

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

№ 11 / 2024 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/czifrovaya-transformacziya-kak-strategiya-rosta-biznesa-barery-i-perspektivy-dlya-rossijskih-kompanij/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК 338.1

DOI: 10.54861/27131211_2024_11_75



ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КАК СТРАТЕГИЯ РОСТА БИЗНЕСА: БАРЬЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

*Тодорович С., аспирант, Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации, г. Москва, Россия*

Аннотация. Целью статьи является изучение цифровой трансформации как стратегии компании для роста бизнеса. Выявлены ключевые барьеры на российском рынке, которые препятствуют внедрению организационных инноваций на основе цифровой трансформации. В рамках исследования автор проводит анализ комплементарности цифровой трансформации с другими стратегическими подходами, используемыми компаниями для достижения конкурентных преимуществ. Особый акцент сделан на рассмотрении взаимосвязи цифровых технологий с традиционными методами управления и стратегиями, такими как стратегия низких затрат, дифференциация, стратегия с наилучшими затратами, выбора рыночной ниши. Такой подход позволяет раскрыть потенциал цифровой трансформации не только как отдельного направления, но и как интегративного элемента общей стратегии компании. На основе проведенного анализа, включающего качественные исследования в форме интервью с ключевыми участниками процесса и изучения практических бизнес-кейсов, показано влияние трансформации на ключевые показатели роста компании. Выявлено, что организационные инновации на основе цифровой трансформации могут применяться компаниями для достижения различных бизнес-целей. Сделан вывод о том, что менее эффективные компании, характеризующиеся ограниченными ресурсами и слабой адаптивностью к изменениям, рассматривают цифровую трансформацию преимущественно как инструмент для поддержания текущей рыночной позиции в условиях изменяющейся конкурентной среды. В то же время компании, обладающие высоким потенциалом для выхода на международные рынки, используют цифровые инновации в качестве стратегического механизма для преодоления барьеров, связанных с экспансией на внешние рынки. Эти барьеры включают в себя адаптацию к локальным особенностям потребительского спроса, регуляторным требованиям и логистическим вызовам. Цифровая трансформация выступает не только средством сохранения конкурентоспособности, но и драйвером для расширения и диверсификации бизнеса, особенно в условиях глобализации и усложнения цепочек поставок и реализации продукции.

Ключевые слова: цифровая трансформации, стратегии роста бизнес, конкурентоспособность, барьеры на рынках, организационные инновации.

DIGITAL TRANSFORMATION AS A BUSINESS GROWTH STRATEGY: BARRIERS AND PROSPECTS FOR RUSSIAN COMPANIES

Todorovic S., Postgraduate student, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Abstract. The purpose of this article is to examine digital transformation as a corporate strategy for business growth. Key barriers in the Russian market that hinder the implementation of organizational innovations based on digital transformation have been identified. The study analyzes the complementarity of digital transformation with other strategic approaches employed by companies to achieve competitive advantages. Particular emphasis is placed on exploring the interconnection between digital technologies and traditional management methods and strategies, such as cost leadership, differentiation, best-cost strategies, and niche market focus. This approach reveals the potential of digital transformation not only as a standalone initiative but also as an integrative element of a company's overall strategy. Based on the conducted analysis, which includes qualitative research through interviews with key process participants and the examination of practical business cases, the impact of transformation on the company's key growth indicators is demonstrated. It is shown that organizational innovations based on digital transformation can be applied by companies to achieve various business objectives. It has been concluded that less efficient companies, characterized by limited resources and low adaptability to change, primarily view digital transformation as a tool to maintain their current market position in a shifting competitive environment. Conversely, companies with significant potential for entering international markets utilize digital innovations as a strategic mechanism to overcome barriers associated with expansion into external markets. These barriers include adaptation to local consumer demand characteristics, regulatory requirements, and logistical challenges. Digital transformation thus serves not only as a means of maintaining competitiveness but also as a driver for business expansion and diversification, especially in the context of globalization and the increasing complexity of supply chains and distribution systems.

Keywords: digital transformation, business growth strategies, competitiveness, market barriers, organizational innovations.

