

УДК 339. 137

**Ю. И. Селиверстов**

БГТУ им. В.Г. Шухова, Белгород, e-mail: urisel@mail.ru

**А. А. Рудычев**

БГТУ им. В.Г. Шухова, Белгород, e-mail: eop@intbel.ru

**Ю. А. Дмитриева**

БГТУ им. В.Г. Шухова, Белгород, e-mail: dmitrieva24-00@mail.ru

## **ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА СУБЪЕКТАМИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА КАК ФАКТОР РОСТА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, малое и среднее предпринимательство, конкурентоспособность, цифровые технологии, бизнес-процесс.

В условиях цифровой экономики лидерами на рынках становятся компании, которые способны быстро изменять бизнес-модели. Чтобы выжить на рынке и оставаться конкурентоспособными, они должны определить пути оптимизации внутренних бизнес-процессов с целью снижения затрат и увеличения доходов. Условием обеспечения конкурентоспособности субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) является использование всего арсенала имеющихся у них средств, таких как современные технологии, инновации, качество товаров и услуг, эффективность менеджмента. Субъекты МСП благодаря цифровизации могут повысить свою конкурентоспособность, получить возможность быстрого принятия решений и обеспечить свою собственную идентичность по сравнению с другими участниками рынка, а также больше узнать о мерах поддержки. В работе рассмотрены перспективы развития МСП в условиях цифровой экономики. В результате исследования были проанализированы современные аспекты цифровой трансформации МСП и их влияние на конкурентоспособность, а также сделаны выводы о готовности российских малого и среднего бизнеса к цифровой трансформации.

**Y. I. Seliverstov**

BSTU named after V. G. Shukhov, Belgorod, e-mail: urisel@mail.ru

**A. A. Rudychev**

BSTU named after V. G. Shukhov, Belgorod, e-mail: eop@intbel.ru

**Y. A. Dmitrieva**

BSTU named after V. G. Shukhov, Belgorod, e-mail: dmitrieva24-00@mail.ru

## **DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS BY SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES AS A GROWTH FACTOR COMPETITIVENESS**

**Keywords:** digital transformation, small and medium-sized businesses, competitiveness, digital technologies, business process.

In the digital economy, market leaders are companies that can quickly change their business models. To survive in the market and remain competitive, they must identify ways to optimize internal business processes in order to reduce costs and increase revenue. The condition for ensuring the competitiveness of small and medium-sized businesses (SMEs) is the use of the entire Arsenal of tools available to them, such as modern technologies, innovations, quality of goods and services, and management efficiency. Thanks to digitalization, SMEs can improve their competitiveness, be able to make quick decisions and secure their identity compared to other market participants, as well as learn more about support measures. The article discusses the prospects for the development of small and medium-sized businesses in the digital economy. As a result of the research, Modern aspects of the digital transformation of small and medium-sized businesses and their impact on competitiveness were analyzed, and conclusions were drawn about the readiness of Russian small and medium-sized businesses for digital transformation.

### Введение

В условиях цифровой экономики лидерами на рынках становятся компании, которые способны быстро изменять бизнес-модели. Цифровые технологии развиваются с невероятной скоростью, они во многом меняют суть бизнес-процессов, способствуют нахождению источников повышения эффективности производства и возможности снижения себестоимости продукции.

По мере развития цифровых технологий компании во всех отраслях сталкиваются с жесткой конкуренцией. Чтобы выжить на рынке и оставаться конкурентоспособными, они должны определить пути оптимизации внутренних бизнес-процессов с целью снижения затрат и увеличения доходов. Это подразумевает, что компаниям регулярно нужно будет пересматривать собственные стратегии и системы управления. Основным фактором успеха становится скорость перемен – выигрывает тот, кто меняется быстрее. Состояние глобальной цифровизации подробно рассмотрено в исследованиях Артура Литтла [13], при этом основной вывод заключается в том, что большинство отраслей уже затронуто цифровой трансформацией или находятся в ожидании ее скорейшего воздействия, но при этом большинство компаний или не знает, или игнорирует потенциальные угрозы от цифрового воздействия на свой бизнес.

