

Оригинальная статья
Original article

УДК 332.1

DOI: 10.18413/2408-9346-2022-8-3-0-8

Степанов М. М.

Механизм цифровой трансформации субъектов малого бизнеса

Университет Дерби,
ул. Кидлестон, 1, Дерби DE22 1GB, Великобритания
e-mail: stepa.mikhail@gmail.com

Статья поступила 12 июля 2022 г.; принята 16 августа 2022 г.;
опубликована 30 сентября 2022 г.

Аннотация. В настоящее время цифровая трансформация бизнеса является основным направлением повышения его эффективности, при этом для субъектов малого бизнеса данные процессы являются сложными для реализации, поскольку происходят они разрозненно, без применения комплексного подхода. Актуальность статьи связана с необходимостью выявления проблем и недостатков функционирования механизма цифровой трансформации субъектов малого бизнеса для формулировки предложений и мер по их устранению, теоретического обоснования приоритетных направлений развития субъектов малого бизнеса. В качестве методов при написании статьи использовались систематизация основных инструментов управления процессами цифровой трансформации субъектов малого бизнеса; обобщение сущности и содержания процесса внедрения цифровых технологий в предпринимательские бизнес-процессы, процессы управления. К результатам исследования можно отнести то, что в статье дано определение понятию «механизм цифровой трансформации субъектов малого бизнеса» и выделены основные его элементы. Проанализированы основные задачи и полномочия руководства, регулирующего процесс цифровой трансформации. В статье представлены пять ключевых областей цифровой трансформации, которые помогут спланировать изменения.

Ключевые слова: цифровая трансформация; механизм; методы и инструменты внедрения; цифровые технологии; малый бизнес

Для цитирования: Степанов М. М. Механизм цифровой трансформации субъектов малого бизнеса // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2022. 8 (3). С. 88-97. DOI: 10.18413/2408-9346-2022-8-3-0-8

UDC 332.1

Mikhail M. Stepanov

The mechanism of digital transformation
of small business subjects

University of Derby,
1, Kedleston Rd., Derby DE22 1GB, UK
e-mail: stepa.mikhail@gmail.com

Abstract. Currently, the digital transformation of a business is the main direction for increasing its efficiency, while for small businesses these processes are difficult to implement, since they occur separately, without an integrated approach. The relevance of the article is related to the need to identify problems and shortcomings in the functioning of the mechanism for the digital transformation of small businesses in order to formulate proposals and measures to eliminate them, to theoretically substantiate priority areas for the development of small businesses. As methods for writing the article, the systematization of the main tools for managing the processes of digital transformation of small businesses was used; generalization of the essence and content of the process of introducing digital technologies into entrepreneurial business processes, management processes. The results of the study include the fact that the article defines the concept of "mechanism of digital transformation of small businesses" and highlights its main elements. The main tasks and powers of the management regulating the process of digital transformation are analyzed. This article presents five key areas of digital transformation to help you plan for change.

Keywords: digital transformation; mechanism; implementation methods and tools; digital technologies; small business

For citation: Stepanov, M. M. (2022), "The mechanism of digital transformation of small business subjects", *Research Result. Business and Service Technologies*, 8 (3), pp. 88-97. DOI: 10.18413/2408-9346-2022-8-3-0-8

Введение (Introduction). Информационно-коммуникационные решения уже много лет революционизируют модели и бизнес-процессы. Возможность эффективного использования потенциала цифровых технологий и цифровых компетенций организаций становится источником конкурентного преимущества для целых отраслей и экономик. Это становится особенно важным в период цифровой трансформации, суть которой сводится к построению более эффективных отношений с клиентами на основе новых бизнес-моделей, подкрепленных передовыми ИКТ-решениями. Целевым состоянием этих изменений является достижение полной цифровой зрелости, при которой (Антоненко, Екатериничев, Наташкина, 2020; Полянин, Соболева, Тарновский, 2020):

- отношение потребителей играет ключевую роль в цифровизации страны, поскольку без их цифровых потребностей предложение электронных товаров и электронных услуг не может быть развитым;

- процессы цифровизации охватывают новые области, вытесняя «аналоговые» решения; являются чрезвычайно важным указанием на будущее для организации, например, в контексте необходимости внедрения цифровой аналитики, облачных решений, присутствия в социальных сетях, развития электронной коммерции и т. д.;

- наряду с распространением передовых ИКТ-решений увеличивается спрос на так называемых работников умственного труда, обладающих цифровыми компетенциями;

- государство должно следить за экономикой, увеличивая ресурсы цифровых данных и способствуя, в том числе посредством правового регулирования, цифровой трансформации организаций и учреждений (в том числе государственного и местного государственного управления).

