

УДК 33

**Анализ особенностей стратегического  
антикризисного управления на предприятиях  
малого и среднего бизнеса в сфере услуг**

**Кубасов Семён Николаевич**

Аспирант,  
Московская международная академия,  
125040, Российская Федерация, Москва, Ленинградский просп., 17;  
e-mail: semkubasov@yandex.ru

**Винюков Андрей Анатольевич**

Аспирант,  
ассистент,  
Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет "ЛЭТИ",  
197376, Российская Федерация, Санкт-Петербург, ул. Профессора Попова, 5;  
e-mail: Andrey.vinyukov.99@mail.ru

**Руднева Татьяна Сергеевна**

Ассистент,  
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,  
195251, Российская Федерация, Санкт-Петербург, Политехническая ул., 29;  
e-mail: semkubasov@yandex.ru

**Аннотация**

Актуальность статьи состоит в условиях развития рынка, когда предприятиям необходимо иметь гибкую систему управления, которая позволяет адаптироваться к стремительно изменяющимся условиям существования и позволяет снижать риски при возникновении кризисных ситуаций. В статье рассматриваются технологии антикризисного управления, используемые в малом и среднем бизнесе в сфере услуг как важный инструмент преодоления кризисных ситуаций. В последние годы в антикризисном управлении и планировании деятельности субъектов малого предпринимательства особое внимание уделяется изучению кризисных явлений, их влиянию на функционирование хозяйствующих субъектов и возможности управления ими. Актуальной задачей для малого бизнеса становится возможность минимизации негативных последствий кризисных явлений и адаптации деятельности к постоянно изменяющимся внешним факторам. Основная цель исследования заключается в изучении кризисов, влияющих на деятельность субъектов малого предпринимательства, их классификации, оценки влияния с целью

повышения эффективности управления малым бизнесом. Объектом исследования явилась система малого предпринимательства в России и за рубежом. В качестве практической значимости статьи можно выделить алгоритм формирования новой антикризисной стратегии управления предприятием на основе анализа стратегий компаний данной отрасли.

#### **Для цитирования в научных исследованиях**

Кубасов С.Н., Винюков А.А., Руднева Т.С. Анализ особенностей стратегического антикризисного управления на предприятиях малого и среднего бизнеса в сфере услуг // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 3А. С. 711-720.

#### **Ключевые слова**

Антикризисное управление, малый бизнес, инновации, государственная поддержка, сфера услуг, маркетинговые стратегии.

## **Введение**

Пандемия коронавирусной инфекции в 2020 году и введение санкционных ограничений в 2022 году создали массу сложностей для компаний малого и среднего бизнеса, многие предприятия были вынуждены приостановить свою деятельность или вовсе были ликвидированы. Переход в дистанционный режим и работа с цифровыми коммуникациями оказались недоступны для части малых и средних предприятий (МСП) [Захаров, Покровская, Сметанина, 2022]. Поэтому главной задачей государственного регулирования явилось обеспечение развития сектора МСП в России, развитие и внедрение антикризисных мер для улучшения данного сектора в стране.

