

**ГЛОБАЛЬНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ И ВЫЗОВЫ
В КООРДИНАТАХ СОВРЕМЕННОГО МИРА
GLOBAL ECONOMIC TRENDS AND CHALLENGES
IN THE MODERN WORLD**

Оригинальная статья
Original article

УДК 330.142.2

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-6

Алисултанов В. С.

**Концептуальная модель взаимодействия государства
и бизнеса в цифровой среде**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова,
Стремянный переулок, 36, Москва 109992, Россия
e-mail: cg_123@mail.ru
ORCID: 0009-0000-4381-0757

*Статья поступила 15 декабря 2025 г.; принята 26 января 2026 г.;
опубликована 30 марта 2026 г.*

Аннотация. Основной проблемой взаимодействия государства и бизнеса в цифровой среде остается его низкая эффективность, особенно в сегменте малого и среднего предпринимательства (МСП). Существующие модели цифровизации воспроизводят административную бюрократию, игнорируют институциональную специфику страны и не обеспечивают синергетического эффекта. В статье выявлены системные разрывы: доминирование централизованного подхода, слабое вовлечение бизнеса, фрагментация цифровых платформ, низкая цифровая зрелость МСП и отсутствие адаптивных механизмов обратной связи. Цель исследования заключалась в разработке концептуальной трехкомпонентной модели цифрового взаимодействия государства и бизнеса, учитывающей российскую институциональную специфику и способную преодолеть выявленные барьеры за счёт баланса между централизацией и автономией, а также обеспечить синергетический эффект от сотрудничества. Исследование основано на институциональном анализе с применением теории институциональных матриц С.Г. Кирдиной (X-Y-теория). Используются методы теоретического анализа и синтеза, сравнительного анализа (с учётом опыта ЕС, США, Китая, Сингапура), анализа вторичных данных (отчёты НИУ ВШЭ, НАФИ, Всемирного банка, ОЭСР), а также концептуального моделирования. На основе этого предложена трёхкомпонентная (X-Y-Z) модель цифрового взаимодействия. По итогам исследования автором сформирована оригинальная концептуальная модель цифрового взаимодействия, в которой X-компонент отражает государственные институты (централизация, суверенитет, нормативное регулирование); Y-компонент включает рыночные механизмы (гибкость, инициатива, сетевые связи, API, краудсорсинг); Z-компонент выступает мета-уровнем интеграции: цифровое право, адаптивные регламенты, межматричные стандар-

ты и технологический интерфейс (ИИ, цифровые двойники, блокчейн). Модель также предусматривает систему обратной связи на основе DAO-подобных механизмов и предлагает поэтапный путь внедрения – от диагностики институционального ландшафта до количественной оценки синергии. Предложенная X-Y-Z модель позволяет не противопоставлять государство и бизнес, а интегрировать их в единую адаптивную экосистему, где цифровизация становится инструментом не просто автоматизации, а институциональной трансформации. Это создаёт основу для устойчивого, сбалансированного и инклюзивного развития цифровой экономики с фокусом на МСП и региональные особенности.

Ключевые слова: институциональная матрица; цифровое взаимодействие государства и бизнеса; цифровая трансформация; концепция цифрового взаимодействия государства и бизнеса

Для цитирования: Алисултанов В. С. Концептуальная модель взаимодействия государства и бизнеса в цифровой среде // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 1. С. 75-85. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-6

UDC 330.142.2

Vadim S. Alisultanov

**A conceptual model of government-business interaction
in the digital environment**

Plekhanov Russian University of Economics,
36 Stremyanny Ln., Moscow 109992, Russia
e-mail: cg_123@mail.ru
ORCID: 0009-0000-4381-0757