Цифровая трансформация малого бизнеса сегодня – это не тренд, а необходимость, вопрос его существования. Компании должны внедрять новые информационные технологии, чтобы

оставаться впереди конкурентов и поддерживать высокий уровень обслуживания клиентов. Благодаря цифровой трансформации компании могут еще лучше понимать покупательское поведение потребителей, а затем оправдывать их высокие ожидания, от оптимизации цепочки поставок за счет большей гибкости с точки зрения платежей до еще более простого и быстрого процесса покупки.

При анализе цифровой трансформации чаще всего учитывают, как цифровизация, понимаемая как процесс использования цифровых технологий и инструментов для ведения бизнеса, распространяется на отдельные субъекты и как влияет на его среду (Бурыкин, Мушкетова, 2020).

Механизм цифровой трансформации малого бизнеса является преобразованием механизма управления в целях распространения применения цифровых технологий в сфере социально-экономического развития субъектов малого бизнеса. В отдельных трудах понятие «механизм управления» определено как способ разрешения противоречий явления или процесса в управлении, последовательная реализация действий, основанных на основополагающих принципах, целевой ориентации, функциональной деятельности с использованием соответствующих форм и методов управления (Блаженкова, Ишмухаметов, Ишмеева, 2021).

Под механизмом цифровой трансформации мы понимаем совокупность методов и средств внедрения цифровых технологий в бизнес-процессы хозяйствующих субъектов, практику цифровых технологий в повседневную жизнедеятельность, согласно действующей нормативно-правовой базе и целям устойчивого развития. Понимание сущности конкретных задач цифровой трансформации нуждается в конкретизации и установлении соответствующих взаимо-

связей между составными элементами указанного механизма.

Проблемные вопросы формирования и развития механизмов цифровой трансформации в последние годы являются предметом научных дискуссий многих исследователей. Однако, учитывая ведущую роль руководства в процессе цифровой трансформации, значительную актуальность приобретает рассмотрение сформированности отдельных элементов механизма с позиций их системности, взвешенности и целенаправленности.

Цель исследования (The aim of the work). Целью статьи является анализ и оценка элементов механизма цифровой трансформации малого бизнеса и разработка предложений по устранению существующих проблем и недостатков. Постоянное совершенствование данного механизма связано с естественными последствиями цифровой трансформации, в рамках которых происходят улучшение потока информации в компании, улучшение процессов продаж, повышение эффективности и, как следствие, увеличение доходов. Однако для каждого предприятия нужно быть гибким и готовым к изменениям с точки зрения технического прогресса и финансовых возможностей.

Понятие цифровой трансформации связано с цифровым разрушением, с цифровым возмущением, изменением текущего порядка. Поставщики услуг, производственные компании и коммерческие предприятия должны воспринимать цифровую революцию не как негативное возмущение, а как инновацию – первый шаг к позитивным изменениям. Цифровой прорыв позволяет решить текущую/будущую проблему, связанную с данным продуктом или услугой, что в будущем предоставляет потребителям новые преимущества. Именно инновации стимулируют цифровую трансформацию бизнеса и оказывают наибольшее влияние на

развитие компании на рынке (Лескин, 2021).