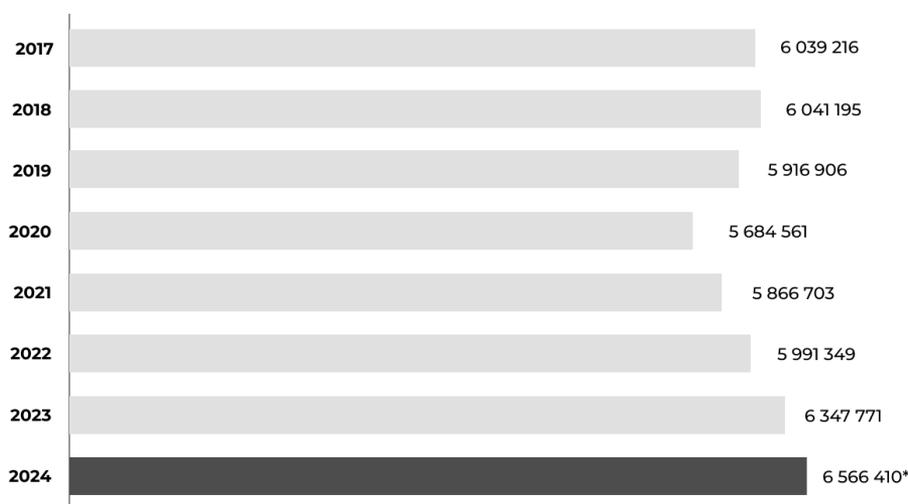
## **Основное содержание**

С 2020 года в России развивается проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», целью которого является упрощение предпринимательской деятельности в стране [Антонова, Барина, Громов, Земцов, Красносельских, Милоголов, Потапова, Царева, 2020]. Сюда включаются несколько проектов: благоприятные условия для самозанятых и в целом для легкого старта бизнеса, акселерация субъектов МСП, цифровая платформа с механизмом адресного подбора [Гарин, Покровская, Шангутов, 2022]. Все эти проекты должны были призваны увеличить количество занятых в сфере МСП до 30 млн к 2026 году.

В 2024 году цели нацпроекта были перевыполнены, так как число занятых в МСП превысило 28 млн. человек, несмотря на пандемию коронавируса и санкции. Рост произошел благодаря государственной поддержке и значительным мерам помощи на всех этапах развития предпринимательства. Сюда можно отнести и льготную ставку по кредиту или кредит под госгарантию, и получение оборудования в лизинг, агроподдержку, участие в программе развития моногородов или в закупках крупных заказчиков [Нацпроект "МСП", [www...](#)].

По данным реестра Федеральной налоговой службы на конец 2024 года, представленной на рисунке 1, количество предприятий МСП достигло более 6,5 млн., что является рекордным показателем с 2017 года [ФНС России, [www...](#)]. При этом численность занятых в сфере МСП составила 29,5 млн. человек, что составляет 39% работающего населения страны. Выручка

предприятий МСП увеличилась на 15% по сравнению с 2023 г., что составило 29 трлн. руб. А средняя выручка на 1 субъект МСП выросла на 11,2%, что превысило годовую инфляцию.



\*Для 2024 г.: численность на 10.12.2024.

Источник: ФНС России

### Рисунок 1 – Количество предприятий МСП (по данным ФНС России)

Приведенные выше статистические данные позволяют сделать вывод, что одним из важнейших направлений для развития страны можно считать поддержку

предприятий малого и среднего бизнеса. С 2025 года в стране активно развивается проект «Эффективная и конкурентная экономика», в рамках которого реализуется помощь предприятиям МСП: расширение доступа на рынки закупок и создание новых цифровых сервисов. Предполагается, что данные мероприятия позволят использовать платформу МСП.РФ более 3 млн. предпринимателям, инвестиции в МСП к 2030 году достигнут 5,3 трлн. руб., а объем закупок составит более 62 трлн. руб., что во много раз превысит объем закупок в 2024 году, который составил всего 8 трлн. руб.

Положительная динамика в данном секторе позволяет сделать вывод, что введенные антикризисные меры Правительства РФ очень эффективны. Но проблемы в сфере МСП остаются: неразвитость структуры, нехватка квалифицированных кадров, повышение затрат на сырье за счет курса доллара и снижение платежеспособности населения.

Антикризисное управление в целом можно рассматривать как систему, направленную на создание комплекса мероприятий, которые позволят быстро адаптироваться к внезапно изменяющимся условиям внутренней и внешней среды. Данное направление позволит не только принимать эффективные управленческие решения в кризисных ситуациях, но и в целом сформировать корректные цели предприятия и выбрать подходящую стратегию развития [Захаров, Воронцов, Кузнецов, 2023].

Рассматривая структуру антикризисного управления предприятиями малого бизнеса, обычно выделяют следующие:

1. кризис-менеджмент, который позволяет управлять финансовыми потоками;
2. стратегический менеджмент – для долгосрочного планирования;

3. риск-менеджмент – для снижения потерь;
4. реинжиниринг – для совершенствования бизнес-процессов предприятия;
5. бенчмаркинг – для управления продуктами;
6. реструктуризация – для внедрения производственных мероприятий [Ивасенко, Никонова, Каркавин, 2010].

Рассматривая антикризисное управление сервисом услуг, прежде чем приступать к разработке мероприятий по выходу из кризиса, необходимо выявить коренную причину возникновения кризиса с помощью различных инструментов и методов. Для решения данной проблемы часто применяется инструмент «5 почему», который позволяет выявлять коренную причину произошедшего, игнорируя лишние факторы.