Актуальной проблемой остается повышение уровня конкурентоспособности предприятий любой формы собственности, в том числе малого и среднего бизнеса, а также оптимизация их функционирования в условиях жесточайшей конкуренции. Условием обеспечения конкурентоспособности субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) является использование всего арсенала имеющихся у них средств, таких как современные технологии, инновации, качество товаров и услуг, эффективность менеджмента.

В рамках существующей системы управления предприятием в целях повышения конкурентоспособности должны осуществляться следующие мероприятия [2]:

- анализ положения предприятия на рынке сбыта продукции (услуг);
- изучение новых разработок в профильной сфере деятельности;
- систематический мониторинг конкурентоспособности как продукции или

услуг собственного предприятия, так и конкурентов;

- формирование перспективных направлений инновационной политики предприятия.

Таким образом, цифровая трансформация предполагает преобразование существующих компаний в так называемые «цифровые предприятия», которые должны функционировать на новых деловых, экономических и управленческих принципах, которые цифровые технологии сами по себе реализовать не могут. Цифровая трансформация предполагает фундаментальное переосмысление того, как работает организация и как она взаимодействует с окружающей средой, и все аспекты деятельности компании, включая стратегию, операционную деятельность и технологии [8]:

а) стратегия цифрового предприятия фокусируется на определении лучшего клиентского опыта, на управлении уникальной бизнес-моделью и экосистемой, а также на управлении изменениями;

б) операционная деятельность предусматривает непрерывное совершенствование, интеграцию физических и цифровых сущностей и создание культуры, которая поощряет интерактивные инновации;

в) технологии предполагают гибкость в использовании полного современного технологического потенциала, включая аналитику, когнитивность, мобильность и пр.

Субъекты МСП благодаря цифровизации могут повысить свою конкурентоспособность, получить возможность быстрого принятия решений и обеспечить свою собственную идентичность по сравнению с другими участниками рынка, а также больше узнать о мерах поддержки.

**Целью** исследования является развитие теоретических положений цифровой трансформации субъектов МСП как важнейшего условия поддержания конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой экономики.

### Методы и материалы исследования

В качестве объекта исследования выбран процесс цифровой трансформации бизнеса субъектами МСП.

Методологическая база исследования представлена в виде обзора трудов российских и зарубежных исследователей и экспертов в области цифровой экономики. Для

анализа использовались данные Федеральной службы статистики РФ, рейтинговых и аналитических агентств, министерства экономического развития за 2016-2019 гг.

### Результаты исследования и их обсуждение

Перед тем как перейти к рассмотрению возможностей цифровой трансформации бизнеса субъектами МСП необходимо определиться с содержанием самого понятия «цифровая трансформация».

По мнению многих экспертов и исследователей, цифровую трансформацию нельзя рассматривать как просто автоматизацию процессов. Она, в первую очередь, подразумевает изменение стратегии развития бизнеса, корпоративной культуры, системы продаж, управления командой и процессами, а также еще более радикальные изменения, когда создаются абсолютно новые продукты и технологии. Под готовностью к изменениям понимают: открытость к инновациям, постоянный профессиональный рост, приверженность изменениям.

С другой стороны, цифровая трансформация – это процесс интеграции цифровых технологий во все аспекты бизнес-деятельности, требующий внесения коренных изменений в технологии, культуру, операции и принципы создания новых продуктов и услуг. Также цифровую трансформацию можно рассматривать как третью стадию охвата цифровых технологий: от цифровой компетенции до использования цифровых технологий.

В настоящее время цифровые технологии следует рассматривать как неотъемлемую часть инфраструктуры бизнеса, которые применяются для решения всего комплекса задач управления предприятием. Ниже приводятся возможности решения некоторые из этих задач посредством цифровой трансформации.

*1. Цифровизация процесса планирования производственной деятельности.* Цифровые технологии обеспечивают поддержку решения задач составления производственных планов различного уровня и проверки возможности исполнения производственных планов при имеющихся производственных мощностях, трудовых и иных видов ресурсов, что позволяет существенно повысить обоснованность принимаемых планов.