JEL classification: O32, F50, L25.

Для цитирования: Тодорович С. Цифровая трансформация как стратегия роста бизнеса: барьеры и перспективы для российских компаний // Прогрессивная экономика. 2024. № 11. С. 75–86. DOI: 10.54861/27131211_2024_11_75.

Статья поступила в редакцию: 10.11.2024 г. Одобрена после рецензирования: 14.11.2024 г. Принята к публикации: 15.11.2024 г.

For citation: Todorovic S. Digital transformation as a business growth strategy: barriers and prospects for Russian companies // Progressive Economy. 2024. No. 11. pp. 75–86. DOI: 10.54861/27131211_2024_11_75.

The article was submitted to the editorial office: 10/11/2024. Approved after review: 14/11/2024. Accepted for publication: 15/11/2024.

Введение

Российские компании сталкиваются с ростом конкурентной борьбы как на внутреннем рынке, так и на внешнем, что стимулирует компании внедрять и развивать новые конкурентные преимущества для поддержания конкурентоспособности. Различные факторы могут являться драйвером для новых вызовов: либерализация внешнеторговой деятельности и подписание региональных торговых соглашений, растущий темп внедрения и развития новых технологических решений, дающих существенное преимущество конкурентам, а также появление новых участников на рынке, предлагающих новые подходы к существующим бизнес-моделям, которые могут менять понимание индустрии в целом. Кроме того, российские компании сталкиваются и с другими трудностями: санкционное давление, изменения нормативно-правовой базы, волатильность рубля, которые являются дополнительными стимулами усовершенствования конкурентных стратегий. Компаниям недостаточно использовать традиционные стратегии по росту бизнеса, учитывая сильную роль цифровизации в повседневной жизни людей.

Цифровая трансформация может являться комплементарной стратегией к существующим конкурентным стратегиям, а также повышать конкурентоспособность компаний, путем внедрения современных технологий и переосмысления существующих бизнес-процессов, которые создают дополнительную ценность для клиента и нацелены на долгосрочное устойчивое развитие самой компании. Цифровая трансформация выступает не только как инструмент повышения операционной эффективности, но и как стратегический ресурс, позволяющий компаниям успешно адаптироваться к условиям глобальной экономики, занять устойчивые позиции на рынке и сформировать устойчивую бизнес-модель.

Таким образом, целью статьи является изучение взаимосвязи существующих стратегий компании и цифровой трансформации, а также анализ практических бизнес-кейсов внедрения российскими компаниями. Кроме того, статья рассматривает ключевые барьеры, препятствующие компаниям эффективное внедрение и рассматриваются различные стратегии в зависимости от текущей эффективности компаний.

Обзор литературы

Важно подчеркнуть, что на сегодняшний день общепринятое и единое определение цифровой трансформации отсутствует как в научной литературе, так и в международных руководствах по статистическому измерению инновационной деятельности, а также в государственных нормативно-правовых актах. Это создает методологический пробел, который затрудняет проведение унифицированных исследований, разработку сравнительных аналитических отчетов и формирование стандартов для оценки влияния цифровых технологий на развитие организаций. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) определяет цифровую трансформацию следующим образом: процесс внедрения цифровых технологий и данных, а также их использование для существующих и новых видов деятельности [12].

Данное определение подразумевает совокупность экономических и социальных эффектов в результате цифровизации. Также в научной литературе выделяют четыре основных типа в классификации цифровой трансформации:

- технологическая цифровизация – трансформация аналоговых данных и цифровую в цифровую среду [2];
- цифровая оптимизация – автоматизация процессов, взаимодействия отделов внутри компании, гибкие системы управления [19];
- цифровизация бизнес-процессов – внедрение технологических решений для изменения бизнес-модели, структуры организации, взаимодействия с клиентами, а также других аспектов деятельности компании [7];
- инновация цифровизации – новые технологии, меняющие целую отрасль, влияющих на структурные изменения и затрагивающие появление новых платформ, продуктов или процессов, которые разрушают понимание текущих бизнес-процессов [17].

