

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В КОММЕРЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

*Валерий ГАГАУЗ<sup>1</sup>, докторант, ASEM*

*The article presents an analysis of business processes characteristic of small and medium-sized businesses (SMEs). The main digital technologies (systems, programs and tools) that can be used to digitalize business processes are analyzed. As an example, the activity of the BRAVO MOTORS SRL company, which specializes in car maintenance and spare parts sales, is used. The key components of the organization's business model and methods of their digitalization are presented. The main conclusion is that the digitalization of business processes in SMEs is a labor-intensive process, the specifics of the work necessitate the development own approaches and solutions.*

**Keywords:** *business processes, digitalization, small and medium enterprises*

*В статье представлен анализ бизнес-процессов, характерных для коммерческих предприятий малого и среднего бизнеса (МСП) и проанализированы основные цифровые технологии (системы, программы и инструменты), которые могут быть использованы для цифровизации бизнес-процессов. В качестве примера используется деятельность фирмы BRAVO MOTORS SRL, специализирующейся на обслуживании автомобилей и продаже запчастей. Представлены ключевые компоненты бизнес-модели организации и методы их цифровизации. Основной вывод состоит в том, что цифровизация бизнес-процессов на МСП является трудоемким процессом, специфика работы вызывает необходимость разработки собственных подходов и решений.*

**Ключевые слова:** *бизнес-процессы, цифровизация, малые и средние предприятия*

**JEL classification:** *M15*

Цифровизации бизнес-процессов способствует совершенствованию контроля и увеличение скорости работы. Применение цифровых технологий к бизнес-процессам предприятия – это шаг, который поможет компании достигать гораздо более высокой производительности. Облачные технологии позволяют малому и среднему бизнесу уменьшить издержки на инфраструктуру, тем самым ускоряя коммерческие процессы, digital-маркетинг дает возможность налаживать эффективные взаимоотношения с клиентами, CRM-системы экономить на персонале (Лукьянова, 2019). Применение новейших цифровых технологий в бизнесе является необходимым условием для эффективного развития субъектов предпринимательства (Goerzig & Bauernhansl, 2018). Новые бизнес-модели (freemium, on-demand, crowdsourcing, crowdfunding) позволяют частным предпринимателям, малым и средним компаниям осуществлять хозяйственную деятельность без собственной ИТ-инфраструктуры и программного обеспечения («облачный» бизнес, интернет вещей), без складского хозяйства (dropshipping), а также, не имея в распоряжении по факту материальных активов (co-sharing).

В настоящее время крупный бизнес активно занимается цифровой трансформацией, но малый и средний бизнес сталкивается с определёнными трудностями, связанными как со спецификой работы, так и нехваткой финансовых и человеческих ресурсов, а также решения вопроса безопасности и сохранности данных. Можно утверждать, что цифровизация малых и средних предприятий имеет некоторые особенности, которые являются как их преимуществами, так и недостатками по сравнению с большими формами организации бизнеса. В Республике Молдова коммерческие предприятия малого и среднего бизнеса представляют один из важных сегментов отечественного рынка, а совершенствование и модернизация их работы в условиях цифровизации экономики является одной из наиболее важных задач, как с точки зрения макроэкономики, так и для владельцев бизнеса.

Целью данной статьи является систематизация бизнес-процессов, характерных для коммерческих предприятий малого и среднего бизнеса и описание цифровых технологий (систем, программ и инструментов), которые могут быть использованы для цифровизации бизнес-процессов.

---

<sup>1</sup> © Валерий ГАГАУЗ, [gagauzvf@gmail.com](mailto:gagauzvf@gmail.com)

В качестве примера используется деятельность фирмы BRAVO MOTORS SRL, специализирующейся на обслуживании автомобилей и продаже запчастей.

Вопросы, связанные с особенностями ведения бизнеса в условиях цифровой экономики и цифровой трансформации, являются предметом изучения многих отечественных и зарубежных специалистов (Danilova, 2019).

Среди основополагающих особенностей цифровой экономики авторы выделяют следующие: высокая скорость и темпы развития; трансформация (преобразование) бизнес-процессов предприятий и отраслей промышленности; сокращение расходов на реализацию бизнес-процессов; появление новых бизнес-моделей; появление новых «умных» продуктов, новых рынков; изменения в структуре востребованных профессий; постоянная диффузия инноваций; активное развитие электронных платежных систем (Зозуля, 2018).