*2. Цифровизация процесса управления финансами.* Цифровые технологии обеспечивают поддержку решения задач составления и контроля исполнения системы бюджетов предприятия и составления прогнозов движения денежных средств, позволяющих вовремя предвидеть сроки возможного наступления разрывов ликвидности.

*3. Цифровизация управления персоналом.* Современные технологии цифровой экономики поддерживают не только основные функции кадрового учета, но и позволяют планировать повышение квалификации и карьерный рост персонала, эффективно отслеживать условия применения различных форм мотивации.

*4. Цифровизация процесса управления затратами.* Цифровые технологии позволяют более эффективно управлять затратами предприятия за счет максимальной детализации учета всех затрат компании и существенного повышения оперативности калькуляции себестоимости готовой продукции и услуг. Это, в свою очередь, создает условия для совершенствования системы норм и нормативов, оптимизации системы цен и ассортиментной политики предприятия.

*5. Цифровизация процесса управления продажами и клиентами.* В 2019 году исследование State of Digital Transformation компании Altimeter показало, что на предприятия всё больше проникает цифровая трансформация, которая меняет характер работы предприятий, способствует конкуренции, а также помогает фирмам приспосабливаться к развивающейся цифровизации [16]. 51% компаний, исследуемых Altimeter, главной движущей силой цифровой трансформации видят не инновационную модель ведения бизнеса, а изучение возможности роста на новых рынках, 54% компаний сосредотачивают своё внимание на совершенствовании клиентского сервиса.

На сегодняшний день в приоритете находится информационная безопасность, работа с Big Data, рынок интернет вещей, хотя совсем недавно в фокусе инвестиционных вложений находились облачные сервисы и повышение уровня мобильности [19].

О своей готовности внедрения цифровых технологий в работу заявили 65% компаний малого и среднего предпринимательства, при этом каждый респондент преследовал собственные цели (рис. 1) [4].

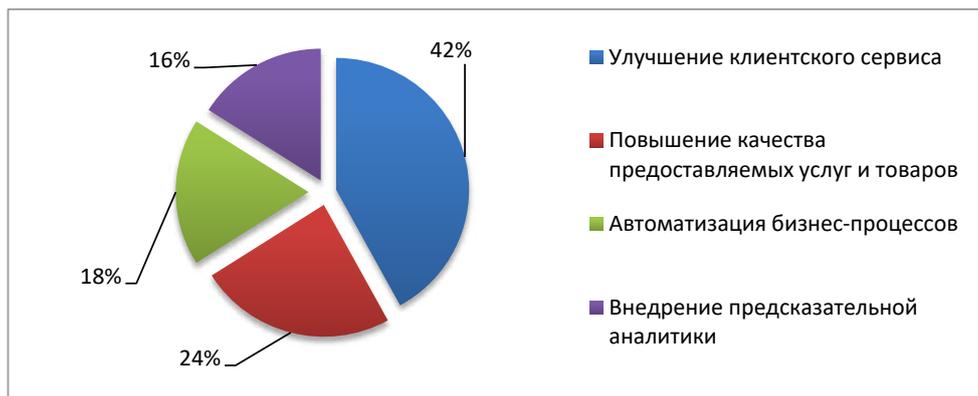


Рис. 1. Преследуемые цели МСП при внедрении цифровой трансформации

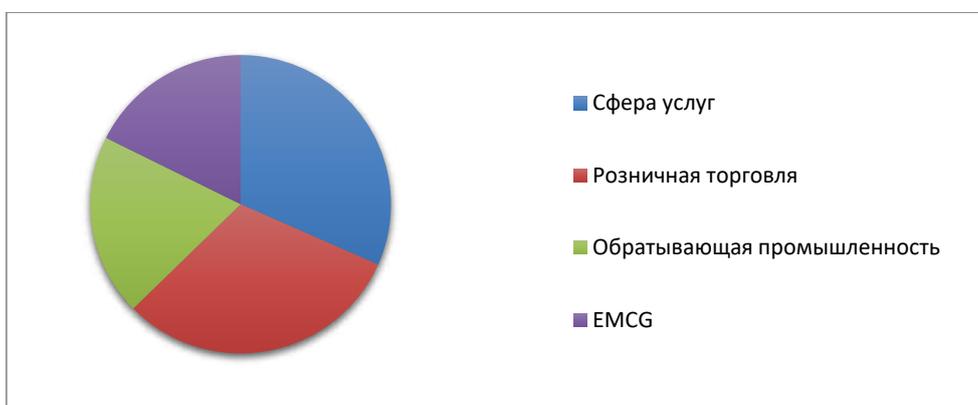


Рис. 2. Распределение малых и средних предприятий, использующих цифровые технологии, % [9]