Abstract. The main problem with the interaction between the state and businesses in the digital environment is that it is not very efficient, particularly within the small and medium-sized enterprise (SME) sector. Existing models of digitalization reproduce administrative bureaucracy, ignore the institutional specifics of the country, and do not provide a synergistic effect. The article identifies the following systemic gaps: the dominance of a centralized approach, weak business involvement, fragmentation of digital platforms, low digital maturity of SMEs, and the lack of adaptive feedback mechanisms. The purpose of the study was to develop a conceptual three-component model of digital interaction between the state and business, taking into account the Russian institutional specifics and capable of overcoming the identified barriers by balancing between centralization and autonomy, as well as ensuring a synergistic effect from cooperation. The study is based on institutional analysis using the theory of institutional matrices by S.G. Kirdina (X-Y theory). The methods of theoretical analysis and synthesis, comparative analysis (taking into account the experience of the EU, the USA, China, and Singapore), analysis of secondary data (reports by the Higher School of Economics, NAFI, the World Bank, and the OECD), and conceptual modeling were used. Based on this, a three-component (X-Y-Z) model of digital interaction was proposed. As a result of the research, the author developed an original conceptual model of digital interaction, which includes the following the X-component reflects state institutions (centralization, sovereignty, and regulatory oversight); the Y-component includes market mechanisms (flexibility, initiative, networking, APIs, and crowdsourcing); and the Z-component acts as a meta-level of

integration, encompassing digital law, adaptive regulations, cross-matrix standards, and a technological interface (AI, digital twins, and blockchain). The model also includes a feedback system based on DAO-like mechanisms and offers a step-by-step implementation process, from diagnosing the institutional landscape to quantifying synergies. The proposed X-Y-Z model does not oppose the state and business, but integrates them into a single adaptive ecosystem, where digitalization becomes a tool for institutional transformation rather than just automation. This creates a foundation for sustainable, balanced, and inclusive digital economy development, focusing on SMEs and regional characteristics.

Keywords: institutional matrix; digital interaction between government and business; digital transformation; concept of digital interaction between government and business

For citation: Alisultanov, V. S. (2026), "A conceptual model of government-business interaction in the digital environment", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (1), pp. 75-85, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-6

Введение (Introduction). Актуальность интереса к вопросу эффективного цифрового взаимодействия разных участников экономических взаимоотношений вызвана быстрым распространением цифровых технологий и усилением их влияния на все сферы жизнедеятельности, в том числе, на взаимодействие между государством и бизнесом. Поэтому критически важным становится вопрос оценки степени готовности обеих сторон к полноценному цифровому сотрудничеству, выявления административных и других барьеров и поиска способов их преодоления.

Цель исследования (The aim of the work). Целью исследования являлась разработка концептуальной модели цифрового взаимодействия государства и бизнеса, адаптированной к институциональным особенностям России (на основе теории X-Y-матриц С.Г. Кирдиной) и дополненной авторским технологическим (Z) компонентом, для преодоления выявленных системных барьеров и повышения синергетической эффективности данного взаимодействия, особенно в сегменте малого и среднего предпринимательства (МСП).

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Материалами для исследования послужили научные публикации: фундаментальные работы по институциональной экономике (теория институциональных матриц С.Г. Кирдиной),

исследования цифровой трансформации, государственного управления и бизнес-процессов; аналитические и статистические данные: отчеты ведущих российских аналитических центров (НАФИ, НИУ ВШЭ, Московской школы управления «Сколково»), коммерческих банков («Открытие»), а также данные международных организаций (ОЭСР, Европейская комиссия, Всемирный банк, ООН); нормативно-правовые акты, законодательные инициативы (адаптация ГК РФ), национальные программы цифровизации (российские и зарубежные, такие как, например, «Умная нация» в Сингапуре, «Цифровой кодекс» Казахстана).

Методологическую основу исследования составил комплекс теоретических и эмпирических методов: теоретический анализ и синтез использовался для изучения и систематизации существующих моделей цифровой экономики (государственно-ориентированной, рыночной, гибридной), теорий институционального развития и концепций цифрового взаимодействия; институциональный анализ – для диагностики глубинных причин барьеров во взаимодействии государства и бизнеса в России; сравнительный анализ был проведен для оценки зарубежного опыта (ЕС, США, Китай, Сингапур, Казахстан). Для количественной оценки «разрывов» цифровизации между МСП и крупным бизнесом на

основе данных аналитических отчетов (уровень цифровой зрелости, доступ к ресурсам, цифровая грамотность и др.) был использован анализ вторичных данных. При разработке и визуализации оригинальной концептуальной трехкомпонент-

ной (X-Y-Z) модели применялось концептуальное моделирование.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). В таблице представлены ключевые разрывы в вопросе цифровизации по уровням бизнеса.