Цифровая трансформация – это, безусловно, шаг вперед. Да, во многих случаях она означает отход от проверенных бизнес-процессов в пользу относительно новых практик, которые еще только разрабатываются. Однако изменение способа ведения бизнеса может способствовать развитию компании за довольно короткое время. Адаптация продуктов и услуг к потребностям клиентов естественным образом влечет за собой увеличение продаж (Akcali, Sismanoglu, 2015). Поэтому стоит постоянно интересоваться новыми ИТ-технологиями и после тщательного анализа их потенциала начинать внедрять их в своей компании. Именно для этого необходим механизм цифровой трансформации.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). В качестве методов при написании статьи использовались систематизация основных инструментов управления процессами цифровой трансформации субъектов малого бизнеса; обобщение сущности и содержания процесса внедрения цифровых технологий в предпринимательские бизнес-процессы и процессы управления.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). В соответствии с вышеуказанным определением механизма цифровой трансформации его основным элементом является система управления, к полномочиям которой относятся функции по регулированию процессов цифровой трансформации, политика субъекта малого бизнеса в сфере цифровизации (цели и

меры деятельности), методы регулирования, т.е. цели, средства (инструменты, рычаги) регулирования – действия, технологии, процедуры (рис. 1).

Систему органов управления как ключевого элемента механизма цифровой трансформации субъектов малого бизнеса составляют менеджеры и владельцы компаний.

При этом важно определить круг субъектов отношений, установить их статус (права и обязанности, гарантии), признать основания возникновения прав и обязанностей, а также степень их конкретности, установить процедуры осуществления прав и обязанностей. Организационные методы управления цифровой трансформацией предусматривают использование разнообразных по своей природе административных и организационных средств воздействия на процесс цифровой трансформации, к которым относятся стандарты, разрешения, сертификаты, запреты, ограничения, нормативы, правила, лицензии, программы и проекты. С целью повышения эффективности деятельности необходимо (Хоменко, 2021; Stephen, Adams, Atkinson, 2016):

- упорядочить управленческую структуру по горизонтали и вертикали;
- закрепить за каждым из субъектов цифровой трансформации четкие границы полномочий и круг объектов цифровизации;
- определить порядок взаимодействия субъектов управления в процессе реализации их полномочий с целью устранения дублирования и установления четкой ответственности.



Рис. 1. Механизм цифровой трансформации субъектов малого бизнеса
Fig. 1. The mechanism of digital transformation of small businesses

Стоит помнить, что цифровая трансформация – это не только изменения, вызванные технологиями. На преобразования влияют силы, проявляющиеся на многих уровнях. Все факторы, формирующие цифровую трансформацию, можно разделить на четыре категории: технологические, стратегические, социальные и ценностные. Первая категория включает в себя изменения в развитии доступных технологий, которые играют роль обеспечения возможности появления новых концепций, нового поведения и т. д.

Вторая категория включает силы, связанные с внедрением существующих и созданием новых стратегических моделей. Третья категория – это силы социальных изменений. Последняя – это силы, возникающие в результате исповедуемых индивидами ценностей, которые являются движущей силой действия.

Приступая к проекту цифровой трансформации бизнеса, субъектам малого бизнеса необходимо разработать план действий, в котором должно быть определено, с чего начать, в каких

категориях следует рассматривать необходимость изменений. Первым шагом, несомненно, является воля к изменениям и осознание их сути и цели, которую необходимо достичь (Чалова, Брагина, Игнатьева, Харчина, 2019).

Когда мы говорим об идее цифровой трансформации, мы не задумываемся глубоко над ее определением. Можно даже сказать, что каждый, в зависимости от своей специализации и опыта, видит различные аспекты изменений, происходящих в результате цифровизации. Для инженера – это, вероятно, будут изменения в технологии производства, для ИТ-специалиста – данные и их анализ имеют ключевое значение, а руководитель отдела кадров рассмотрит новые квалификации и навыки сотрудников в сфере применения

новых технологий. Управляющий менеджер будет обращать внимание на меняющийся рынок и конкуренцию, способы доставки продуктов покупателю или их инновации. Этот подход должен поддерживать директор по маркетингу, отвечающий за стратегию, продукт и связь с рынком.

Все эти субъективные взгляды важны, но независимое инициирование действий в каждой из этих областей может быть не совсем успешным. Это связано с тем, что этот вопрос следует рассматривать целостно и рассматривать его как механизм, элементы которого дополняют друг друга для формирования всеобъемлющего плана преобразований. На рисунке 2 представлена схема реализации цифровой трансформации.