В настоящее время субъекты МСП могут оказывать свои услуги быстро и эффективно, наравне с большими корпорациями, так как благодаря внедрению цифровых технологий эти шансы уравнились. Так, например, облачные технологии создают для МСП возможность увеличить коммерческие процессы, путем снижения издержек на инфраструктуру [11]. Более того, влияние цифровой трансформации больше всего проявляются на уровне МСП, в связи с тем, что данный вид бизнеса трансформируется оперативнее, чем крупные корпорации [5]. Субъектам малого и среднего предпринимательства намного проще внедрять инновационные процессы, которые способствуют МСП выделиться из ряда подобных, а также дают возможность поиска дешевых средств привлечения клиентов и предлагают возможность популяризации своих услуг [7]. При этом важно отметить, что открывающиеся возможности для МСП связаны с высо-

ким уровнем рисков и ростом неопределенности при принятии решений [9].

Большая часть малых и средних предприятий, используемых цифровые технологии приходится на сферу услуг – 20,6% (рис. 2).

Развитие цифровых технологий создают дополнительные возможности для МСП. Можно выделить ключевые направления, где использование технологий поможет достичь наибольшего эффекта (рис. 3)

Перспективы развития МСП в условиях цифровой экономики вызваны такими факторами, как [5]:

1) деятельностью маркетплейсов, которые создают возможность для тесного взаимодействия между продавцом и покупателем;

2) снижение транзакционных издержек при увеличении производительности труда;

3) увеличение ценности товара, в связи с их персонализацией;

4) снижение жизненного цикла продуктов и инноваций.

Даже элементарное использование возможностей интернета дает компании определенные преимущества (особенно, если речь идет о субъектах МСП):

а) виртуальный офис (интернет-сайт) работает круглосуточно и, в отличие от персонала, сможет обслуживать всех посетителей (в том числе тех, кто обращается в нерабочее время, не может прибыть лично или дозвониться);

б) возможность через интернет проинформировать о своей деятельности и предложениях, привлечь дополнительных клиентов;

в) используя интернет как инструмент для исследований рынка и предпочтений потребителей вашей продукции, возможно оценить эффективность мер по привлечению потребителей;

г) интернет дает массу возможностей для взаимодействия с партнерами, в частности, оперативный поиск поставщиков, аутсорсинговые фирмы, а также оценка уровня их работы, при этом партнерские отношения в сети гораздо шире, чем в традиционном бизнесе;

д) организация привлечения и подбора кадров через интернет (размещение объявлений о вакансиях, заполнение анкет и т.д.) существенно расширяет возможности ка-

дровой службы без увеличения численности персонала;

г) дополнительные возможности для увеличения продаж через сетевые торговые площадки и платформы.

Таким образом, необходимость цифровой трансформации не вызывает сомнений, вопрос только в том, когда и как ее осуществить. Из опубликованных исследований по цифровой трансформации бизнеса интерес представляют работы Питера Вайла и Стефани Ворнера [1], исследователей МГИМО [3] и БГТУ им. В.Г. Шухова [4].

Субъекты МСП могут встраиваться в цифровую экономику, используя один из трех видов трансформации:

а) создаются новые стартапы, имеющие особую бизнес-модель и прекрасные цифровые возможности, которые выходят на существующий рынок и делают новое привлекательное ценностное предложение;

б) компании, уже работающие на рынке, внедряют новую бизнес-модель, более привлекательную для клиентов;

в) компании, успешные в одной отрасли (или сфере деятельности), используют цифровую тактику для выхода в другую.