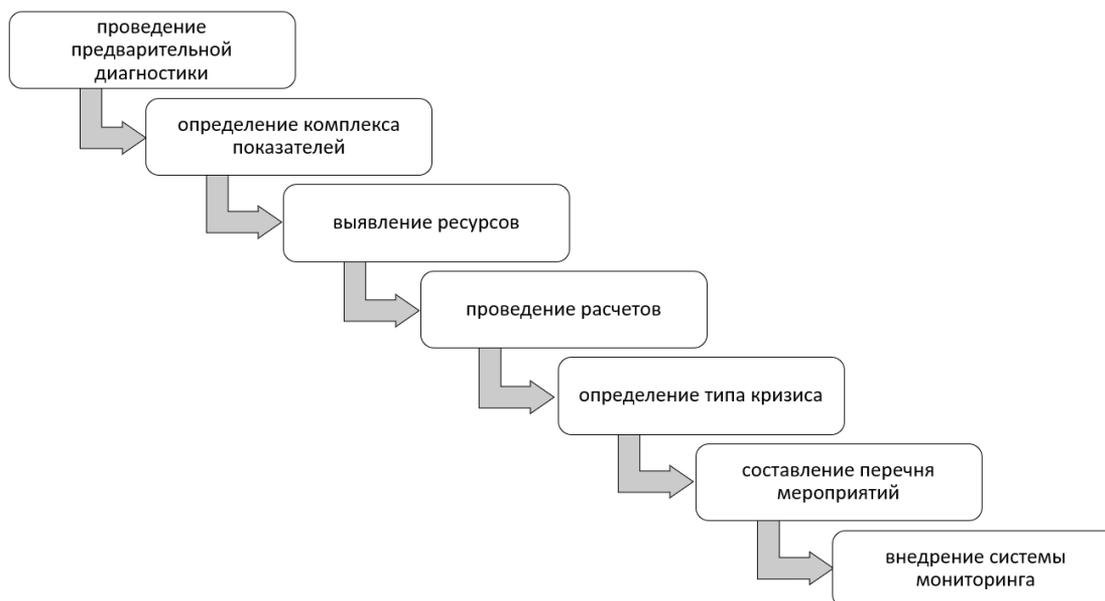
Этапы создания антикризисной стратегии на предприятиях малого и среднего бизнеса в сфере услуг представлены на рисунке 2.



**Рисунок 2 – Этапы создания антикризисной стратегии на предприятиях малого и среднего бизнеса в сфере услуг**

Исходя из данных, представленных на рисунке 3, можно сделать вывод, что создание программы антикризисного регулирования на предприятиях МСП в сфере услуг всегда начинается с поиска основных источников информации. Следующим шагом является поиск внешних и внутренних факторов, оказывающие влияние на ситуацию, которые затем подвергаются анализу, что приводит к финансовой оценке ситуации в целом. Каждое предприятие самостоятельно для себя определяет допустимый уровень кризисной ситуации, проводит постоянный мониторинг и анализ деятельности. И уже исходя из уровня кризисной ситуации подбирает и внедряет необходимые мероприятия для выхода из кризисной ситуации, снижения рисков и минимизации издержек [Хисамеева, 2024].

Рассмотрим этапы диагностики кризисных ситуаций на предприятиях малого и среднего бизнеса в сфере услуг, которые представлены на рисунке 3.



**Рисунок 3 – Этапы диагностики кризисных ситуаций на предприятиях малого и среднего бизнеса в сфере услуг**

Таким образом, для проведения диагностики необходимо сначала провести анализ рынка: исследовать спрос и предложение, конкурентов и потребителей, затем необходимо выбрать показатели для оценивания и выявить ресурсы для проведения мероприятий, провести расчеты и определить тип кризисной ситуации, составить перечень мероприятий и осуществлять мониторинг за ситуацией на постоянной основе.

Для выхода из кризиса предприятия заранее разрабатывают целевую антикризисную программу, которая включает в себя план мероприятий для всех структурных подразделений компании. Антикризисная стратегия в целом подразумевает воздействие на все основные бизнес-процессы предприятия таким образом, чтобы обеспечить уровень безопасности в кризисной ситуации за счет изменения маркетинговой политики в условиях изменений внешней среды. В условиях стабильного рынка основной целью существования предприятий сферы услуг является получение прибыли, увеличение объема продаж и потока клиентов.