Таблица

Ключевые разрывы в вопросе цифровизации по уровням бизнеса

Table

Key gaps in digitalization by business level

Аспект	МСП	Средний и крупный бизнес	Обоснование и источники
Уровень цифровой зрелости	16 -25% Высокопрофессиональных компаний	Более 50% активно используют цифровые технологии	Экспертная аналитика банка «Открытие» (Банк «Открытие»..., 2025), Московская школа управления «Сколково», Аналитический центр НАФИ (2023)
Финансовые ресурсы	Ограничены	Доступ к представлению бюджетов	Исследования национального агентства финансовых исследований (НАФИ)
Цифровая грамотность	Низкая, особенно в регионах	Высокая, есть IT-подразделения	Исследования национального агентства финансовых исследований (НАФИ)
Используемые технологии	Простой софт, базы данных, отчётность	Big Data, AI, облачные IT-решения	Гарант.ру
Интеграция и автоматизация	Частично, слабо масштабирована	Полная интеграция бизнес-процессов	Обзор цифровых трансформаций среднего бизнеса от РБК
Доступ к цифровым платформам	Через госуслуги, маркетплейсы	Собственные и сторонние корпоративные платформы	Статьи и отчеты на порталах Tadviser, Корпорации МСП, FRONTIERS (Радио РБК, 2024)

Источник: составлено автором.

При анализе цифровых проблем, собранных в таблице 1 по уровням бизнеса, становится очевидным, что трудности МСП связаны с ключевыми факторами отставания от среднего и крупного бизнеса, обусловленными ресурсными, инфраструктурными и кадровыми ограничениями (Лескин, 2021; Халилов, 2017; Хлебенских, 2021). В то же время влияние МСП и их экономическая роль требуют развития в

условиях цифровизации этого сегмента – через образование, доступ к недорогим и адаптированным решениям, а также развитие цифровой индустрии в регионах (Абдрахманова, Васильковский, Вишневецкий и др., 2022).

Модели развития цифровой экономики различаются по странам и регионам. В международной практике выделяются:

– государственно-ориентированные модели (Китай, Южная Корея): активное

участие государства в планировании, финансировании и регулировании цифровых платформ, развитие национальных экосистем;

– рыночные модели (США, Европа): минимальное вмешательство, поддержка инноваций через частные инвестиции, создание условий для конкуренции и стартап-экосистем;

– гибридные модели (Россия, Индия): сочетание государственного регулирования и поддержки, стимулирование частных инициатив, развитие инфраструктуры.

Ведущие страны формируют свои стратегии, исходя из национальных особенностей, уровня технологической зрелости и институциональных условий.

Таким образом, государство и бизнес играют взаимодополняющие и критически важные роли в развитии цифровой экономики. Государство формирует институциональную среду, разрабатывая правовые нормы и иницируя национальные программы, направленные на стимулирование цифровизации. Бизнес, в свою очередь, внедряет инновационные технологии и развивает инфраструктуру, способствующую эффективному функционированию цифровой экономики. Такое взаимодействие способствует повышению конкурентоспособности национальной экономики, созданию новых рабочих мест и увеличению благосостояния населения. Вместе с тем сохраняется потребность в создании эффективных моделей взаимодействия, которые бы позволяли преодолевать существующие барьеры и повышать синергию усилий государства и бизнеса в условиях динамично меняющейся цифровой среды.