В коммерческой деятельности цифровые технологии способствуют диверсификации форм обмена товарами, услугами и капиталами; увеличению присутствия в виртуальном пространстве; использованию современных интерактивных, сетевых каналов позиционирования на рынке, а также инструментов digital-маркетинга повышению уровня интеграции компаний на национальных и международных рынках и др. (Вертакова, 2019). Социальные сети являются одним из важнейших инструментов цифровизации бизнес-процессов фирмы, поскольку обладают высоким организационно-управленческим потенциалом (Попов, 2020).

Несмотря на многочисленные научные исследования, проблемы, касающиеся влияния цифровизации экономики на условия хозяйствования малых и средних предприятий остаются мало изученными, исследователи указывают на недостаточное изучение связи между двумя цифровой трансформацией и управление бизнес-процессами (Stjerić, Vuges, 2018). Особого внимания требует идентификация наиболее эффективных и недорогостоящих методов цифровизации бизнес-процессов, выявления качественно новых моделей управления субъектами малого и среднего бизнеса на основе современных цифровых технологий (Полянин и др., 2020, Шпилева, 2020).

Исходя из цели данной работы, одним из первых этапов в определении возможностей цифровизации бизнес-процессов на коммерческих предприятиях малого и среднего бизнеса явилась систематизация основных видов деятельности и определение цифровых технологий, которые доступны в настоящее время и могут быть использованы для цифровизации бизнес-процессов. Результаты представлены в Таблице 1.

**Таблица 1. Бизнес-процессы и цифровые технологии, которые можно использовать для их цифровизации**

<b>Бизнес-процессы</b>	<b>Цифровые технологии</b>
Управленческий учет	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BPM - Организация процессов, Task менеджеры, системы Scrum, Kanban для управления проектами.</li> <li>• Контроль запасов и ликвидности товаров.</li> <li>• Формирование отчетов.</li> <li>• Оперативный контроль прибылей и убытков, задолженностей всех видов.</li> <li>• Бенчмаркинг бизнеса и внешней среды</li> <li>• Доведение решения до исполнителя, организация его выполнения</li> <li>• Управление отношениями с поставщиками - SCM</li> </ul>
Бухгалтерский учет	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Автоматизация приходов товаров (opix)</li> <li>• Автоматизация ввода банковских выписок</li> <li>• Автоматизация ввода прайс листов</li> <li>• Автоматизация налоговых отчетов (XML – servicii.fisc.md)</li> <li>• Электронные фактуры</li> <li>• Пересчеты курсов валют</li> </ul>
Складской учет	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приёмка товаров (сканирование штрих-кодов)</li> <li>• перемещение товаров</li> </ul>

Бизнес-процессы	Цифровые технологии
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сборка товаров для отгрузки</li> <li>• Инвентаризация</li> <li>• Комплектация и разуконплектация</li> <li>• Коллективная работа</li> <li>• Списание и выбраковка товаров</li> </ul>
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Новые каналы взаимодействия – социальные медиа, видео ресурсы</li> <li>• Обмен между программами оперативного учета (CRM, ERP), веб-интерфейсами (CMS) и программами бухгалтерского учета (1с).</li> <li>• Привязка IP телефонии к CRM.</li> <li>• Привязка мессенджеров и соцсетей к CRM</li> <li>• Сбор данных о посетителях веб сайтов и аналитика Wish листов</li> <li>• ССМ – управление коммуникацией с клиентами</li> <li>• Сбор данных о конверсиях и об эффективности рекламы в различных интернет-платформах – Facebook Ads Manager, Google Analytics</li> <li>• SEO, SMM – оптимизация в поисковых системах и социальных сетях.</li> <li>• Автоматический сбор данных о закупках и продажах</li> </ul>
Анализ эффективности работы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KPI (Key Performance Indicators)</li> <li>• Анализ загруженности работников и оборудования</li> <li>• Анализ и контроль своевременности выполнения различных процессов</li> </ul>