Также в научной литературе выделяются следующие ключевые тенденции в рамках определения цифровой трансформации: интеграция искусственного интеллекта и машинного обучения на всех этапах оптимизации бизнес-процессов и клиентского опыта, развитие интернета вещей, чему способствует увеличение количества подключенных устройств, а также переход к облачным технологиям для обеспечения гибкости и масштабируемости внедряемой ИТ-инфраструктуры [3; 6]. Кроме того, анализ больших данных и внедрение блокчейн-технологий являются ключевыми направлениями в научных исследованиях по внедрению цифровой трансформации [10].

Материалы и методы

Методологической основой исследования послужили методы логического и системного анализа, направленные на структурированное изучение взаимосвязей между классическими стратегиями роста бизнеса и цифровой трансформацией. Для получения эмпирических данных автором было проведено полуструктурированное интервью с представителями 215 компаний розничной торговли, использующих цифровую трансформацию путем интеграции своего ассортимента на маркетплейсах. В рамках интервью вопросы были разделены на две категории: (1) адаптация к внутреннему рынку и операционные улучшения, включая оптимизацию процессов и повышение конкурентоспособности; (2) стратегии выхода на новые рынки, с акцентом на использование цифровых технологий для экспансии и адаптации бизнес-моделей. Такой подход позволил выявить ключевые практики и барьеры, связанные с процессами цифровизации. Далее согласно данным из СПАРК-Интерфакс, были собрана статистика по ROA (return on assets) и компании были поделены по медианному значению на малоэффективные и высокоэффективные, что представлено на рисунке 1.

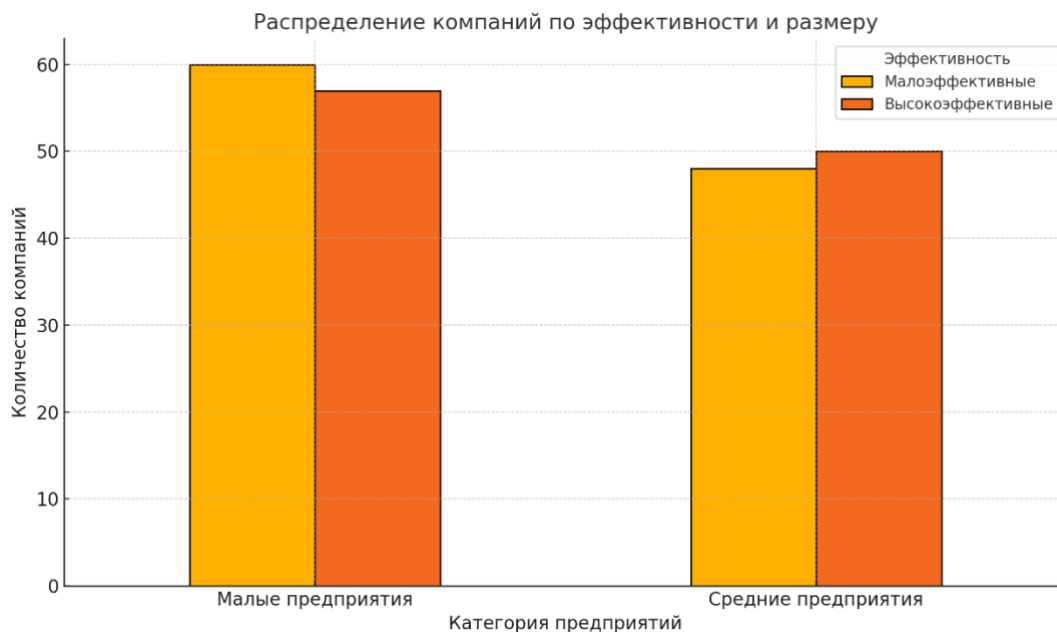


Рис. 1. Распределение МСП на малоэффективные и высокоэффективные.

Источник: составлено автором

Используя собранную группу данных, был проведен кластерный анализ ответов и эффективности для группировки компаний на основе схожести ответов и текущей эффективности, что дает возможность выявить паттерны управленческих решений и стратегий, внедряемых компаниями, которые используют цифровую трансформацию.