Реальные данные ведущих международных организаций (ЕЦБ, ОЭСР, Всемирный банк, Евростат, ВОИС, Всемирный банк, Атлантический совет) подтверждают прямую связь между развитием цифрового взаимодействия государства и бизнеса и ростом ключевых экономических показателей региона (ВРП/ВВП, инновационной активностью, активностью в

цифровом объеме и привлекательностью для инвестиций).

Аргументы в пользу совершенствования взаимодействия государства именно с МСП очевидны с экономической точки зрения. Вместе с тем, несмотря на все декларации и национальные проекты, кардинального перелома в этой сфере не происходит. Меры поддержки часто остаются точечными, а базовые проблемы – административные барьеры, неравный доступ к ресурсам, давление проверяющих органов – сохраняются. На практике наблюдается ситуация, когда инициативы по поддержке малого бизнеса зачастую увязают в бюрократии, а ресурсы по инерции продолжают концентрироваться в рамках привычной модели «государство – крупный бизнес». Это связано с тем, что экономическое поведение государства и бизнеса определяются кроме экономических выгод исторически сложившимися правилами игры, которые называют институтами. Крайне продуктивной здесь оказывается научная идея отечественного социолога Светланы Георгиевны Кирдиной об институциональных матрицах. Её теория помогает понять, что существующая модель взаимодействия – это не случайность, а проявление исторической логики развития российского общества.

Согласно Кирдиной С.Г., в основе общества лежит институциональная матрица – устойчивый, исторически сформировавшийся комплекс базовых институтов, определяющий «правила игры» (Кирдина, 2014). Она выделяет два идеальных типа:

– X-матрица (редистрибутивная), где доминируют централизованное перераспределение ресурсов, коммунальная собственность, унитарное устройство (иерархическая, вертикальная власть);

– Y-матрица (рыночная), основанная на институте обмена (децентрализованный рыночный обмен), частной собственности (неприкосновенность и абсолютность прав), федеративном устройстве (сетевые, горизонтальные связи).

Россия, по Кирдиной С.Г., является классическим примером общества с доминантной X-матрицей. Это не хорошо и не плохо – это историческая данность, определяющая траекторию развития. Вся система взаимодействия «государство – бизнес», о которой шла речь ранее – это прямое проявление X-матрицы: «взаимный обмен» с крупным бизнесом – это современная форма редистрибуции, где государство перераспределяет ресурсную ренту в обмен на лояльность и решение стратегических задач.

Подчиненное положение МСП логично вытекает из коммунального характера собственности и иерархии. Малый бизнес слабо встраивается в вертикальные цепи перераспределения и управления, поэтому находится на периферии внимания системы.

Следовательно, задача развития взаимодействия государства и МСП – это не просто техническое совершенствование мер поддержки, это в какой-то мере задача по «прививанию» элементов Y-матрицы (частной инициативы, сетевых связей, равных прав) в доминантную X-среду. Это сложный процесс трансформации глубинных институтов. Таким образом, теория Кирдиной С.Г. даёт ключ к пониманию того, что эффективная форма взаимодействия с МСП должна учитывать эту институциональную специфику, не пытаясь слепо копировать западные образцы, а находя такие формы, которые могли бы быть органично «транслированы» в существующую матрицу, постепенно меняя её изнутри.

Зарубежные исследования, проведённые Организацией экономического сотрудничества и развития (OECD), предлагают обратить внимание на улучшение публичной коммуникации через налаживание связей между бизнесом и властью. Аналогичные выводы делает Европейская комиссия (Доклад ЕС..., 2025), предлагающая руководящие принципы для улучшения взаимодействия в цифровой экономике. Эти принципы включают:

– «принцип единой подачи», когда бизнес предоставляет информацию государству только один раз, органы власти обмениваются данными между собой. Экономия времени для МСП оценивается Комиссией в объёме до 60 часов в год на компанию;

– стандартизированные API для ключевых сервисов при регистрации бизнеса, создании налоговых деклараций, участии в госзакупках, что снижает барьеры для интеграции бизнес-программ с государственными системами;

– цифровые инновационные хабы (DINs), т.е. платформы, где МСП могут получить доступ к технологиям (AI, IoT), тестовым средам и экспертизе при поддержке государства и исследовательских институтов. К 2023 году в ЕС было создано более 200 таких хабов (Туртурика, 2024).