*Источник: составлено автором*

**Цифровизация и бухгалтерский учет на МСП.** При том что 1с, как платформа, является одним из лучших решений в области автоматизации бухгалтерского учета, в обычной сборке «Бухгалтерия» она не удовлетворяет потребностям оперативного учета. Это касается и метода учета ТМЦ (товарно-материальных ценностей). В основном, в Республике Молдова бухгалтерские программы ведут учет по средневзвешенной себестоимости и крайне редко по партиям; методы LIFO (Last In, First Out – последним пришёл — первым ушёл) и FIFO (First In, First Out – первым пришёл — первым ушёл) практически не встречаются. Бухгалтерские программы, построенные по партийному принципу учета товарных запасов, считаются специфическими и разрабатываются каждый раз под конкретного клиента, поэтому все официальные представители разработчика 1с предлагают базовую программу, которая работает по принципу средневзвешенной себестоимости. Эта система показывает себя неэффективной, если товар поступает несколько раз с разной себестоимостью, затем часть товара продается, а часть должна быть возвращена поставщику. В результате нескольких таких сделок происходит разрыв себестоимости. Другой стороной непартийного учета ТМЦ является невозможность идентифицировать, сколько товаров конкретного поставщика находится в конкретный момент на складе.

Реализовывать функционал оперативного учета в рамках программы бухгалтерского учета достаточно рискованно, так как те ошибки, которые в оперативном учете могут считаться не столь значительными, могут оказаться пагубными для ведения бухгалтерского учета. Во всех крупных компаниях доступ к бухгалтерским программам, ограничен и для оперативного учета обычно используют отдельные программы, связанные посредством обмена с основной бухгалтерской программой.

**Цифровизация и маркетинг.** Цифровизация маркетинга неотъемлемо связана с цифровизацией бизнес-процессов. Для коммерческих МСП очень важно иметь информацию о том, как клиент узнал о компании и нашел контактные данные и какого типа товар и услуги его интересуют, что способствует формированию понимания того, кто является клиентом компании, и какая информационная площадка генерирует наиболее эффективно конверсии.

Для этого BRAVO MOTORS SRL разработала собственную программу (CRM), которая автоматически регистрирует дату и время обращения (создания записи), сотрудники дополнительно вносят номер телефона и имя клиента, записи об интересующих товарах. Разработаны поисковики, которые позволяют по любым данным клиента или кодам и названиям товаров быстро найти заказ, что многократно увеличило эффективность работы продавцов и позитивную обратную связь от клиентов, о которых «всегда помнят внимательные продавцы». CRM, содержит в себе каталогизатор клиентов и поставщиков, марок и моделей авто, товаров и брендов. Были разработаны печатные формы для выписки счетов на оплату, заказ-нарядов, актов выполненных работ, актов дефектовки и др. Было внедрено расписание для записи клиентов на сервисное обслуживание, разработан календарь ремонта на каждый день с группировкой по подъемникам и автомобилям.

В настоящее время программа была усовершенствована до уровня ERP (Enterprise Resource Planning) – корпоративная информационная система для автоматизации планирования, учета, контроля и анализа основных бизнес-процессов и решения бизнес задач в масштабе предприятия под названием «Digital Panda».

Microsoft SQL Server – был качественным решением, которое ускорило в разы «потяжелевшую» за время разработки программу. MS SQL Server позволил добавить идентификацию пользователей к каждой записи, что позволило вывести учет на новый уровень. Учет работы пользователей базы данных является очень важным источником для оценки эффективности работы менеджеров по продажам, он позволяет подсчитывать эффективность не только предприятия в целом, но и каждого сотрудника в частности.

**Каталогизатор и взаимозаменяемые товары.** Особенностью учета товаров из отрасли автобизнеса является существование такого параметра, как соответствие товаров – это обозначает, что несколько товаров, разных производителей и с разными каталожными номерами являются одним и тем же товаром. Например, фильтру марки Filtron с каталожным номером OP575 соответствует фильтр марки Bosch с каталожным номером 0986452041, т.е. – это одна и та же запчасть, которую изготавливают разные производители. Если такая запчасть уже есть на складе по одному из производителей, а поиск по базе ведется по каталожному номеру другого производителя, то найти в базе эту запчасть нельзя, потому что такая взаимосвязь не реализована в базе данных.