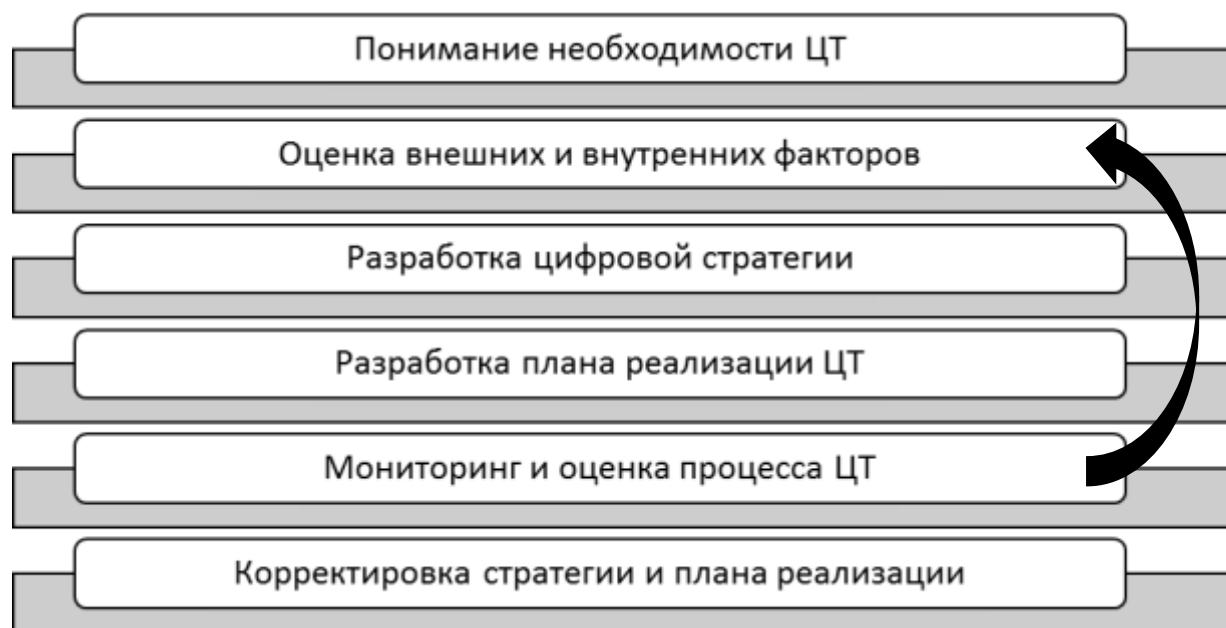


Рис. 2. Схема реализации цифровой трансформации субъектов малого бизнеса

Fig. 2. Scheme for the implementation of digital transformation of small businesses

Представленная выше схема реализации цифровой трансформации демонстрирует важность мониторинга данных процессов и корректировки цифровой стратегии в зависимости от изменений внешних и внутренних факторов функционирования. Это связано

с тем, что российские малые предприятия характеризуются недостаточными инвестициями в производство с более высокой добавленной стоимостью за счет инноваций или развития технологий, что приводит к более слабым результатам с точки зрения производительности,

положения в цепочках создания стоимости и внедрения новых технологий. Кроме того, сохраняются значительные региональные различия в динамике научно-исследовательской и инновационной деятельности. Динамика в указанных выше сферах может существенно повлиять на успешность цифровой трансформации именно малого бизнеса, поскольку данные факторы имеют меньшее воздействие на более крупные компании (Mohd Salleh, Rohde, Green, 2017; Chan, Krishnamurthy, Desjardins, 2020).

Ключевыми областями, которые следует учитывать при разработке плана преобразования предприятия, являются: клиенты, конкуренция, данные, инновации и создание ценности. Понимание текущего состояния и определение собственного преимущества в этих областях – основа успеха (Цифровая экономика, 2019).

Клиенты перечислены первыми в этом списке по важной причине – именно с них начинается инициатива перемен. Следует помнить, что изначальное предположение об инвестировании в цифровую трансформацию заключалось в том, чтобы оправдать ожидания рынка. Индивидуальный подход к покупателю и персонализация продукции – тренд, который движет переменами. Поэтому цель цифровизации – сделать производство, ориентированное на более мелкие партии, более гибким и удерживать затраты на персонализированное производство на уровне затрат на массовое производство. Можно предположить, что клиенты являются стимулом для изменений.