Дополнительно исследование включало анализ бизнес-кейсов, демонстрирующих комбинирование традиционных стратегий роста с элементами цифровой трансформации. Особое внимание уделялось изучению изменений в организационной структуре, операционных процессах и взаимодействии с клиентами при внедрении цифровых технологий.

Результаты и обсуждение

В рамках систематического анализа существующей литературы и современных бизнес-кейсов внедрения цифровой трансформации, можно выделить пять ключевых целей, которые компания ставит перед собой, внедряя новые технологические инновации:

1. Увеличение операционной эффективности: автоматизация и оптимизация внутренних процессов способствуют снижению затрат, минимизации человеческого фактора в принятии решений и ускорению выполнения задач, что позволяет компаниям достигать более высокой производительности.
2. Совершенствование клиентского опыта: использование аналитики больших данных и цифровых платформ для создания персонализированного взаимодействия с клиентами. Анализ данных о поведении пользователей позволяет компаниям разрабатывать более точные предложения и

индивидуализированные услуги, что способствует повышению уровня лояльности клиентов и увеличению доходов.

3. Адаптация к рыночным изменениям: обеспечение гибкости и способности компании оперативно реагировать на изменения рыночной среды путем внедрения инновационных решений и разработки новых продуктов, соответствующих изменяющимся требованиям потребителей.

4. Укрепление конкурентных позиций: усиление конкурентоспособности за счет внедрения передовых цифровых технологий, которые открывают возможности для создания уникальных продуктов и услуг. Применение новых бизнес-моделей и стратегическое использование данных позволяют компаниям эффективно выделяться на фоне конкурентов.

5. Обеспечение информационной безопасности: инвестиции в надежные системы кибербезопасности, методы шифрования данных и защиту конфиденциальной информации формируют доверие клиентов и обеспечивают сохранность цифровых активов компании.

Следовательно, ключевыми особенностями современного этапа цифровой трансформации является: фокус на клиентов, где цифровые инструменты используются для удовлетворения меняющегося спроса [9,18]. Гибкость и адаптивность применяемых стратегий для ускорения внедрения новых изменившихся и усовершенствованных технологий [4]. Автоматизация и оптимизация процессов как способ сокращения издержек и рост скорости производства [1]. Основной для управленческих решений становятся данные и более сложные модели прогнозирования [14]. Кибербезопасность и защита данных является важным аспектом для доверия клиентов [15]. В рамках данной статьи автор фокусируется на четвертой цели – повышение конкурентоспособности и изменение управленческих решений на изменение рыночной конъюнктуры, вызывающая.

Переходя к кластерному анализу по эффективности компаний, участвовавших в интервью, были получены следующие нормированные результаты, которые собраны на рисунке 2.

