

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ИЛИ ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ: ВЫБОР НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Цифровые технологии и инструменты становятся неотъемлемой составляющей современного бизнеса, обеспечивая совершенствование внутренних операционных процессов, повышение эффективности управления, укрепление взаимоотношений с клиентами и партнерами, а также формирование прогрессивной инфраструктуры, направленной на развитие инновационных бизнес-моделей и цифровых бизнес-экосистем. Интенсивное распространение цифровых технологий способствует значительному расширению горизонтов развития бизнеса — от небольших точечных изменений организационных процессов до масштабных преобразований на уровне стратегии, бизнес-модели и даже концепции осуществления деятельности. В этой связи важно определить терминологию «цифровых преобразований» и направлений цифрового развития, уточняя понятие, выделяя варианты стратегических решений и инструментов их реализации. В статье рассмотрены понятия «цифровизация» и «цифровая трансформация» бизнеса, уточнены определения данных терминов, а также описаны различия по параметрам, связанным с масштабами их реализации, подходами к осуществлению, видами стратегий и используемыми инструментами. Установлено, что данные понятия не являются тождественными, представляя собой взаимосвязанные и последовательные процессы, определяющие направления развития бизнеса.

Цель статьи заключается в формулировании отличительных характеристик и определении различий в стратегических подходах к управлению применительно к процессам «цифровизации» и «цифровой трансформации» в деятельности бизнеса.

В статье предложена матричная модель распределения вариантов стратегий и цифровых инструментов в реализации направлений цифровизации и цифровой трансформации бизнеса. Основу исследования составили общетеоретические аспекты оценки альтернатив стратегического развития на основе цифровых технологий. Используются методы комплексного и сравнительного анализа, систематизации и классификации, структурной декомпозиции, а также системного подхода.



Е. А. Нига́й

Цифровизация или цифровая трансформация: выбор направления развития ...

Ключевые слова: цифровизация, цифровая трансформация, цифровые стратегии, цифровые инструменты, бизнес-модели, цифровая инфраструктура.

Для цитирования: Нигай Е.А. Цифровизация или цифровая трансформация: выбор направления развития бизнеса // ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. 2024. № 1. С. 91-106. DOI: 10.24412/2071-6435-2024-1-91-106

Введение

В условиях стремительного развития цифровых технологий происходят серьезные изменения моделей и стратегий управления бизнес-структурами, значительно расширяются направления развития и рационализации бизнеса. Тренды цифровизации и цифровой трансформации распространяются на всех уровнях операционных процессов предприятий и становятся неотъемлемыми критериями успешного функционирования.

Оценивая последствия влияния тенденций развития цифровых технологий на деятельность бизнеса, можно выделить следующие направления [9; 14].

Во-первых, совершенствуются внутренние операционные и технологические процессы предприятия за счет увеличения скорости работы и оптимизации затрат.

Во-вторых, происходит укрепление взаимоотношений бизнеса с клиентом, повышается четкость понимания и скорость реагирования на проблемы целевых покупателей за счет использования цифровых каналов связи, настройки контента в соответствии с потребностями и запросами рынка.

В-третьих, значительно расширяется географическое присутствие на новых рынках за счет развития электронной коммерции и онлайн-платформ.

Наконец, достигается повышение общей конкурентоспособности бизнеса за счет возрастающей в результате применения цифровых технологий инновационности решений и адаптивности управления в соответствии с запросами времени и клиентов [12].

Одним из ключевых решений, принимаемых менеджментом организации, является определение масштабов внедрения цифровых технологий, а также комбинации и стратегии их использования в достижении поставленных целей. Повышение эффективности управленческих решений в условиях развития информационного общества во многом обусловлено своевременностью и комплексностью реализации процессов цифровизации и цифровой трансформации деятельности.

Постановка проблемы, цель статьи, обзор литературы по проблеме

Цель статьи заключается в формулировании отличительных характеристик и определении различий в стратегических подходах к управлению применительно к процессам «цифровизации» и «цифровой трансформации» в деятельности бизнеса.