В условиях кризисной ситуации главной целью является «выживание» на рынке, преодоление ценовой конкуренции и сохранения положения в своей сфере. Именно поэтому в данный момент времени активно развивается концепция антикризисного маркетинга, входящая в стратегию антикризисного управления, которая предполагает комплекс инновационных мероприятий, позволяющих работать при постоянно изменяющейся конъюнктуре рынка.

Рассмотрим основные принципы антикризисного маркетинга для предприятий МСП в сфере услуг:

- достоверность – необходима при проведении анализа кризиса и возможностей его возникновения;
- оперативность – необходима при внедрении антикризисных мер на раннем этапе зарождения кризиса;
- объективность – необходима при оценке степени угрозы, что повлияет на выбор управленческих решений;
- системность – необходима для принятия решений в масштабах конъюнктуры рынка;

- комплексность – необходима для принятия решений, охватывающих все уровни организации;
- альтернативность – необходима для составления нескольких вариантов выхода из кризиса;
- перспективность – необходима для разработки мероприятий с учетом долгосрочного развития [Тихонова, 2020].

Рассматривая кризис на предприятии, можно выделить 2 основных этапа:

- общее ухудшение состояния компании, что может привести к замедлению или остановке совершения определенных работ или услуг;
- адаптация к кризисной ситуации, постепенная стабилизация состояния компании [Саркисян, Тихонова, 2020].

Именно к моменту адаптации необходимо внедрять инновационные антикризисные мероприятия, что позволит свести к минимуму финансовые, трудовые, экономические и имиджевые потери от кризисной ситуации.

Для того, чтобы максимально снизить риски от кризисной ситуации или предотвратить ее в целом, необходимо регулярно проводить маркетинговые исследования рынка, в частности того сектора, в котором работает предприятие. Так, с помощью различных инструментов и методов, таких как: анализ внутренней и внешней среды, метод стратегического маркетингового планирования, анализ конкурентов, построение графиков жизненного цикла и непосредственный контроль за трендами, позволит наиболее точно прогнозировать изменения, а значит заранее продумать антикризисные мероприятия для защиты наиболее уязвимых секторов, усилив при этом наиболее защищенные бизнес-процессы компании.

В 2023 году Захаровым Н.Л. и Перфильевой М.Б. была разработана авторская модель совершенствования механизма управления в организациях, которая представлена в статье «Методологические основания социологии управления». В рамках данной модели была сформирована схема структурной композиции организации, которая включает в себя:

- фиксацию регламентированных связей и функций между структурными подразделениями;
- исследование реальных связей и функций между структурными подразделениями;
- создание проекта реконструкции организации в соответствии с новыми целями и условиями, что подразумевает: схему структурной композиции, план трансформации структурных подразделений и их связей, а также план мотивации участия персонала в реконструкции организации [Захаров, Кузнецов, Воронцов, Перфильева, Прокофьева, Внутских, 2023].

Если у предприятий МСП, которые занимаются производством и продажей товаров, есть алгоритм антикризисной стратегии, который позволит им продолжать работать, то с компаниями, которые оказывают различного рода услуги, все гораздо сложнее. В качестве свойств, которые относятся к услугам, можно отнести неосвязаемость и невозможность хранения, изменчивость и неопределенность. Все эти факторы безусловно влияют на потребительское поведение получателей услуг. По результатам исследований можно сделать вывод, что потребители оценивают получение услуги более рискованным, чем покупку товаров, более половины респондентов указывают возможные потери: временные, финансовые, психологические. Все эти факторы, которые относятся к сфере услуг и делают ее наиболее уязвимой, чаще всего сказываются отрицательно на деятельности компании в период кризисной ситуации: снижается объем продаж и увеличивается отток клиентов. В данном случае, наиболее успешным вариантом выхода

из кризисной ситуации будет внедрение инновационных маркетинговых управленческих решений, входящих в антикризисную стратегию по компании в целом.

В качестве примеров реализации антикризисных стратегий рассмотрим примеры некоторых российских и зарубежных компаний в различных сферах.