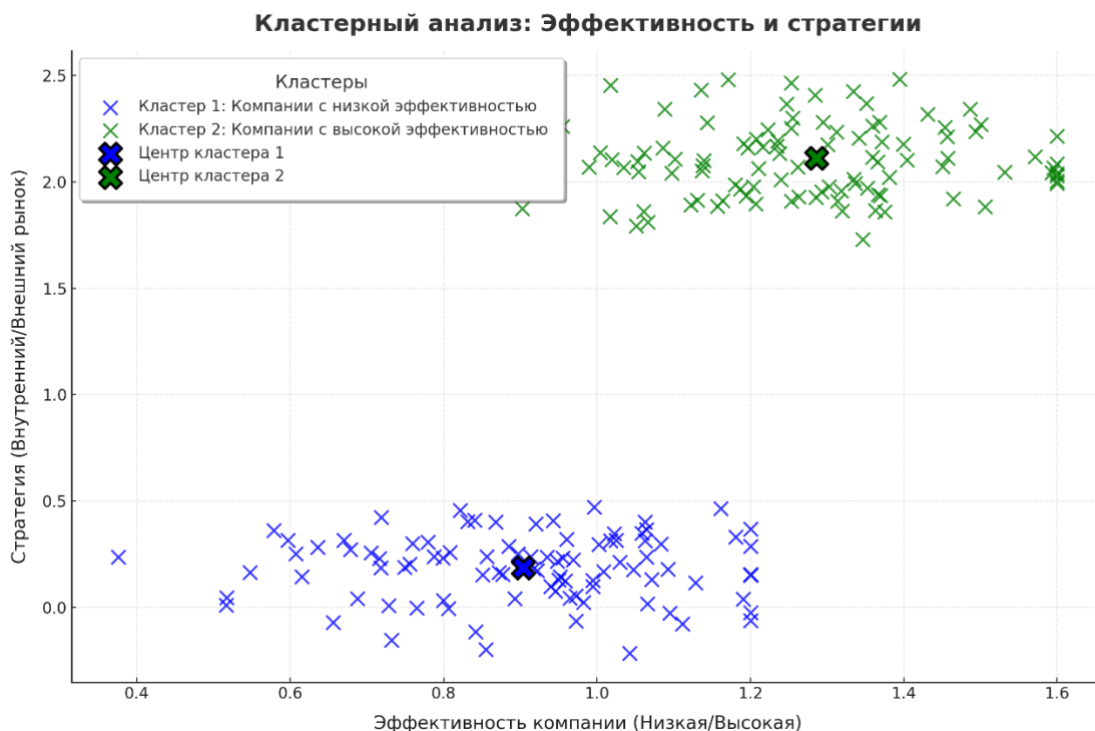


Рис. 2. Кластерный анализ эффективности и стратегии.

Источник: составлено автором

Ключевой результат кластерного анализа: дифференциация компаний по эффективности и стратегиям, при которой происходит разделение компаний на две группы, основанное на их эффективности (ROA) и стратегическом выборе между фокусом на внутреннем рынке и ориентацией на внешние рынки при внедрении цифровой трансформации как стратегии конкурентной борьбы. Компании с более высокой эффективностью (зеленый кластер) характеризуются большей склонностью к международной экспансии, а компании с низкой эффективностью (синий кластер) преимущественно ориентированы на внутренний рынок, где условия конкуренции и операционные издержки более предсказуемы. Анализ показал низкую степень пересечения между кластерами, что свидетельствует о чёткой дифференциации между компаниями по эффективности и стратегическому поведению, так как кластеры сформированы по эффективности – такой результат ожидаем. Низкоэффективные компании сталкиваются с ограниченными ресурсами, недостаточной инновационной активностью или нехваткой конкурентных преимуществ для выхода на внешние рынки. При этом высокоэффективные предпочитают стратегии, связанные с экспансией на международные рынки, что связано с их ресурсной базой, инновационными возможностями и наличием конкурентных преимуществ, необходимых для успешной деятельности за пределами внутреннего рынка, а внедрение цифровой трансформации является важным фактором для компаний из выборки, что было установлено в рамках интервью.

Делая вывод о перспективах российских компаний розничной торговли при внедрении цифровой трансформации для роста бизнеса и стратегии выбора рынка, можно сформировать общий подход следующим образом:

- наиболее эффективные компании получают дополнительное конкурентное преимущество, внедряя цифровую трансформацию, поэтому компанию рассматривают в качестве основной стратегии – выход на новые рынки, то есть стратегию диверсификации. Данные результаты соответствуют другим классическим моделям распределения ресурсов от менее эффективных фирм к более эффективному [11]. Кроме того, изменение рыночной конъюнктуры может быть дополнительным стимулом для компаний рассмотреть другие стратегии [13];

- менее эффективные компании концентрируются на удержании доли на текущем рынке при помощи цифровой трансформации бизнес-процессов или стараются занять новые ниши на уже существующем рынке, если цифровизация помогает компаниям обрести новое конкурентное преимущество.