Чтобы обеспечить цифровое преобразование, организации требуется четкая стратегия, которая соединяет разрывы между различными объектами, включая людей, отделы, информацию, процессы и технологии.



Рис. 3. Ключевые направления цифровой трансформации МСП [18]

Цифровая трансформация бизнес-процессов предполагает наличие следующих элементов [15]:

1. *Реализация.* Чтобы обеспечить успешную стратегию, организации должны иметь четкое представление о том, как все происходит/изменяется в их областях бизнеса. Необходимо изучить конкурентов, а также провести анализ рынка.

2. *Результат.* Итогом этого этапа будет решение о том, нужно ли переходить на цифровое преобразование или нет с необходимой подтверждающей документацией.

3. *Анализ.* Необходимо провести углубленный анализ того, что организации могут лучше выполнять с текущими бизнес-процессами.

4. *Признание.* В процессе цифровой трансформации организациям необходимо определить изменения, которые они могут внести в процессы/бизнес, чтобы сделать его лучше. Для этого необходимо выполнить ряд действий, таких как [14]:

а) изучение существующих бизнес-процессов (определить, как исключить бумажные входные и исходные данные, обновления статуса, напоминания);

б) вовлечение ключевых заинтересованных сторон (клиенты, партнеры, сотрудники);

в) изучить инновационные технологии (изучить последние технологические инновации и их использование и как они могут помочь в бизнесе);

г) определить технологии, технические продукты, которые можно использовать в бизнесе.

д) пересмотреть и совершенствовать продукт, сервисные предложения, если требуется, даже бизнес-модель.

5. *Расстановка приоритетов.* Организациям необходимо переосмыслить выявленные изменения, провести анализ затрат и выгод, оценить возможности, ресурсы, бюджеты и т. д., а затем на основе этого они должны расставить приоритеты.

6. *Внедрение.* Этот этап относится к реализации изменений. Он включает в себя получение необходимых бюджетов, определение групп, ответственных за внедрение, перепроектирование процессов с выявленными изменениями и выполнение технической реализации с использованием идентифицированных технологий и технических продуктов.

7. *Развертывание.* Последний шаг в структуре заключается в том, чтобы сделать новую систему доступной для использования. Это также включает разработку четкого плана развертывания с четко определенными ролями, обязанностями и сроками.

Питер Вайл и Стефани Ворнер предложили методику создания цифровой бизнес-модели для создания компании следующего поколения [1]. По мнению разработчиков, цифровизация подталкивает компании к изменению бизнес-моделей в двух плоскостях:

1) они движутся от контролируемых цепочек добавленной стоимости к более сложным сетевым системам;

2) они движутся от невысокой осведомленности о потребностях на различных этапах жизни клиентов к улучшенному, более глубокому пониманию их запросов, что ведет к лучшему контакту с потребителями.

Основным критерием для оценки готовности к цифровой трансформации является индекс International Digital Economy and Society Index (I-DESI) [16]. На сегодняшний день ситуация в сфере готовности МСП не самая лучшая. Многие показатели не соответствуют мировым трендам. Так только 33% традиционных компаний пользуются сервисами и 63% высокотехнологичных, а облачными сервисами пользуются 25% и 66% соответственно. К тому же важно обратить внимание на то, что менее 50% компаний имеют собственные страницы в социальных сетях. Не лучше ситуация обстоит и в электронном документообороте, где лишь 64 % используются компаниями [6].

Основными приоритетами технологических инвестиций в 2019 выступают облачные вычисления и мобильность, кибербезопасность, Big Data, искусственный интеллект, социальные сети. Большое внимание также уделяется развитию блокчейнов, 5G и носимым устройствам [6].

Для цифровой трансформации необходимо четкое определение целей. Например, если основной целью является привлечение клиентов, то необходимо особое внимание уделять разработке и внедрению удобного пользовательского приложения. Если компания преследует цель оптимизации сети партнёров и поставщиков, то необходимо вкладывать средства в аналитику и построение правильных логических цепочек [10].