Показательным примером реализации кризисного маркетинга являются некоторые российские маркетплейсы, которые в 2022 году, на фоне ухода сотен зарубежных брендов с рынка, начали использовать нестандартные маркетинговые решения. Так, например, «Яндекс Маркет» занялся хранением и доставкой товаров конкурентов, что позволило им более эффективно использовать логистические мощности, а продавцы смогли не платить за хранение на разных складах и сэкономить до 15%. В тех же условиях «Wildberries» открыл раздел «Сделано в России», в котором были представлены исключительно отечественные бренды, так как ассортимент данных товаров вырос более, чем на треть по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Данное решение позволило поддержать российских производителей и найти покупателей для них. Не менее популярный маркетплейс «Ozon» начал продавать рекламу сторонним брендам, а не только продавцам маркетплейса, что позволило усилить позиции в сфере электронной коммерции. Также маркетплейс обновил раздел «Ozon Travel», которая позволяет осуществлять бронирование отелей, что является актуальным не только в связи с закрытием границ, но и в связи с уходом из России ведущих агрегаторов по бронированию жилья [Кармова, Кожаев, 2024].

Антикризисным решением в период пандемии у компании «Леруа Мерлен» было решение перейти на режим дарксторов, что позволило клиентам делать заказы строительных материалов онлайн, а данные товары стали очень востребованы в период самоизоляции.

Также данное решение позволило сохранить клиентов и их лояльность к компании, оставив при этом большинство сотрудников на местах. В целом был изменен формат дарксторов, который теперь предполагал 3 зоны: для клиентов с оплатой, без оплаты и для предпринимателей. Также были перестроены основные бизнес-процессы: их логическая последовательность была создана таким образом, чтобы клиенты почти не контактировали между собой и сотрудниками магазина, что позволило обеспечить максимальную безопасность и заботу о клиентах. Все это привело к тому, что доля продаж через онлайн канал составила 65%, в то время как обычно составляла 4-4,5%.

Компания «Додо Пицца» в период коронавируса, когда были закрыты все кафе и рестораны, выбрала для себя стратегию доставки. В целом все предприятия общественного питания стали жертвами данного кризиса. Для выживания в данных условиях руководством компании были приняты некоторые меры, которые сложились в эффективную антикризисную стратегию. Во-первых, компания отказалась от всей запланированной национальной рекламы для сокращения издержек. Во-вторых, компания поставила порог минимальной доставки в 349 руб., так как это соответствовало уровню безубыточности доставки. Внедрение данных мероприятий позволило расширить аудиторию, чтобы покрыть издержки от закрытия ресторанов. Также в качестве инноваций можно выделить: отмену сертификатов на бесплатную пиццу при опоздании курьеров, расширение меню доставки и оптимизацию зоны доставки. Все эти мероприятия позволили компании выжить в кризисной ситуации и продолжать развиваться сейчас.

Обратимся к истории и рассмотрим примеры крупных компаний, которые в недавнем прошлом использовали антикризисные стратегии для выхода из проблемных ситуаций.

Акции компании «Amazon» подешевели на 90% в период с 1999 по 2001 годы. Главной причиной сохранения бизнеса было получение инвестиций незадолго до обвала рынка –

продажа европейским инвесторам конвертируемые облигации на 700 млн. долларов. Компания стала получать платежи от клиентов до момента расчета с поставщиками. Все эти мероприятия позволили компании занять большую долю рынка, имея при этом отрицательную прибыль. Не менее важным направлением для развития стала работа в прибыльном сегменте B2B.

Компания «Hostess», производящая закуски «Twinkies» в 2012 г. объявила о банкротстве. Но, благодаря инвестиционным вложениям, заводы разработали и ввели в действие систему доставки со склада, что позволило увеличить количество клиентов, сократив при этом расходы на 20% от выручки. Также, инвестиционные вложения были потрачены на проведение исследований, в рамках которых была разработана новая формула десерта, позволившая увеличить срок годности на 40 дней, что увеличило продажи, а оптимизированная логистика снизила затраты.