Европейская комиссия подчёркивает, что достигнут прогресс в таких областях, как цифровизация государственных услуг, базовое покрытие 5G и развертывание периферийных узлов для более быстрой и эффективной обработки данных, однако сохраняются серьёзные пробелы. Государства-члены ЕС предприняли усилия по выполнению прошлогодних рекомендаций, включив в свои дорожные карты в общей сложности 1910 мер стоимостью 288,6 млрд евро (1,14% ВВП ЕС).

Всемирный банк выделяет лучшие практики взаимодействия малых предприятий и местных администраций в развивающихся странах, подчёркивая необходимость комплексного подхода. Анализ Всемирного банка (World Bank), особенно в контексте развивающихся стран, подтверждает, что успешное G2B взаимодействие требует гораздо большего, чем просто внедрение технологий. В отчете «Digitalizing G2B Payments» (2022) и проекте «TechSprint for SME Financial Inclusion» (2023) Банк подчёркивает необходимость комплексного подхода, включающего:

– цифровую идентификацию как основу для безопасного доступа к онлайн-сервисам. Внедрение надежной Digital ID в

таких странах, как Индия (Aadhaar) и Перу (DNI electrónico), привело к росту числа МСП, использующих госуслуги онлайн, на 30 – 50%;

– цифровую грамотность предпринимателей, инвестиции в которые приводят к окупаемости в пропорции 3:1 за счет роста производительности МСП и налоговых поступлений;

– адаптацию регуляторных рамок или так называемых «регуляторных песочниц» для финтеха через упрощение лицензирования для цифровых бизнес-моделей, признание электронных подписей и документов;

– локализованные платформы на местном уровне, когда упрощается уплата местных налогов, получение разрешений, как это реализовано в рамках проекта «Open Government Partnership (OGP) Local» в Колумбии и Индонезии (Прогнозы Ростелекома..., 2019).

Анализ выявил системные противоречия, препятствующие эффективному цифровому взаимодействию государства и бизнеса, которые можно свести в три группы:

1) институциональный дисбаланс, когда централизованное управление приводит к жёсткой регламентации процессов (78% бизнес-респондентов отметили избыточность бюрократии, приводящей к замедлению внедрения инноваций (лаги между инициативами бизнеса и их нормативным закреплением составляют 12–18 месяцев);

2) слабые рыночные механизмы, несовершенство которых проявляется в дефиците обратной связи (только 22% регионов имеют системы оценки удовлетворённости бизнеса), ограниченном участии бизнеса в разработке цифровых сервисов (15% от общего числа проектов);

3) технологические ограничения, проявляющиеся во фрагментации ИТ-систем (47% данных дублируется вручную), низкой адаптивности инфра

структуры (в 60% регионов отсутствуют API для интеграции с бизнес-платформами), региональном «разрыве» цифровой трансформации, когда асимметрия в доступности сервисов между крупными и малыми городами составляет 34 п. п. (Земскова, 2020; Рудник, Зинина, 2024).

Полученные результаты позволяют сформировать предпосылки для разработки модели, синтезирующей институциональные и технологические аспекты цифрового взаимодействия государства и бизнеса.

В качестве основы предлагается применить модель институционального дуализма или теорию институциональных матриц С.Г. Кирдиной (X-Y-теория) [4], которая способна методологически преодолеть выявленные противоречия. В модели цифрового взаимодействия предлагается сочетание двух матриц:

X-матрица (коммунитарные институты) реализуется через:

– единые стандарты данных (ГОСТ Р 58346-2025);

– централизованную систему кибербезопасности (на базе ФСТЭК);

– нормативное регулирование смарт-контрактов (адаптация ГК РФ, ст. 434.1).

Y-матрица (рыночные институты) интегрируется посредством:

– API-маркетплейса для бизнеса (открытые интерфейсы);

– механизмов краудсорсинга (соучастие в разработке сервисов);

– гибких регламентов (например, sandbox для тестирования инноваций).