Такие задачи уже давно и эффективно решают программы каталогизаторы. Это целое отдельное направление в программном обеспечении автомобильной отрасли. К самым известным относятся TecDoc, Exist, Intercars, AutoDoc. Вопрос интеграции такого рода программного обеспечения с учетными программами – это одна из важнейших проблем всех предприятий в отрасли торговли автозапчастями, которая до сих пор не решена. Пока не существует такого готового решения, как, например «1с Бухгалтерия» для ведения бухучета. Попытки самостоятельно создать такой каталогизатор на основании специализированных таблиц соответствия в компании уже предпринимались и такие исследования все еще ведутся, однако поддержание такого каталога в соответствии с обновлениями данных соответствия является очень трудоемким процессом. Еще в середине 2016 г. немецкий крупнейший разработчик каталогизатора TecDoc анонсировал о выпуске онлайн версии своего программного обеспечения, однако подключение к этой онлайн базе ориентировано на крупные европейские компании и поэтому очень дорогостоящее. Специалисты компании BRAVOMOTORS SRL разработали свой упрощенный каталогизатор кроссбрендового соответствия, который позволяет лучше ориентироваться в текущих складских запасах компании и позволяет быстрее реализовывать имеющуюся продукцию.

**Складские запасы.** Важным аспектом учета товаров является чуткий контроль уровня запасов. В стандартных базах данных не реализованы функции учета запасов товаров с точки зрения контроля за минимальным и максимальным запасом, а также за сроками хранения товаров. Наличие на складе востребованных товаров позволяет эффективно обеспечить потребительский спрос, увеличить продажи и сформировать прибыль. А своевременный возврат поставщикам редких и невостребованных товаров позволяет не замораживать оборотные средства, эффективнее использовать складские площади и не создавать дополнительную кредиторскую задолженность.

Товары, постоянного спроса должны быть на складе с тем, чтобы компания могла удовлетворить спрос покупателей и потребности собственного сервиса в любое время. Отсутствие необходимого запаса высоколиквидных товаров вызывает негативную реакцию у клиентов и риск потерять такого клиента становится очень высок, а также провоцирует формирование простоев в сервисе. Для реализации контроля за минимальными и максимальными запасами в базе данных Digital Panda ERP, в карточку товаров были введены поля «минимальный запас» и «максимальный запас». Эти поля позволяют при осуществлении выборки ориентироваться какие товары находятся в необходимом количестве, какие товары необходимо заказать у поставщика, а какие товары находятся в избытке.

Контроль максимальных запасов не менее важен, чем контроль и поддержание минимальных. Технологии постоянно развиваются и те товары, которые были высоколиквидными в предыдущий период могут перестать ими быть в будущем. Так как товароборот компании растет из года в год, а каталог номенклатуры товаров прирастает каждый месяц на несколько сотен позиций, ставится актуальна автоматизация процесса контроля запасов с точки зрения максимального срока хранения и максимального срока между последним поступлением товара на склад и последней реализацией товара. Т.е. программа может «увидеть», что какой-то товар, который всегда был в списке закупок, уже присутствует в избытке на складе, а срок хранения на складе после даты последнего поступления превышает заданный. Результатом такой выборки становится список товаров, которые должны быть либо срочно реализованы, либо возвращены на склад поставщика. Что касается второй группы товаров, мало ликвидные, разового спроса, задача несколько упрощается, хотя подход к её решению схож с предыдущей группой товаров. Эти крупные и мелкие запчасти каждый день поступают десятками на склад компании в результате полученных от клиентов запросов, часть товаров успешно реализуется, от какой-то части клиенты просто отказываются, какая-то часть не подходит к автомобилю, а еще какая-то часть просто оказывается не нужной для ремонта.

Товары, срок возврата которых превышен, и ликвидность которых низкая все еще необходимо реализовать и поэтому в программе был создан узел по формированию спец предложений. Т.е. программа анализирует остатки товаров, определяет ликвидность, возможность реализации или возврата и предлагает список товаров, для реализации которых необходимо предпринять дополнительные усилия. Из этого списка может быть сформировано спецпредложение и загружено в ресурс [www.CautPiese.md](http://www.CautPiese.md) – это специальный ресурс, посредством которого заинтересованные лица могут реализовывать запасные части.

**Контроль периодичности обслуживания и контроль качества.** Как же было сказано выше в стандартных базах данных нет функций для учета обслуживаемых автомобилей, марок и моделей, технических параметров, пробегов из-за чего практически невозможно контролировать качество и периодичность обслуживания автомобилей клиентов.