Цифровая трансформация может быть важным драйвером для дальнейшего роста компании и внедрения новых стратегий, которые могут быть комплементарны со старыми. Однако, российские компании также сталкиваются с барьерами, которые могут замедлить или затруднить процесс цифровизации:

- сопротивление персонала: нежелание сотрудников принимать изменения могут существенно осложнить процесс внедрения инноваций, но поддержка менеджмента являются ключевыми факторами успеха [8];

- ограниченность ресурсов и правовые: необходимость стратегического подхода к управлению ресурсами для успешного внедрения изменений и соответствие регуляторным требованиям;

- непонимание целей инноваций: отсутствие ясного осознания целей и ожидаемых выгод от внедрения инноваций приводит к затруднениям в их реализации. Четкое стратегическое видение способствует успешному управлению инновациями [16];

- культурные барьеры: сложившаяся корпоративная культура может препятствовать изменениям, особенно если её ценности и практики не соответствуют инновационным инициативам;

- недостаточная технологическая инфраструктура: ограниченная доступность современных технологий или сложность их внедрения становятся значимыми препятствиями для цифровой трансформации;

- неполная интеграция цифровых решений: некорректное соединение новых решений с существующими бизнес-процессами может привести к несоответствиям и снизить эффективность внедрения;

- недостаток обучения и подготовки персонала: отсутствие соответствующего обучения и адаптации сотрудников к новым технологиям и процессам затрудняет их успешное использование;

- низкая вовлеченность заинтересованных сторон: отсутствие поддержки и участия клиентов, поставщиков и партнёров тормозит процессы цифровой трансформации, снижая потенциальную эффективность;
- клиентский опыт и цепочки поставок: сложности персонализации и соответствия ожиданиям клиентов, а в рамках цепочек поставок необходима вовлеченность в том числе других участников процесса – поставщиков и логистических партнеров.

Автором были рассмотрены цели и барьеры, далее необходимо перейти к реальным кейс-стади и имплементации цифровой трансформации к уже существующим стратегиям, что и является фактором успешного процесса трансформации для компаний, которые рассматривают данную стратегию для роста бизнеса. В качестве основных конкурентных стратегий, для которых цифровая трансформация может быть комплементарной, взяты стратегии по Майклу Портеру, которые представлены на рисунке 3.

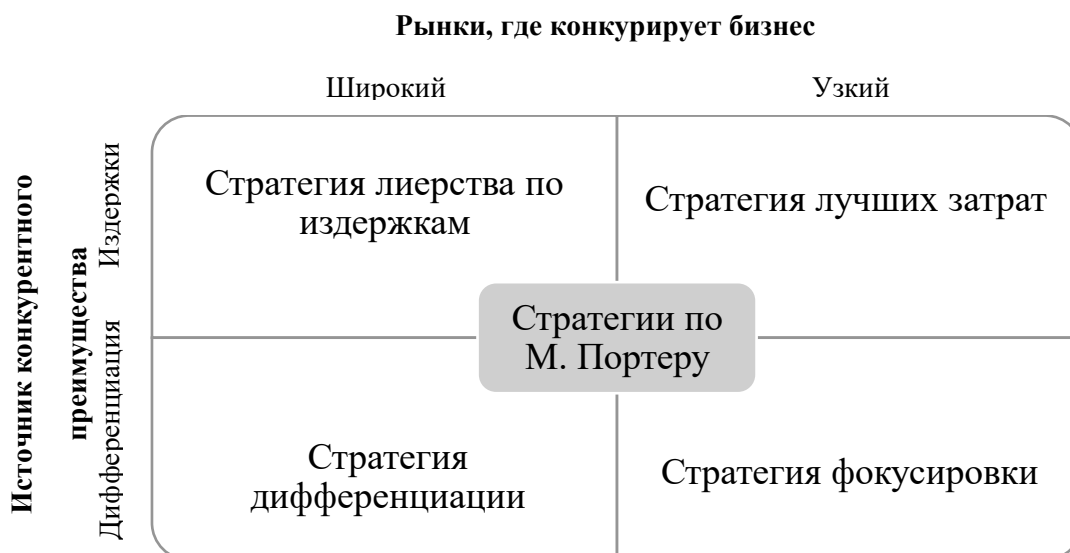


Рис. 3. Конкурентные стратегии Майкла Портера.