В цифровом мире важно помнить, что клиенты создают сети влияния и имеют возможность динамично реагировать и общаться с брендом. Клиент рассматривается не только как заинтересованная сторона, которой предлагается ценность, но и как партнер. Новые технологии позволяют ему участвовать в создании продукта уже на

стадии R&D – вплоть до высказывания мнений и влияния на рекомендации на этапе использования. Следовательно, он может улучшать продукт, а также активно влиять на репутацию бренда и укреплять ее. Цифровизация также меняет путь покупки, реорганизуя маркетинговую деятельность вдоль воронки продаж. В связи с этим новые инструменты и программное обеспечение, используемые в компании (например, Business Intelligence, CRM, ERP), облегчают реализацию маркетинговых целей и общение с клиентом. Воспринимая клиентов только как целевую группу, не имеющую возможности влиять на бренд и общаться с ним, субъект малого бизнеса может не вписаться в изменения цифрового мира (Kelly, 2020).

Вторая область, лежащая в основе цифровой трансформации – это способ конкуренции и сотрудничества на рынке. Все чаще можно наблюдать, что это уже не отдельные и противоречивые действия. Конкуренция до сих пор оказывается деловым партнером в определенной области цепочки поставок. Примером может служить кооперация в производстве комплектующих Apple и Samsung, основанная на сочетании сотрудничества и конкуренции.

Также может возникнуть ситуация, когда компания, до сих пор полностью относящаяся к другой сфере деятельности, начинает предлагать конкурентоспособную стоимость предложению. Благодаря все более эффективному использованию новых технологий, и в особенности эффективного маркетинга, субъекты малого бизнеса могут решить сократить цепочку поставок, исключив часть своих партнеров, предлагая товар непосредственно покупателю (так называемая дезинтермедияция). Эти мероприятия могут существенно изменить бизнес-модели сегодняшних участников рынка.

Поэтому стоит взглянуть на бизнес-модель, основанную на цифровой

платформе. Это одна из самых успешных моделей на сегодняшний день, а компании, работающие по ней, являются самым быстрорастущим сегментом цифровой экономики. Платформа позволяет сотрудничать компаниями или клиентами, в то время как владелец платформы извлекает выгоду из простого владения ею, а также из данных, к которым у него есть доступ. Некоторые компании создают гибридные модели, комбинируя модели продукта и модели платформы, чтобы продолжать работать в модели, ориентированной на продукт, и использовать преимущества модели на основе платформы. Приведенные выше примеры рыночных угроз и возможностей, возникающих в результате изменений в цепочках создания стоимости, следует учитывать при поиске подходящей бизнес-модели и стратегии для собственной компании.

Не только владение данными, но и их правильный анализ и использование становятся ключом к принятию мер на всех уровнях и во всех процессах организации, и к конечному успеху в бизнесе. Как мы знаем, оцифровка производит все больше и больше данных. Поэтому важно подготовить субъекты малого бизнеса к их эффективному использованию, грамотному анализу и безопасному хранению. Данные должны пронизывать и дополнять друг друга, чтобы каждый элемент организации мог получить к ним доступ и использовать их. Данные должны использоваться при управлении в различных отделах компании. В этом аспекте нельзя избегать инвестиций в соответствующее программное обеспечение, которое интегрирует источники данных на предприятии, например, такое, как системы ERP.

Также на помощь приходят алгоритмы искусственного интеллекта и большие данные. Они позволяют получить конкурентоспособную ценность прогнозирования, открывая новые

закономерности и источники предлагаемой ценности. На протяжении всего процесса важно обеспечить надлежащую защиту и безопасность данных. Этот вызов упоминается как одна из важнейших угроз цифровизации, поэтому он включен в число приоритетов внедряемых изменений.

Домен стартапов – это чрезвычайно гибкий подход к созданию и адаптации малого бизнеса к изменениям в бизнес-среде. Однако эта функция не предназначена исключительно для них. В традиционной компании изменения могут быть введены путем реорганизации процессов создания ценности. Кроме того, выполнение проектов с использованием гибких методов может значительно сократить и сделать процессы более гибкими.