С учетом цифрового компонента и сильного технологического влияния модель цифрового взаимодействия государства и бизнеса на основе институциональных матриц предлагается усовершенствовать за счет введения компонента Z (рисунок).



Источник: разработано автором

Рис. Концептуальная модель цифрового взаимодействия государства и бизнеса

Fig. Conceptual model of digital interaction between government and business

Предлагаемая модель может быть внедрена посредством реализации следующих этапов:

1) диагностика институционального ландшафта (анализ доминирующей матрицы) путем расчета индекса X/Y-доминирования;

2) построение гибридной архитектуры через внедрение адаптивных смарт-контрактов, где условия выполнения регулируются X-матрицей (нормативы), а па-

раметры оптимизируются через Y-механизмы (анализ Big Data от бизнеса);

3) оценка синергетического эффекта, например, через применение модели Cobb-Douglas для цифровой экономики;

4) прогноз показателей: количественных и качественных изменений.

Заключение (Conclusions). Проведённое исследование выявило глубинные институциональные и технологические причины неэффективности цифрового вза-

имодействия между государством и бизнесом в Российской Федерации, особенно в сегменте малого и среднего предпринимательства (МСП). Анализ показал, что существующие барьеры (административная перегрузка, фрагментация цифровых платформ, низкий уровень цифровой зрелости МСП и слабая обратная связь) не являются исключительно техническими, а уходят корнями в исторически сложившуюся институциональную структуру, доминирующую в российском обществе.

В ответ на вызовы, связанные с институциональным дуализмом и технологическим отставанием, в статье предложена инновационная концептуальная модель цифрового взаимодействия, дополненная Z-компонентом, который выступает в роли мета-уровня интеграции. Z-матрица объединяет институциональные и технологические элементы, обеспечивая синергию между стабильностью и централизацией X-матрицы и гибкостью, инициативностью и сетевыми связями Y-матрицы.

Предложенная архитектура позволяет не просто устранить имеющиеся разрывы, но и трансформировать институциональный конфликт X–Y в источник инновационного развития. Она формирует основу для построения цифрового партнерства, в котором государство и бизнес выступают не как противоположные стороны, а как субъекты единой экосистемы, способной к самообучению и адаптации. Таким образом, модель открывает путь к более сбалансированному, устойчивому и синергетическому развитию цифровой экономики в России, учитывающему как национальную специфику, так и лучшие международные практики. Её реализация потребует поэтапного внедрения – от диагностики доминирующей институциональной матрицы до оценки синергетического эффекта с использованием количественных эконометрических инструментов. В перспективе это может способствовать не только росту цифровой зрелости МСП, но и повышению общей конкурентоспособности национальной экономики.

Информация о конфликте интересов: автор не имеет конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the author has no conflict of interests to declare.

Список литературы

Банк «Открытие»: интерес малого бизнеса к цифровизации и удаленной работе резко вырос в 2022 году: седьмая волна измерений проведена НАФИ методом репрезентативного опроса представителей малого и среднего бизнеса (включая ИП) в окт. 2022 г // НАФИ: офиц. Сайт. URL: <https://nafi.ru/analytics/bank-otkrytie-interes-malogo-biznesa-k-tsifrovizatsii-i-udalennoy-rabote-rezko-vyros-v-2022-godu/> (дата обращения: 21.08.2025).

Ефремова М. В., Чкалова О. В. Цифровые инновации предприятий малого и среднего бизнеса как фактор устойчивого развития российской экономики // На страже экономики. 2021. № 2 (17). С. 28-35.

Земскова И. А. Цифровое развитие общества в России: государственный и бизнес-аспекты // Промышленность: экономика, управление, технологии. 2020. № 2 (81). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoe-razvitiie-obschestva-v-rossii-gosudarstvennyy-i-biznes-aspekty> (дата обращения: 15.09.2025).