Ключевым моментом цифровой трансформации для МСП являются данные. Необходимо пользоваться любой возможностью для сбора информации. Например, если МСП специализируется на гостиничном бизнесе, то установив гостевой Wi-Fi, компания будет обладать сведениями о том, сколько времени посетители проводят в гостинице, какие запросы оставляют в браузере и прочее, что можно будет использовать в процессе улучшения клиентского сервиса [12].

Цифровая трансформация выступает в качестве драйвера развития предприятий и побуждает их к изменениям. Для того чтобы определить направления трансфор-

мации необходимо осознавать реальный уровень технико-технологической готовности и быть настроенным на изменение бизнес-процессов.

В мировой практике, при оценке цифрового потенциала используют два главных критерия, а именно [6,16]:

- 1) наличие цифровых драйверов;
- 2) производственно-экономический потенциал.

К каждому из данных критериев можно отнести разные показатели (рис. 4).

В совокупности два вышеназванных критерия позволяют создать матрицу оценки готовности к цифровой трансформации (рис. 5).



Рис. 4. Критерии оценки цифрового потенциала

Высокий уровень развития цифровых драйверов	Высокий потенциал роста	Перспективные лидеры
Низкий уровень развития цифровых драйверов	Аутсайдеры	Промышленное наследие
	Низкий уровень экономического потенциала	Высокий уровень экономического потенциала

Рис. 5. Матрица оценки готовности к цифровой трансформации

Важным показателем в переходе к цифровой трансформации является развитие человеческого капитала. На сегодняшний день уровень компетенции цифровыми навыками можно оценить на уровне ниже среднего. Для того, чтобы повысить навыки владения цифровыми технологиями необходимо заниматься обучением персонала, а на данный момент этому уделяется сравнительно низкое внимание [10]. Для МСП, рассматриваемого в рамках цифровой экономики, определяющими в этом списке будут являться высококвалифицированные сотрудники, а также доступ к своевременной информации, что подразумевает наличие цифровых платформ, необходимых для ведения бизнеса или развития цифрового направления бизнеса.

### Выводы

1. Цифровую трансформацию можно определить, как стратегическую трансформацию бизнеса, когда предпочтения и поведение клиентов определяют решения в области корпоративных технологий. Это сквозное преобразование в масштабах всего предприятия, которое влияет на все части организации.

2. Цифровая трансформация включает в себя оптимизацию и автоматизацию процессов с использованием цифровых технологий. Данные о бизнес-операциях оцифровываются, и, как только они оцифрованы, алгоритмы, а не люди, могут начать принимать решения.

3. Субъекты МСП еще не в полной мере готовы к цифровой трансформации бизнеса, поэтому правительство и банки должны популяризировать эту тему.

4. Устойчивый рост организации возможен только благодаря инвестициям во все цифровые технологии. Субъекты МСП, на сегодняшний день, для обеспечения конкурентоспособности и будущей цифровизации собственной деятельности, решают стратегическую задачу, состоящую из трех основных позиций [11]:

- налаживание тесных отношений с поставщиками и заказчиком;

- стабильный рост собственной операционной системы;

- повышение уровня конкурентоспособности продукции.

5. Для ускорения и успеха цифровой трансформации можно выделить ряд рекомендаций:

а) необходимо вести внутренний аудит состояния цифровых технологий;

б) важно изучать цифрового клиента и использовать появляющиеся возможности;

в) особое внимание следует обратить на уровень подготовки сотрудников, заниматься переподготовкой кадров;

г) необходимо согласовывать инвестиции в цифровые технологии с целями собственной компании.

6. При исследовании возможностей цифровой трансформации субъектов МСП, несмотря на перспективы использования информационных технологий следует отметить негативные факторы, которые могут замедлить рост внедряемых технологий. Например, экономический национализм, который усиливает внутренний контроль за развитием экономики, рынков, капитала, а также предполагает введение тарифов и других ограничений. Данное явление может привести к замедлению уровня цифровизации, так как МСП понесут большие затраты [7]. Необходимо принимать во внимание некоторые ограничения субъектов МСП, которые вызваны сложностями привлечения финансовых ресурсов, масштабностью производства, а также низким профессиональным уровнем руководства, в сравнении с крупными производствами.