*Digital Panda ERP* на данный момент самым полным образом решила эту задачу. Сотрудники фирмы могут полноценно проследить историю обслуживания клиентов с учетом каждого параметра, который важен для конкретной ситуации, планировать будущие заказы, анализировать периодичность обслуживания и создавать целые календари для клиентов. Этот инструмент имеет большой потенциал в формировании полноценных готовых бюджетов для компаний клиентов, что позволит клиентам заранее планировать свои расходы и снизит нагрузку на персонал компании-клиента, связанную с планированием и контролем за своевременностью обслуживания.

Функционал позволяет осуществить расчет интервалов обслуживания и осуществить прогнозирование будущих ремонтов не только по расходным материалам, но и по другим узлам, износ которых может быть связан с пробегом или временем «старения», т.к. в технических нормах интервалы имеют ограничения не только по пробегу, но и по времени, т.е. критерием для выборки выступает один из двух этих параметров, влияние которого наступает раньше.

**Анализ структуры конверсий** – это достаточно богатый источник информации. Например, отношение количества конверсий, к количеству продаж это важный показатель эффективности продавцов и качества сервиса. В стандартных базах данных нет функционала для ведения учета конверсий – т.е. обращений клиентов, также нет возможности зафиксировать тип конверсии (звонок, непосредственный приход в магазин, e-mail письмо). Учет этих данных позволяет отследить период между конверсией и осуществлением сделки, продажей или техобслуживанием,

позволяет спланировать будущие продажи на основе данных текущих конверсий. В результате аналитики этих данных были выявлены наиболее нагруженные дни время, когда поступает максимальное количество входящих обращений. Это позволило переориентировать персонал на выполнение административной деятельности, оформление возвратов и заказов товаров и другой не производственной деятельности в менее загруженные дни и время. Таким образом планирование рабочего календаря стало более прозрачным и эффективным.

Данные об источниках конверсии, т.е. информация о том, откуда клиент узнал о компании или товаре, который предлагает компания позволяют проанализировать эффективность рекламных компаний, источников конверсии, а также правильно сориентироваться в направлении расходов к наиболее эффективным рекламным площадкам.

Благодаря аналитике источников конверсии было установлено, что в настоящее время структура источников конверсии очень сильно изменилась и сдвиг наблюдается в сторону социальных сетей и тематических сообществ в интернете.

**Эффективность.** KPI (Key Performance Indicators) KPI позволяет проанализировать процессы и конкретные операции, которые проделывают сотрудники. На основе накопленных данных компания может выдвинуть предположение о пределах эффективности, провести оперативное тестирование, осуществить замеры результатов и определить собственные показатели и пределы эффективности, которые в дальнейшем смогут стать своего рода компасом, по которому будет двигаться коллектив в своей производственной деятельности.

Использование ключевых показателей эффективности даёт руководителю возможность оценить текущее состояние дел и помочь в оценке реализации стратегии. Такой детальный учет позволяет лучше анализировать бизнес-процессы и выявлять проблемные участки, возможности для повышения эффективности, а также способствует улучшению планирования.

**Интеграция.** В 2019 году компания BRAVO MOTORS в кооперации с PRIMASOFT разработала программный модуль обмена данными между Digital Panda ERP и 1c Бухгалтерией, что позволило значительно ускорить процесс ведения документооборота и поддержания актуальности номенклатуры товаров и контрагентов. Digital Panda ERP стала незаменимым инструментом для организации совместной и индивидуальной работы сотрудников компании, источником данных для глубокой аналитики и серьезным подспорьем для принятия решений. Качественный учет, возможно анализировать данные в разных разрезах в достаточно большом интервале времени с возможностью формирования удобных для восприятия отчетов дали возможность сотрудникам компании лучше и глубже понять происходящие в компании процессы, оптимизировать их и внедрить новые. Автоматические отчеты и качественный наглядный документооборот повысил уровень доверия клиентов и сделал деятельность компании более прозрачной, как для сотрудников, так и для клиентов. Автоматизация обмена данных с банком и контролирующими органами позволила уменьшить нагрузку на отдел бухгалтерии и уменьшила влияние человеческого фактора на качество предоставляемой информации. Программа позволяет контролировать задолженности компании перед поставщиками и расчеты клиентов с компанией. Вся эта совокупность оцифрованных бизнес-процессов делает бизнес обозримым, а значит масштабируемым и компания при увеличении какого-либо ресурса сможет легко справиться с увеличившимся документооборотом, товарооборотом и клиент-оборотом.