Источник: составлено автором по данным [5]

Майкл Портер выделил четыре ключевые конкурентные стратегии. Цифровая трансформация может являться дополнительным фактором для успешной реализации одной из этих стратегий. Далее рассмотрим возможные роли цифровой трансформации в данных стратегиях:

- стратегия низких затрат (cost leadership) направлена на минимизацию издержек для обеспечения конкурентоспособных цен. Цифровая трансформация играет ключевую роль в её реализации через автоматизацию процессов, таких как роботизированная автоматизация (RPA) и использование облачных технологий, которые сокращают затраты на управление данными и рутинные операции. Оптимизация цепочек поставок, включая использование технологий отслеживания и управления логистикой, снижает расходы на транспортировку и хранение. В рамках бизнес-кейса можно рассмотреть компанию «Улыбка радуги», которая внедрила

электронный документооборот (EDI) для своих поставщиков, что ускорило обмен документами, сократило затраты и оптимизировало процессы поставок;

– стратегия дифференциации направлена на создание уникального предложения, которое привлекает клиентов. Цифровая трансформация способствует разработке инновационных продуктов, улучшению клиентского опыта и созданию персонализированных решений. Аналитика данных и машинное обучение позволяют глубже понимать потребности клиентов и предлагать персонализированные услуги, что укрепляет лояльность. Омниканальные платформы и цифровые сервисы, такие как мобильные приложения и чат-боты, делают взаимодействие с клиентами удобным и эффективным. Например, «ВкусВилл» выделилась на рынке за счёт ориентации на свежие и натуральные продукты, а разработка мобильного приложения с персонализированными рекомендациями и функцией отзывов усилила её позиции среди конкурентов;

– стратегия наилучших затрат направлена на обеспечение оптимального соотношения цены и качества, предоставляя клиентам высокую ценность. Цифровая трансформация помогает улучшать качество продукции и услуг при контроле затрат за счёт внедрения цифрового управления качеством и предиктивной аналитики для контроля дефектов и повышения эффективности. Умные системы мониторинга и гибкость производства позволяют адаптироваться к изменяющимся потребностям рынка, поддерживая высокий стандарт качества. Примером является «Ситилинк», который с помощью анализа данных о спросе оптимизирует запасы и снижает стоимость заказа (CPO), обеспечивая доступность товаров и удержание клиентов;

– стратегия выбора рыночной ниши ориентирована на обслуживание узкого сегмента клиентов с помощью специализированных товаров и услуг. Цифровая трансформация позволяет глубже анализировать потребности целевой аудитории с использованием больших данных и сегментации, а также эффективно взаимодействовать через цифровые каналы, такие как таргетированная реклама и социальные сети. Компании, такие как «4fresh» и «ЛавкаЛавка», используют анализ покупательского поведения и отзывов для корректировки ассортимента, предлагая только востребованные товары, что помогает удерживать свою нишу и повышать удовлетворённость клиентов.

Рассмотренные стратегии внедрения цифровой трансформации представляют собой ключевой элемент современного развития компаний розничной торговли, обеспечивая поддержку выбранных конкурентных стратегий. Приведённые бизнес-кейсы иллюстрируют практическую реализацию данных подходов, демонстрируя, как инновации и технологические решения способствуют повышению эффективности, улучшению клиентского опыта и созданию дополнительных конкурентных преимуществ, которые важны, учитывая растущую конкуренцию на российском рынке.

Заключение

В процессе исследования автором было выявлено, что цифровая трансформация играет ключевую роль в усилении конкурентных стратегий, позволяя компаниям достигать устойчивого преимущества на рынке. Для компаний, ориентированных на снижение издержек, цифровизация обеспечивает оптимизацию затрат. В стратегиях дифференциации она способствует созданию уникальных предложений и улучшению клиентского опыта. Компании, реализующие стратегию наилучших затрат, используют цифровые технологии для поддержания качества при контроле затрат, а предприятия, фокусирующиеся на рыночных нишах, с их помощью глубже анализируют потребности узкой аудитории и создают решения, максимально удовлетворяющие их ожидания.