Изучение характерных признаков и выделение инструментов процессов «цифровизации» и «цифровой трансформации» наблюдается в работах многих исследователей, при этом в ряде случаев отмечается размытость и смешивание данных категорий. Тем не менее необходимость определения различий понятий «цифровизация» и «цифровая трансформация» обусловлена потребностью в четкой идентификации методов и инструментов реализации цифровых преобразований в деятельности организации. Понимание отличий этих процессов менеджментом предприятий обеспечит последовательность и обоснованность принятия решений о масштабах, направленности изменений, планировании ресурсов в реализации концепций цифровизации или цифровой трансформации деятельности.

В современной научной литературе отсутствует единство подходов к трактовке данных терминов, соответственно, можно выделить два теоретических направления их интерпретации. В первом случае эти понятия рассматриваются исследователями как тождественные, во втором авторы подчеркивают их принципиальные отличия.

В рамках первого направления исследователи, изучая природу технологии внедрения цифровых решений, прибегают к синонимичной трактовке терминов «цифровизация» и «цифровая трансформация», рассматривая их в одном ряду преобразований, реализуемых на уровне организации [1; 3]. Также выделяется термин «системная цифровизация», под которой подразумевается построение цифровой структуры бизнес-системы, воплощающей процессы цифровизации и цифровой трансформации бизнеса [18]. Таким образом, «системная цифровизация» как бы интегрирует в себе одновременно обе линии развития без четкого разграничения подходов и инструментария. Ученые объединяют понятия «цифровизация» и «цифровая трансформация» в единую систему взаимосвязанных процессов и инструментов, обобщая, что применение преимуществ цифровизации в реальном секторе экономики называется цифровой трансформацией [4]. Более того, цифровизация бизнеса рассматривается как система, включающая в себя инструменты

цифровой трансформации [11], из чего следует, что данные понятия переплетены общим содержанием.

Другой подход к трактовке данных терминов подчеркивает необходимость четко разграничивать понятия «цифровизация» и «цифровая трансформация» и соответственно распределять способы их реализации.

Разграничивая данные понятия, авторы подчеркивают, что цифровизация предполагает внедрение цифровых и информационных технологий в бизнес-процессы компании, а цифровая трансформация представляет собой эволюцию бизнеса, предполагающую, помимо внедрения цифровых технологий, организационные изменения [16]. Также транслируется подход, заключающийся в том, что цифровая трансформация бизнеса — это «качественное улучшение производственных и бизнес-процессов за счет внедрения инноваций и адаптации бизнес-моделей к условиям современной цифровой экономики» [17].

Авторы сходятся во мнении, что цифровизация характеризуется переходом от традиционных (аналоговых) инструментов управления и производства к цифровым (информационным) в виде переноса данных и аналитики в цифровой формат, автоматизации бизнес-операций, изменения формы коммуникаций и взаимодействия с клиентами. Цифровая трансформация имеет более широкие масштабы по сравнению с цифровизацией, предполагая интеграцию цифрового подхода к управлению не столько в структуре отдельных процессов, сколько в образе мышления руководителей и исполнителей, организационной культуре, формируя новые подходы к реализации рабочего процесса и принятия решений [6; 7; 19; 20]. Также авторами подчеркивается взаимосвязь и очередность этих процессов, состоящая в том, что цифровая трансформация — это результат использования цифровых технологий (то есть результат цифровизации). Цифровизация является более точечной, локальной и ведет к совершенствованию отдельных процессов и методов работы, в то время как цифровая трансформация связана с принципиальным и комплексным изменением бизнес-моделей [2]. Цифровизация является лишь составной частью цифровой трансформации компании, в то время как последняя предполагает стратегическое «перевоплощение» компании в долгосрочной перспективе [8; 10; 15]. Цифровизация является более ограниченной и фокусируется на улучшении конкретных, специализированных аспектов бизнеса, тогда как цифровая трансформация меняет бизнес-систему и требует более широкого понимания и поддержки со

стороны руководства компании. Цифровизация может служить начальным шагом к цифровой трансформации, обеспечивая фундамент, необходимый для успешной реализации цифровой трансформации.

Методология и методы исследования

Предложенный подход предполагает разграничение вариантов реализации стратегий и применяемых инструментов в контексте внедрения процессов цифровизации и (или) цифровой трансформации в деятельности бизнес-структур. В статье предложена матричная модель распределения вариантов реализации стратегий и цифровых инструментов в реализации направлений цифровизации и цифровой трансформации бизнеса.