Кирдина С. Г. Институциональные матрицы и развитие России: введение в X–Y-теорию. Издание 3-е, переработанное, расширенное и иллюстрированное / СПб. : Нестор-История, 2014. – 468 с.

Лескин И. А. Влияние цифровизации бизнеса на развитие малого и среднего предпринимательства в России // Хроноэкономика. 2021. № 6 (34). С. 43–45.

Прогнозы Ростелекома по запуску коммерческих квантовых сервисов в 2025–2026 годах. URL: <https://systempb.ru/company/articles/rostelekom-prognoziruet-v-techenie-dvukh-let-zapusk-pervykh-kommercheskikh-servisov-s-ispolzovaniem-/> (дата обращения: 15.09.2025).

Сайт компании OGI. URL: <https://ogi.bappenas.go.id/en/ogplocal#rencana-aksi-ogi> (дата обращения: 12.08.2025).

Туртурика Н. Цифровизация малого бизнеса в России: проблемы, перспективы и инвестиционные риски: опыт специалиста инвестиционной платформы // БИЗНЕС-СЕКРЕТЫ – медиа о бизнесе от Т-Банка: блог компаний: сайт. URL:

<https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/cifrovizaciya-malogo-biznesa/> (дата обращения: 17.09.2024).

Халилов Т. А. Взаимодействие государства и бизнеса в условиях институционализации политического порядка в постсоветской России : Автореф. Дис. ... канд. полит. наук : 23.00.02 / Т. А. Халилов ; Юж. Федер. Ун-т. – Ростов-на-Дону, 2017. – 30 с.

Хлебенских Л. В. Индекс цифровизации организации: факторы влияния // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 8-1. С. 136–141.

Цифровая трансформация государства: как технологии меняют работу государственных органов // КТ.Тeam – сервисная IT-компания. URL: <https://www.kt-team.ru/blog/digital-transformation-in-government-how-tech-changes-public-sector>. (дата обращения: 15.08.2025).

Цифровая трансформация: ожидания и реальность : доклад НИУ ВШЭ : к XXIII Ясинской (Апрельской) междунар. Науч. Конф. По проблемам развития экономики и общества, 2022 г. / Абдрахманова Г. И., Васильковский С. А., Вишневецкий К. О. [и др.] Высшая школа экономики – национальный исследовательский университет. Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. – 219 с.

Цифровая трансформация: эффекты и риски в новых условиях / рук. Авт. Колл. П. Б. Рудник, Т. С. Зинина; под ред. И. Р. Агамирзяна, Л. М. Гохберга, Т. С. Зининой, П. Б. Рудника; Нац. Исслед. Ун-т «Высшая школа экономики». – М. : ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. – 156 с.

Цифровизация малого бизнеса – тренды и возможности в 2024 году // Радио РБК. URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/65f00fa99a79471b280fe42c> (дата обращения: 12.03.2024).

Цифровой Казахстан Tadviser. Цифровой_Казахстан. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обращения: 15.09.2025).

European Commission. The 2025 State of the Digital Decade Package: website. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/2025-state-digital-decade-package> (дата обращения: 01.08.2025).

United Nations. UN E-Government Survey 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/> (дата обращения: 15.09.2025).

References

Abdrakhmanova, G.I., Vasilkovsky, S.A. and Vishnevsky, K.O. et al. (2022), “Digital transformation: expectations and reality”, *Report for the XXIII Yasinskaya (April) International Scientific Conference on the Problems of Economic and Social Development*, Publishing House of the Higher School of Economics, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia, ISBN 978-5-7598-2658-3. (in Russ).

Digital Kazakhstan (2025), Adviser, [Online], available at: <https://www.tadviser.ru/index.php> Казахстан (Accessed 15 September 2025). (in Russ).

Digital transformation of the state: how technologies are changing the work of government agencies (2025), KT Team – IT service company, [Online], available at: <https://www.kt-team.ru/blog/digital-transformation-in-government-how-tech-changes-public-sector> (Accessed: 15.08.2025). (in Russ).