Исходя из вышераассмотренного, можно сказать, что на сегодняшний день представители МСП имеют все необходимые возможности и предпосылки для повышения своей конкурентоспособности путем внедрения передовых информационных технологий в процессы своей деятельности. Благодаря данному внедрению бизнес-процессы становятся более простыми, гибкими, а компании всегда готовы к прямому контакту с клиентами.

### Библиографический список

1. Вайл П. Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения / Питер Вайл, Стефани Ворнер: Пер. с англ. М.: Альпина Палишер, 2019. 257 с.

2. Перспективные направления развития малого и среднего бизнеса в цифровой экономике России / под ред. Е.В. Ялунер, М.И. Лубочкиной. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2018. 142 с.

3. Миловидов В.Д., Онучак В.А., Перцев С.Ю. Реалии и перспективы цифровой трансформации экономики: монография / под ред. О.Б. Пичкова. М.: МГИМО-Университет, 2020. С. 209.
4. Совершенствование деятельности хозяйствующих субъектов в условиях цифровой экономики: монография / под ред. Ю.И. Селиверстова, А.А. Рябова. Белгород: Изд-во БГТУ, 2019. 191 с.
5. Варнакова Г.Ф., Фадеева А.О. Малый бизнес на пути цифровизации экономики // Аллея науки. 2019. Т. 1. №1(28). С. 825-828.
6. Галимова М.П. Готовность российских предприятий к цифровой трансформации: организационные драйверы и барьеры // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. 2019. №1(29). С. 27-33.
7. Грибанов Ю.И., Репин Н.В. Институциональные эффекты и последствия цифровизации бизнеса // Экономика и предпринимательство. 2017. №11(88). С. 1130-1139.
8. Китова О.В., Брускин С.Н. Цифровая трансформация бизнеса // Цифровая экономика. 2018. № 1(1). С. 20-25.
9. Коробейникова Е.В. Управление продажами на предприятии в условиях цифровизации бизнеса // Экономика и предпринимательство. 2018. № 6 (95). С. 637-641.
10. Шевченко Е.С., Стасевич О.К. Цифровая экономика и российские компании: уровень использования и готовность к переходу на цифровые технологии // Альманах Цифровая экономика. 2017. С. 116-129.
11. Шевченко Л.И., Кулахметов Т.Р. Экономические и правовые проблемы внедрения цифровых технологий // Евразийский юридический журнал. 2018. №7(122). С. 76-78.
12. Экспертное мнение. Будущее цифрового производства: прогнозы и факторы успеха // Цифровое производство: сегодня и завтра российской промышленности. 2017. № 1. С. 91-106.
13. Arthur D. Little. Digital Transformation Study 2015. How to Become Digital Leader URL: [http://www.adlittle.com/downloads/tx\\_adlreports/ADL\\_HowtoBecomeDigitalLeader\\_02.pdf](http://www.adlittle.com/downloads/tx_adlreports/ADL_HowtoBecomeDigitalLeader_02.pdf) (дата обращения: 26.10.2020).
14. Gerbert van den Berg, Paul Pietersma Key Management Models. The 75+ models every manager needs to know. Pearson. 2015. P. 326.
15. Brian Solis. The 2017 State of Digital Transformation URL: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4085588.html> (дата обращения: 24.10.2020).
16. Мировая экономика и РФ: готовность к цифровому будущему. URL: <http://мниап.рф/repository/analytics/446/document.pdf> (дата обращения: 14.09.2020).
17. Цифровая трансформация для малого бизнеса 2019. URL: [https://geoline-tech.com/digitaltransformation\\_smb/](https://geoline-tech.com/digitaltransformation_smb/) (дата обращения: 13.09.2020).
18. Цифровая трансформация для МСП: цели, инструменты, подходы URL: [https://geoline-tech.com/digitaltransformation\\_smb/](https://geoline-tech.com/digitaltransformation_smb/) (дата обращения: 14.09.2020).
19. Цифровая трансформация-2019: главные направления инвестиций. Исследование State of Digital Transformation компании Altimeter. URL: <https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=205012> (дата обращения: 14.09.2020).