Анализ показал, что менее эффективные компании используют цифровую трансформацию преимущественно для внутренней оптимизации и повышения операционной эффективности, что позволяет им оставаться конкурентоспособными на локальных рынках. В то же время более успешные компании применяют цифровые инновации для преодоления международных барьеров, акцентируя внимание на улучшении клиентского опыта, повышении гибкости управления цепочками поставок и усилении стратегических преимуществ на глобальном уровне.

Ключевые барьеры внедрения цифровой трансформации для российских компаний включают регуляторные и правовые ограничения, особенности корпоративной культуры, недостаток ресурсов, слабую поддержку со стороны руководства, а в секторе розничной торговли дополнительно — сложности, связанные с клиентским опытом и управлением цепочками поставок. Эти факторы требуют системного подхода для успешной реализации цифровой трансформации.

Литература

1. Althabatah A., Yaqot M., Menezes B., Kerbach L. Transformative Procurement Trends: Integrating Industry 4.0 Technologies for Enhanced Procurement Processes // Logistics. 2023. Vol. 7 (3). P. 1–40.
2. Brynjolfsson E., Hitt L.M. Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance // Journal of Economic Perspectives. 2000. Vol. 14. No. 4, P. 23–48.
3. Cech F., Tellioglu H. Impact of the Digital Transformation: An Online Real-Time Delphi Study. 2019. P. 1–16.
4. Ciancarini P., Giancarlo R., Grimaudo G. Tailoring an Agile Methodology to the Digital Transformation in the Public Sector // Information. 2024. Vol. 15. P. 110.
5. Competitive Strategy: Four Types of Competitive Strategy. URL: <https://www.iedunote.com/competitive-strategy>.

6. Egodawe M., Sedera D., Bui V. A Systematic Review of Digital Transformation Literature (2013-2021) and the development of an overarching apriori model to guide future research. 2022. P. 1–12.
7. Kane G.C., Palmer D., Phillips A.N., Kiron D., Buckley N. “Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation // MIT Sloan Management Review. 2015. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>.
8. Kotter J.P., Schlesinger L.A. Choosing strategies for change // Harvard Business Review. 2008. Vol. 86 (7–8). P. 130–139.
9. Latinovic Z., Chatterjee S.C. Customer Centricity in the Digital Age // MIT Sloan Management Review. 2019. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/customer-centricity-in-the-digital-age>.
10. Lesnikova A. From «Analogue» Science to AI-powered Digital Science. 2021. URL: <https://arxiv.org/pdf/2108.02265>.
11. Melitz M.J. The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity // Econometrica. 2003. Vol. 71. P. 1695–1725.
12. Organization of Economic Cooperation and Development. Definition of digital transformational. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/digital-transformation.html>.
13. Petia T., Amit K. Trade Liberalization and Firm Productivity: The Case of India // The Review of Economics and Statistics. 2011. Vol. 93 (3). P. 995–1009.
14. Shabbir M.Q., Gardezi S.B. Application of big data analytics and organizational performance: the mediating role of knowledge management practices // Journal of Big Data. 2020. Vol. 7. № 47. P. 1–13.
15. Saeed S., Altamimi S., Alkayyal N., Alshehri E., Alabbad D. Digital Transformation and Cybersecurity Challenges for Businesses Resilience: Issues and Recommendations // Sensors (Basel, Switzerland). 2023. Vol. 23. P. 1–20.
16. Tidd J., Bessant J. Strategic Innovation Management // Wiley. 2018. URL: <file:///Users/bensonizabel/Downloads/SIM1.pdf>.
17. Vărzaru A.A., Bocean C.G. Digital Transformation and Innovation: The Influence of Digital Technologies on Turnover from Innovation Activities and Types of Innovation // Systems. 2024. Vol. 12 (9). P. 1–25.
18. Verhoef P., Bijmolt T. Marketing perspectives on digital business models: A framework and overview of the special issue // International Journal of Research in Marketing. 2019. Vol. 36. P. 341–349.
19. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review. 2014. 292 p.