Еще одним преимуществом является использование таких технологий, как 3D-печать на этапе прототипирования, виртуальная реальность или передовое программное обеспечение, позволяющие одновременно работать многим дизайнерам над виртуальной моделью продукта. Программные решения также позволяют протестировать работу производственных линий в виртуальном мире уже на этапе внедрения, чтобы уменьшить количество ошибок, затрат и времени на этапе фактического запуска линии.

При поиске источников инноваций следует вернуться к первому пункту, то есть к клиентам. Именно на их комментарии и вклад субъекты малого бизнеса могут рассчитывать на этапе проектирования и проверки. Продукты, основанные на технологии Интернет вещей (IoT), становятся еще одним источником информации. Полученные от них данные (например, об их работе и процессах использования) после соответствующего анализа создают основу для внедрения дальнейших инноваций.

Реальное изменение предлагаемой ценности заключается в подходе к ее

созданию. Полагаться исключительно на жесткое и постоянное видение предлагаемых продуктов невозможно в эпоху цифровых технологий. Продукт должен развиваться и динамично адаптироваться к требованиям заказчика, используя новые технологии и решения. Следовательно, необходим одинаково активный подход к процессам, связанным с продажами: и к маркетингу, и к коммуникациям, и к распространению и продвижению.

Иногда ценность может быть полностью переопределена путем изменения бизнес-модели, например, перехода от продажи только физических продуктов к продукту как услуге. Вышеупомянутые данные, поступающие от клиентов с датчиков, установленных в продуктах, дополнительно предоставляют огромные возможности анализа с точки зрения создания эффективного ценностного предложения.

Заключение (Conclusions).

Цифровая трансформация бизнеса – это масштабное мероприятие, но при правильной организации оно позволит трансформировать субъекты малого бизнеса и лучше адаптировать их к требованиям клиентов. Используя механизм цифровой трансформации, компания будет гибкой и устойчивой к быстро меняющейся реальности. Процесс реализации цифровой трансформации стоит начать с определения его целей в контексте текущей деятельности, а также выявления возможностей организации.

Выявление вышеперечисленных областей и характеристика происходящих в них изменений под влиянием цифровизации может стать началом планирования стратегии цифровой трансформации компании. Осознание масштабов предстоящей реорганизации и того, почему важно ее провести, гармонизирует подход к многогранному характеру проблемы формирования механизма цифровой трансформации. Важно рассматривать цифровую

трансформацию не как отдельную задачу в компании, а как элемент целостного подхода к дальнейшему ведению эффективного бизнеса. Следует помнить, что процесс трансформации никогда не бывает завершенным и требует постоянной бдительности, знания технологий, тенденций рынка и ориентации на гибкую деятельность, что подразумевает необходимость создания и постоянного совершенствования механизма цифровой трансформации.

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

Conflicts of Interest: the author have no conflicts of interest to declare.

Список литературы

Антоненко Н.А., Екатериничев, А.Л., Наташкина, Е.А. Цифровая трансформация малого и среднего бизнеса на примере Тульской области // Вестник НГУЭУ. 2020. № 2. С. 213-223.

Бабкин А.В. Цифровая экономика и сквозные технологии: теория и практика / под ред. д-ра экон. наук, проф. А.В. Бабкина. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС. 2019. – 623 с.

Блаженкова Н.М., Ишмухаметов Э.М., Ишмеева А.С. Механизм повышения конкурентоспособности субъектов малого и среднего бизнеса в современных экономических условиях // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2021. № 1 (35). С.116-123.

Бурькин Е.С., Мушкетова Н.С. Направления развития маркетинговой деятельности малых и средних предприятий: особенности трансформации // Вестник МФЮА. 2020. № 1. С.87-97.

Лескин И.А. (2021). Влияние цифровизации бизнеса на развитие малого и среднего предпринимательства в России // *Хроноэкономика*, 6 (34), С.43-45.

Полянин А.В., Соболева Ю.П., Тарновский В.В. Цифровизация процессов малого и среднего предпринимательства // Управленческое консультирование, 2020. № 4 (136). С. 80-96.