### Заключение

Таким образом можно сделать вывод, что сегодня крайне важным является осуществление мер поддержки государством по развитию предприятий малого и среднего предпринимательства, особенно в такой уязвимой сфере, как экономический сектор услуг. Руководителям компаний необходимо проводить анализ рынка, конкурентов и потребительского спроса, проводить диагностику и иметь разработанный план мер по выходу из того или иного вида кризиса, внедрять их при необходимости, а также осуществлять постоянный мониторинг за результатами. Только проведение данных мероприятий позволит предприятиям малого бизнеса в сфере услуг в России быть конкурентоспособными, прибыльными и устойчивыми к внешним изменениям и кризисам.

### Библиография

1. Ивасенко А. Г., Никонова Я. И., Каркавин М. В. Антикризисное управление: учебное пособие // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2010. – №. 11. – С. 104-104.
2. Антонова М.П., В.А. Барина, В.В. Громов, С.П. Земцов, А.Н. Красносельских, Н.С. Милоголов, А.А. Потапова, Ю.В. Царева. Развитие малого и среднего предпринимательства в России в контексте реализации национального проекта. – М: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020.
3. Захаров Н.Л., Кузнецов А.Л., Воронцов А.В., Перфильева М.Б., Прокофьева А.В., Внутских А.Ю. Методологические основания социологии управления // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. 2023. Вып. 2. С. 251–267.
4. Кармова, Б.З., Кожаев А.А. Решение проблемы импортозамещения в России в условиях санкций // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 3-1(109). – С. 151-157.
5. Хисамеева, Д.Р. Проблемы развития малого и среднего бизнеса в России. // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2024. – № 1(89). – С. 296-301.
6. Тихонова М. А. Антикризисный выбор малого бизнеса // Сегодня и завтра российской экономики. – 2020. – № 99 – С. 54-57
7. Саркисян Ж. М., Тихонова М. А. Влияние факторов экономической неопределенности на функционирование малого бизнеса // Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. – 2020. – №. 6. – С. 5-21.
8. Mardjono A. A tale of corporate governance: lessons why firms fail // Managerial Auditing Journal. – 2005. – Т. 20. – №. 3. – С. 272-283.
9. Официальный сайт Федеральной налоговой службы РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.nalog.ru> (дата обращения: 20.03.2025).
10. Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyu\\_proekt](https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyu_proekt). (дата обращения: 14.02.2025).
11. Гарин А. К., Покровская Н.Н., Шангутов А.О. Цифровые технологии государственных функций и сетевые модели коммуникации социального предпринимательства // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2022. – № 1. – С. 32-41.

12. Захаров Н. Л., Покровская Н. Н., Сметанина Т. В. Социально-экономический анализ инновационного управления цифровыми медиа-коммуникациями. – СПб.: Изд-во ВВМ, 2022. – 198 с.
13. Захаров Н. Л., Воронцов А. В., Кузнецов А. Л. Методологические основания социологии управления // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. – 2023. – № 2. – С. 251-267.
14. Захаров Н. Л. Теория социальных регуляторов. – М.: «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2024. – 241 с.
15. Захаров Н. Л., Кузнецов А. Л., Перфильева М. Б. Перфильева Становление современной системы трудовых отношений. – Ижевск: Изд-во ИжГТУ имени М. Т. Калашникова, 2020. – 168 с.

## **Analysis of Strategic Crisis Management Features in Small and Medium-Sized Service Enterprises**

**Semen N. Kubasov**

Postgraduate Student,  
Moscow International Academy,  
125040, 17, Leningradsky ave., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: semkubasov@yandex.ru

**Andrei A. Vinyukov**

Postgraduate Student,  
Assistant,  
Saint Petersburg Electrotechnical University "LETI",  
197376, 5, Professora Popova str., Saint Petersburg, Russian Federation;  
e-mail: Andrey.vinyukov.99@mail.ru

**Tat'yana S. Rudneva**

Assistant,  
Peter the Great Saint Petersburg Polytechnic University,  
195251, 29, Politekhnikeskaya str., Saint Petersburg, Russian Federation;  
e-mail: semkubasov@yandex.ru

### **Abstract**

The relevance of this study stems from current market conditions requiring businesses to develop flexible management systems capable of adapting to rapidly changing environments while mitigating crisis risks. The article examines crisis management technologies employed by small and medium-sized service enterprises as crucial tools for overcoming critical situations. Recent years have seen growing emphasis on analyzing crisis phenomena, their operational impacts, and management possibilities within small business strategic planning. A pressing challenge for small enterprises involves minimizing negative crisis effects while adapting to volatile external factors. The research aims to investigate crisis typologies affecting small businesses, assess their impacts, and develop classification frameworks to enhance management efficiency. The study focuses on small enterprise systems in Russia and internationally. Practical significance lies in developing an algorithm for creating innovative crisis management strategies based on industry-specific company analyses.