Основу исследования составили общетеоретические аспекты оценки альтернатив стратегического развития на основе цифровых технологий. Используются методы комплексного и сравнительного анализа, систематизации и классификации, структурной декомпозиции, а также системного подхода.

Результаты исследования

Оба понятия, «цифровизация» и «цифровая трансформация», связаны с использованием цифровых технологий и решений в организационных процессах и бизнес-моделях. Однако следует подчеркнуть, что они имеют различия как по целевому назначению, так и по способам реализации [13].

В таблице 1 представлена сравнительная характеристика данных терминов и сформулированы их отличия по параметрам ключевого фокуса внимания, целевой направленности, масштабов и подходов к реализации.

Структурируя основные отличия между цифровизацией и цифровой трансформацией бизнеса, можно выделить следующие аспекты сравнения.

1. Основной фокус внимания. Цифровизация бизнеса направлена на оптимизацию и улучшение текущих бизнес-процессов и операционной деятельности. Цифровая трансформация, с другой стороны, ориентирована на глубокие изменения в бизнес-модели компании вплоть до частичной или полной модификации концепции деятельности.

2. Цель реализации. Основная цель цифровизации — совершенствование операций, ускорение и оптимизация процессов, повышение эффективности работы сотрудников и клиентского сервиса. Целью цифровой трансформации является создание новых цифровых возмож-

Цифровизация или цифровая трансформация: выбор направления развития ...

ностей и генерирование новых моделей бизнеса для выхода на более качественный и технологичный уровень осуществления деятельности.

3. Масштабы реализации. Цифровизация обычно фокусируется на отдельных, специализированных аспектах бизнеса в виде автоматизации определенных задач или улучшения работы конкретных функциональных подразделений. Цифровая трансформация требует системного подхода, пронизывая все уровни и направления деятельности компании.

4. Подход к внедрению изменений. Цифровизация бизнеса обычно более утилитарна и зациклена на совершенствовании отдельных операций и процессов, в меньшей степени затрагивая аспекты организационной культуры. Цифровая трансформация требует переосмысления подхода к ведению бизнеса, формирования новой цифровой культуры, основанной на создании нового видения и ценности для клиентов.

Таблица 1

**Отличительные особенности цифровизации
и цифровой трансформации**

Параметры сравнения	Цифровизация бизнеса	Цифровая трансформация бизнеса
Основной фокус внимания	Применение цифровых технологий в существующих бизнес-процессах с целью автоматизации и повышения эффективности	Изменение бизнес-модели, пересмотр концепции деятельности на основе внедрения технологических инноваций
Цель	Совершенствование операций, оптимизация процессов, повышение эффективности работы сотрудников и клиентского сервиса	Создание новых цифровых возможностей бизнеса, трансформация бизнес-модели и выход на новый технологичный уровень ведения деятельности
Подход к реализации	Утилитарность подхода к реализации — совершенствование, оптимизация и рационализация процессов	Системность подхода к реализации — изменение организационной культуры, формирование новых навыков и создание новой ценности для клиента
Масштаб реализации	Использование цифровых технологий в пределах текущих процессов и существующей бизнес-модели	Использование цифровых технологий как источника новых возможностей роста и цифрового «перевосплощения» бизнеса

Источник: составлено автором

Цифровизация или цифровая трансформация: выбор направления развития ...

Важно понимать, что цифровизация бизнеса и цифровая трансформация не являются взаимоисключающими концепциями, они последовательно дополняют друг друга. Тем не менее их важно различать для корректного понимания направлений, масштабов и выбора стратегий успешного развития компании в условиях формирования цифрового общества.

Таким образом, основное отличие между исследуемыми понятиями заключается в том, что цифровизация бизнеса фокусируется на цифровой оптимизации текущих процессов, в то время как цифровая трансформация бизнеса ориентирована на переосмысление модели бизнеса и соответствующую модификацию стратегии компании с использованием новых возможностей, предоставляемых цифровыми инновациями. Понимая различия исследуемых процессов, логично выделить варианты возможных стратегий и инструментов, соответствующих выбранному направлению развития бизнеса.