Хоменко Е.Б. Цифровая экономика: актуальные вопросы теории и практики // Вестн. Удм. ун-та. Сер. Экономика и право, 2021. Т. 31. вып. 1. С. 45-52.

Чалова М.В., Брагина З.В., Игнатьева Е.В., Харчина Н.Б. Малый и средний бизнес: проблемы цифровизации и новые возможности // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 10-1. С. 131-145.

Akcali B. Y., Sismanoglu, E. (2015). Innovation and the effect of research and development (R&D) expenditure on growth in some developing and developed countries. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195. Pp. 768–775.

Chan Y. E., Krishnamurthy, R., Desjardins, C. (2020). Technology-Driven Innovation in Small Firms. *MIS Quarterly Executive*, 19 (1).

Kelly H. (2020). To save their local small businesses, people are cutting out delivery apps such as Uber, Grubhub, DoorDash and Lyft. *Philadelphia Inquirer*, May 14.

Mohd Salleh, N. A., Rohde, F., Green, P. (2017). Information systems enacted capabilities and their effects on SMEs' information systems adoption behavior. *Journal of Small Business Management*, 55 (3), Pp. 332-364.

Stephen, J. E., Adams, B. N., Atkinson, R.D. (2016). Contributors and Detractors: Ranking Countries' Impact on Global Innovation. Information technology & innovation foundation, 112 p.

References

Akcali, B. Y. and Sismanoglu, E. (2015), "Innovation and the effect of research and development (R&D) expenditure on growth in some developing and developed countries", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, pp.768–775.

Antonenko, N.A., Ekaterinichev, A.L. and Natashkina, E.A. (2020), "Digital transformation of small and medium-sized businesses on the example of the Tula region", *Bulletin of the National State University of Economics*, 2, pp.213-223.

Babkin, A.V. (2019), "Digital economy and cross-cutting technologies: theory and practice", ed. Dr. Econ. sciences, prof. A.V. Babkin, St. Petersburg, POLYTECH-PRESS, 623 p.

Blazhenkova, N.M., Ishmukhametov, E.M. and Ishmeeva, A.S. (2021), "The mechanism of increasing the competitiveness of small and

medium-sized businesses in modern economic conditions", *Vestnik UGNTU. Science, education, economics*. Series: Economics, 1 (35), pp.116-123.

Burykin, E.S. and Mushketova, N.S. (2020), "Directions for the development of marketing activities of small and medium-sized enterprises: features of transformation", *Vestnik MFYuA*, 1, pp.87-97.

Chalova, M.V., Bragina, Z.V., Ignatieva, E.V. and Kharchina, N.B. (2019), "Small and medium business: problems of digitalization and new opportunities", *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, 10-1, pp. 131-145.

Chan, Y. E., Krishnamurthy, R. and Desjardins C. (2020), "Technology-Driven Innovation in Small Firms", *MIS Quarterly Executive*, 19 (1).

Kelly, H. (2020), "To save their local small businesses, people are cutting out delivery apps such as Uber, Grubhub, DoorDash and Lyft", *Philadelphia Inquirer*, May 14.

Khomenko, E.B. (2021), "Digital economy: topical issues of theory and practice", *Vestn. Udm. university Ser. Economy and law*, 31, 1, pp. 45-52.

Leskin, I.A. (2021), "The impact of business digitalization on the development of small and medium-sized businesses in Russia", *Chronoeconomics*, 6 (34), pp. 43-45.

Mohd Salleh, N. A., Rohde, F. and Green, P. (2017), "Information systems enacted capabilities and their effects on SMEs' information systems adoption behavior", *Journal of Small Business Management*, 55 (3), pp. 332-364.

Polyanin, A.V., Soboleva, Yu.P. and Tarnovsky, V.V. (2020), "Digitization of small and medium business processes", *Management consulting*, 4 (136), pp. 80-96.

Stephen, J. E., Adams, B. N. and Atkinson, R.D. (2016), "Contributors and Detractors: Ranking Countries' Impact on Global Innovation", *Information technology & innovation foundation*, 112 p.

Данные об авторе

Степанов Михаил Михайлович, старший преподаватель кафедры управления международным гостеприимством

Information about the author

Mikhail M. Stepanov, Senior Lecturer, Department of International Hospitality Management