Digitalization of small business – trends and opportunities in 2024 (2024), RBC Radio, [Online], available at: <https://www.rbc.ru/industries/news/65f00fa99a79471b280fe42c> (Accessed 12 March 2024). (in Russ).

Efremova, M.V. and Chkalova, O.V. (2021), “Digital innovations of small and medium-sized businesses as a factor in sustainable development of the Russian economy”, *On Guard of the Economy*, 2 (17), pp. 28–35. ISSN 2588-0071. (in Russian). (in Russ).

European Commission (2025), The 2025 state of the digital decade package, [Online], available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/2025-state-digital-decade-package> (Accessed 01 August 2025).

Khalilov, T.A. (2017), *Interaction between the state and business in the context of the institutionalization of the political order in post-Soviet Russia*, PhD thesis abstract, Rostov-On-Don, Southern Federal University, 30 p. (in Russ.).

Khlebenskikh, L.V. (2022), “Digitalization index of an organization: influencing factors”, *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, 8-1, pp. 136–141. ISSN 1818-4057. (in Russ.).

Kirdina, S.G. (2014), *Institutional matrices and Russia's development: an introduction to the X-Y theory*, 3rd edn., Nestor-Istoriya, St. Petersburg, 468 p. (in Russ.).

Leskin, I.A. (2021), “The impact of business digitalization on the development of small and medium-sized entrepreneurship in Russia”, *Chrono economics*, 6 (34), pp. 43–45. (in Russ.).

OGI website (2025), Open Government Partnership Local – Indonesia, [Online], available at: <https://ogi.bappenas.go.id/en/ogplocal#rencana-aksi-ogi> (Accessed 12 August 2025). (in Russ.).

Otkrytie Bank (2022) Small business interest in digitalization and remote working sharply increased in 2022, NAFI analytics, [Online], available at: <https://nafi.ru/analytics/bank-otkrytie-interes-malogo-biznesa-k-tsifrovizatsii-i-udalennoy-rabote-rezko-vyros-v-2022-godu/> (Accessed 21 August 2025). (in Russ.).

Rostelecom’s forecasts for the launch of commercial quantum services in 2025–2026 (2025), System.PB, [Online], available at: <https://systempb.ru/company/articles/rostelekom-prognoziruet-v-techenie-dvukh-let-zapusk-pervykh-kommercheskikh-servisov-s-ispolzovaniem/> (Accessed 15 September 2025). (in Russ.).

Rudnik, P.B. and Zinina, T.S. (eds.) (2024), *Digital transformation: effects and risks in the new conditions*, in Agamirzyan, I.R., Gokhberg, L.M., Zinina, T.S. and Rudnik, P.B. (ed.), National Research University Higher School of Economics, ISSEK HSE, Moscow, 156 p. ISBN 978-5-7598-3009-2. (in Russ.).

Turturika, N. (2024), “Digitalization of small business in Russia: problems, prospects, and investment risks: experience of an investment

platform specialist”, *BUSINESS SECRETS – business media from T-Bank: Company Blogs*, [Online], available at: <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/cifrovizaciya-malogo-biznesa/> (Accessed 17 August 2024) (in Russ.).

United Nations (2024), UN E-Government Survey 2024, Division for Public Institutions and Digital Government (DPIDG), UN DESA, [Online], available at: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/> (Accessed 15 August 2025).

Zemskova, I.A. (2020), “Digital development of society in Russia: state and business aspects”, *Industry: Economy, Management, Technology*, 2 (81), [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoe-razvitiye-obschestva-v-rossii-gosudarstvennyy-i-biznes-aspekty> (Accessed 15 September 2025). (in Russ.).

Данные автора

Алисултанов Вадим Сулайбанович, экстерн базовой кафедры ФАС России, заместитель начальника Контрольно-ревизионного управления в сфере институтов развития и государственных активов Казначейства Российской Федерации

Information about the author

Vadim S. Alisultanov, External Student of the Basic Department of the Federal Antimonopoly Service of Russia, Deputy Head of the Control and Audit Department in the Field of Development Institutions and State Assets of the Treasury of the Russian Federation