**For citation**

Kubasov S.N., Vinyukov A.A., Rudneva T.S. (2025) Analiz osobennostey strategicheskogo antikrizisnogo upravleniya na predpriyatiyakh malogo i srednego biznesa v sfere uslug [Analysis of Strategic Crisis Management Features in Small and Medium-Sized Service Enterprises]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (3A), pp. 711-720.

**Keywords**

Crisis management, small business, innovations, government support, service sector, marketing strategies.

**References**

1. Ivashenko A. G., Nikonova Ya. I., Karkavin M. V. Crisis Management: A Study Guide // International Journal of Applied and Fundamental Research. – 2010. – No. 11. – P. 104-104.
2. Antonova M. P., Barinova V. A., Gromov V. V., Zemtsov S. P., Krasnoselskikh A. N., Milogolov N. S., Potapova A. A., Tsareva Yu. V. Development of Small and Medium-Sized Enterprises in Russia in the Context of the National Project Implementation. – Moscow: Delo Publishing House, RANEPa, 2020.
3. Zakharov N. L., Kuznetsov A. L., Vorontsov A. V., Perfilieva M. B., Prokofieva A. V., Vnutskikh A. Yu. Methodological Foundations of the Sociology of Management // Perm University Herald. Philosophy. Psychology. Sociology. 2023. Issue 2. P. 251–267.
4. Karmova, B. Z., Kozhaev A. A. Solving the Problem of Import Substitution in Russia Under Sanctions // Economics and Business: Theory and Practice. – 2024. – No. 3-1(109). – P. 151-157.
5. Khisameeva, D. R. Problems of Small and Medium-Sized Business Development in Russia // Scythian. Student Science Issues. – 2024. – No. 1(89). – P. 296-301.
6. Tikhonova M. A. Crisis Choices of Small Businesses // Today and Tomorrow of the Russian Economy. – 2020. – No. 99. P. 54-57.
7. Sarkisyan Zh. M., Tikhonova M. A. The Impact of Economic Uncertainty Factors on Small Business Operations // Scientific Review. Series 1: Economics and Law. – 2020. – No. 6. – P. 5-21.
8. Mardjono A. A Tale of Corporate Governance: Lessons Why Firms Fail // Managerial Auditing Journal. – 2005. – Vol. 20. – No. 3. – P. 272-283.
9. Official Website of the Federal Tax Service of the Russian Federation [Electronic Resource]. – Access Mode: [<https://www.nalog.ru>] (accessed: 20.03.2025).
10. National Project "Small and Medium-Sized Entrepreneurship and Support for Individual Entrepreneurial Initiative" [Electronic Resource]. – Access Mode: [[https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy\\_proekt](https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt)] (accessed: 14.02.2025).
11. Garin A. K., Pokrovskaya N. N., Shangutov A. O. Digital Technologies of State Functions and Network Models of Social Entrepreneurship Communication // Telescope: Journal of Sociological and Marketing Research. – 2022. – No. 1. P. 32-41.
12. Zakharov N. L., Pokrovskaya N. N., Smetanina T. V. Socio-Economic Analysis of Innovative Management of Digital Media Communications. – St. Petersburg: VVM Publishing, 2022. – 198 p.
13. Zakharov N. L., Vorontsov A. V., Kuznetsov A. L. Methodological Foundations of the Sociology of Management // Perm University Herald. Philosophy. Psychology. Sociology. – 2023. – No. 2. – P. 251-267.
14. Zakharov N. L. Theory of Social Regulators. – Moscow: "INFRA-M Scientific Publishing Center", 2024. – 241 p.
15. Zakharov N. L., Kuznetsov A. L., Perfilieva M. B. The Formation of the Modern System of Labor Relations. – Izhevsk: Publishing House of Kalashnikov ISTU, 2020. – 168 p.