенное исследование подтвердило, что цифровая трансформация является одним из ключевых факторов устойчивого развития и совершенство-

вания деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства в современной экономике. Сектор МСП демонстрирует положительную динамику (доля в ВВП достигла 21 %, продолжается рост числа предприятий и занятости), однако для сохранения и усиления этой тенденции малому бизнесу необходимо активнее внедрять цифровые технологии.

Выявлено, что уровень цифровизации большинства предприятий остается средним, а лишь незначительная часть МСП полностью реализовала свой цифровой потенциал. Основные проблемные аспекты, замедляющие цифровую трансформацию МСП, связаны с нехваткой финансовых средств и квалифицированных кадров. Эти барьеры непосредственно влияют на ход цифровых преобразований, снижая их скорость и эффективность: предприятия не могут в полной мере воспользоваться преимуществами «цифры», откладывая модернизацию бизнес-моделей, что негативно сказывается на их конкурентоспособности. Для преодоления данного разрыва предложен комплекс мер, включающий развитие человеческого капитала (обучение, привлечение и удержание ИТ-танталов), усиление финансовой поддержки цифровых проектов (субсидии, льготы, гранты на ИТ), а также совершенствование институтов и инфраструктуры цифровой экономики (создание платформ и сервисов, упрощающих МСП доступ к технологиям и рынкам).

Реализация этих предложений в ближайшей перспективе позволит устранить узкие места, мешающие цифровизации малого бизнеса, и обеспечить ускоренное внедрение инноваций в секторе МСП. В итоге малые и средние предприятия смогут повысить эффективность своей деятельности за счет цифровых решений, что отразится на росте их производительности, снижении издержек и укреплении позиций на рынке. Таким образом, фокус на цифровой трансформации МСП и преодоление сопутствующих проблемных аспектов будут способствовать не только совершенствованию деятельности самих предприятий, но и достижению стратегических ориентиров цифрового развития экономики в целом.

Литература

- Гоненко Д.В. О необходимости создания условий и перспективах развития среднего бизнеса в России. *Государственная служба*. 2023. Т. 25. № 3 (143). С. 52–59. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2023-25-3-52-59>. EDN: EZEVNW
- Гоненко Д.В., Геворгян Л.С. Международный опыт государственной поддержки малого и среднего предпринимательства. *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2023. Т. 5. № 5 (137). С. 32–44. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.05.05.005>. EDN: MBVDUV

- Гоненко Д.В., Лошицкий И.С. Современные тенденции развития субъектов малого и среднего предпринимательства. *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2023. Т. 2. № 1 (133). С. 48–52. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.01.02.006>. EDN: LUIQEE
- Гоненко Д.В., Сенишин А.В., Геворгян Л.С. Обзор малого и среднего предпринимательства и власти в условиях международных санкций. *Государственное управление и развитие России: глобальные тренды и национальные перспективы*.

- сборник статей междунар. Конференц-сессии (Москва, 16 мая 2022 г. – 20 мая 2023 г.). М.: Изд. дом «Научная библиотека», 2023. Т. II. С. 57–60. EDN: JRMSIC
- Степанов М.М. Механизм цифровой трансформации субъектов малого бизнеса. *Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса*. 2022. Т. 8. № 3. С. 88–97. <https://doi.org/10.18413/2408-9346-2022-8-3-0-8>. EDN: YEWZIZ
- Шаститко А.Е., Маркова О.А., Мелешкина А.И., Морозов А.Н. Ценообразование на основе больших данных: предметное поле проблемы. *Вестник Московского университета. Сер. 6: Экономика*. 2020. № 6. С. 3–22. EDN: MGHWHY
- Электронно-цифровое общество: плюсы и минусы эпохи сетевого интеллекта / Дон Тапскотт; Пер. с англ. И. Дубинского под ред. С. Писарева. Киев: ITN Пресс; М.: Рефл-бук, 1999.
- Coacci F, Lepore D., Shebalina E.O. A comparative analysis between Italian and Russian measures supporting the digital transformation of SMEs. *Management Issues*. 2021. No. 2 (69). P. 61–77. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2021-2-61-77>. EDN: GUBBTO. In English
- Lepore D., Coacci F. Intermediaries boosting the digital transformation of SMEs: a comparative analysis between Italy and the Russian Federation. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2020. No. 4. P. 178–184. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2020-1-4-178-184>. EDN: TEKZLE. In English

References

- Gonenko D.V. Creating conditions and prospects for developing medium-sized businesses in Russia. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2023. Vol. 25. No. 3 (143). P. 52–59. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2023-25-3-52-59>. EDN: EZEWNW. In Russian
- Gonenko D.V., Gevorgyan L.S. International experience of state support of small and medium-sized businesses. *Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya*. 2023. Vol. 5. No. 5 (137). P. 32–44. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.05.05.005>. EDN: MBVDUV. In Russian
- Gonenko D.V., Loshitsky I.S. Modern trends in the development of small and medium-sized businesses. *Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya*. 2023. Vol. 2. No. 1 (133). P. 48–52. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.01.02.006>. EDN: LUIQEE. In Russian
- Gonenko D.V., Senishin A.V., Gevorgyan L.S. Overview of small and medium-sized enterprises and government in the context of international sanctions. *Russian Public administration and development: global trends and national perspectives: collection of articles of the International Conference Session (Moscow, May 16, 2022 – May 20, 2023)*. Moscow: Izd. dom «Nauchnaya biblioteka», 2023. Vol. II. P. 57–60. EDN: JRMSIC. In Russian
- Shastitko A.E., Markova O.A., Meleshkina A.I., Morozov A.N. Big Data pricing: the subject field of the problem. *Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 6: Ekonomika*. 2020. No. 6. P. 3–22. EDN: MGHWHY. In Russian
- Stepanov M.M. The mechanism of digital transformation of small businesses. *Nauchnyy rezultat. Tekhnologii biznesa i servisa*. 2022. Vol. 8. No. 3. P. 88–97. <https://doi.org/10.18413/2408-9346-2022-8-3-0-8>. EDN: YEWZIZ. In Russian
- The electronic and digital Society: The pros and cons of the age of Network Intelligence / Don Tapscott; Translated from English by I. Dubinsky, edited by S. Pisarev. Kiev: ITN Press; Moscow: Refl-buk, 1999. In Russian

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:

Лилит Саакновна Геворгян, аспирант, ассистент кафедры государственного и муниципального управления Института государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82/1). E-mail: gevorgyan-ls@ranepa.ru

Для цитирования: Геворгян Л.С. Цифровая трансформация субъектов малого и среднего предпринимательства в цифровую эпоху. *Государственная служба*. 2025. № 2. С. 73–79.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR:

Lilit S. Gevorgyan, Postgraduate student, Assistant of the Department of Public and Municipal Administration, Institute of Public Administration and Civil Service Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82/1, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: gevorgyan-ls@ranepa.ru

For citation: Gevorgyan L.S. Digital transformation of small and medium-sized enterprises in the digital age *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2025. No. 2. P. 73–79.