### **Выводы.**

Цифровизация бизнес-процессов достаточно трудоемкая работа, требующая от менеджера, как правило, владельца бизнеса обширных знаний в различных областях, больших затрат времени и финансов. Вместе с тем, цифровизация МСП необязательно требует радикальной трансформации бизнес-модели, это может осуществляться постепенно и на разных уровнях. Специфика работы МСП определяет то, что не существует «универсального решения» по цифровизации бизнес-процессов, поэтому приходится искать свой индивидуальный путь цифровой трансформации, определять «какую стратегию» использовать и «где ее следует применять». Небольшие гранты для МСП, направленные на поддержку цифровизации бизнес-процессов, могли бы стать существенной поддержкой для малого и среднего бизнеса и способствовать их конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках.

## Библиография

1. Danilova, K.B. (2019), "Process owners in business process management: a systematic literature review", *Business Process Management Journal*, Vol. 25 No. 6, pp. 1377–1412. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2017-0123>
2. Goerzig, D., & Bauernhansl, T. (2018). Enterprise Architectures for the Digital Transformation in Small and Medium-sized Enterprises. *Procedia CIRP*, 67, 540–545. doi:10.1016/j.procir.2017.12.257
3. Mandviwalla, M., & Flanagan, R. (2021). Small business digital transformation in the context of the pandemic. *European Journal of Information Systems*, 1–17. doi:10.1080/0960085x.2021.1891004
4. Stjepić Ana-Marija, & Vugec Dalia Suša. (2019). Managing Business Processes in the Age of Digital Transformation: A Literature Review. *International Journal of Business, Human and Social Sciences*, 12.0(5). <https://doi.org/10.5281/zenodo.3298896>
5. Вертакова Ю.В., Головина Т.А., Полянин А.В. Управление бизнес-процессами интегрированных структур на принципах совместного использования цифровых технологий // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. 2019. Т. 12. №4. С. 32-43.
6. Зозуля Д. Цифровизация российской экономики и Индустрия 4. 0: вызовы и перспективы // Вопросы инновационной экономики. 2018. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-rossiyskoj-ekonomiki-i-industriya-4-0-vyzovy-i-perspektivy> (дата обращения: 08.11.2021).
7. Красюк И. А., Кольган М. Направления и формы организации маркетинга в условиях цифровизации // Практический маркетинг. 2019. №7 (269). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/napravleniya-i-formy-organizatsii-marketinga-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (дата обращения: 31.10.2021).
8. Лукьянова А.В. Тенденции и возможности цифровизации малого и среднего бизнеса <https://esa-conference.ru/wp-content/uploads/files/pdf/Lukyanova-Anna-Vasilevna.pdf>
9. Михайлов А., Горюнова Л., Цветкова Л. Цифровизация коммерческой деятельности в компаниях. *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*. 2019, Vol. 9, Is. 10A, с. 472-480.
10. Полянин А. В., Соболева Ю. П., Тарновский В. В. Цифровизация процессов малого и среднего предпринимательства // Управленческое консультирование. 2020. №4 (136). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-protsessov-malogo-i-srednego-predprinimatelstva> (дата обращения: 08.11.2021).
11. Попов Е.В. и др. Влияние социальных сетей на развитие бизнес-процессов. // *V. Popov et al. / Economic Analysis: Theory and Practice*, 2020, vol. 19, iss. 12, pp. 2225–2252
12. Третья международная конференция «Управление бизнесом в цифровой экономике»: сборник тезисов выступлений, Санкт-Петербург / Под общей ред. д. э. н., профессора Аренкова И. А. и к. э. н., доцента Ценжарик М. К. — СПб.: ИПЦ СПбГУПТД, 2020.
13. Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты: докл. к XXII Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 13–30 апр. 2021 г. / Г. И. Абдрахманова, К. Б. и др. ; рук. авт. кол. П. Б. Рудник ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. — 239 с.
14. Шпилёва А.А. Процессы цифровизации в компаниях малого и среднего бизнеса в условиях пандемии // *Экономика, предпринимательство и право*. – 2021. – Том 11. – № 2. – С. 299-312. doi: 10.18334/epp.11.2.111637