Рисунок 1. Матрица стратегий и инструментов перехода от цифровизации к цифровой трансформации
Источник: составлено автором

На рисунке 1 представлен разработанный автором матричный способ распределения видов стратегий и используемых инструментов в соответствии с направлениями цифрового развития.

Элементы матрицы распределены на две составляющие:

- стратегическая ориентация развития — определяет варианты стратегий в пределах выбранного направления;
- инструментальная составляющая характеризует средства реализации стратегии.

Первый квадрант матрицы включает в себя следующие виды стратегий, применимых в отношении реализации процесса цифровизации в деятельности предприятия.

1. Стратегия повышения эффективности процессов заключается в цифровом совершенствовании бизнес-процессов. Она является наиболее плавной и очевидной в деятельности малых предприятий, предполагая использование цифровых технологий в целях оптимизации отдельных задач продвижения бизнеса, налаживания клиентского сервиса, автоматизации операционных и технологических процессов с целью повышения их эффективности.

2. Стратегия взаимодействия с клиентом в первую очередь ориентирована на усиление взаимоотношений с клиентами на основе использования цифровых каналов коммуникации. Такой подход обеспечивает повышение частоты контактов, доступность сервисов организации, возможность персонализации услуг, за счет использования онлайн-сервисов, CRM-систем и мобильных приложений, формирующих новые цифровые маршруты и развивающих опыт клиентов в отношении организации.

3. Стратегия цифрового продвижения основана на использовании цифровых каналов и инструментов для привлечения и удержания клиентов путем создания онлайн-рекламных кампаний, интерактивного цифрового контента, формирующего, с одной стороны, дополнительные каналы связи и воздействия на клиента, с другой стороны, обеспечивающего охват новых географических рынков и покупательских сегментов.

4. Стратегия автоматизации управления основана на использовании цифровых инструментов для автоматизации отдельных управленческих процессов, таких как бюджетирование, планирование ресурсов, управление проектами.

5. Стратегия цифровой защиты связана с усилением информационной безопасности и сохранения данных на базе цифровых инноваций

с целью локализации и предотвращения утечки информации.

6. Стратегия информатизации анализа данных характеризуется использованием цифровых платформ и инструментов для сбора, анализа и обработки больших данных для обоснования управленческих решений.

Второй квадрант матрицы аккумулирует в себе виды стратегий, соответствующих более масштабным изменениям в системе цифровой трансформации бизнеса. К этой категории стратегий можно отнести следующие.

1. Стратегия выявления новых горизонтов развития воплощает собой разработку и переход к новым бизнес-моделям на основе переосмысления существующей бизнес-концепции или создания совершенно новой с использованием цифровых технологий.

2. Стратегия формирования цифровой культуры направлена на модификацию корпоративной культуры на основе принципиально новой концепции бизнеса и создания новой ценности для клиента, основанной на трендах развития цифрового общества.

3. Стратегия цифрового управления предполагает использование искусственного интеллекта и машинного обучения для автоматизации рутинных задач, повышения точности анализа данных и создания новых возможностей бизнеса, таких как персонализированный сервис и автоматическое прогнозирование.

4. Стратегия экосистемного усиления характеризуется цифровой интеграцией с партнерами и формированием экосистемы компании в цифровой среде, включая сотрудничество с внешними партнерами и синтез технологий.

5. Стратегия внедрения цифровых инноваций связана с разработкой и реализацией новых цифровых продуктов и услуг.

6. Стратегия развития цифровой инфраструктуры основана на формировании цифровой инфраструктуры бизнеса, гибкой и масштабируемой, обеспечивающей интеграцию и трансформацию традиционных подсистем и инструментов управления в цифровой формат с возможностью быстро адаптироваться к изменяющимся условиям и требованиям рынка.

В целом, стратегии цифровизации бизнеса фокусируются на применении цифровых инструментов для оптимизации локальных внутренних процессов организации, в то время как стратегии цифровой трансформации бизнеса направлены на более масштабные изменения концепции, бизнес-модели и культуры компании с использованием цифровых инноваций.

Третий и четвертый квадранты матрицы характеризуют виды цифровых инструментов, применяемых в системе цифровизации и цифровой трансформации бизнеса соответственно. Инструменты реализации каждого из направлений распределяются в соответствии с целевой ориентацией развития бизнеса. Инструменты цифровизации бизнеса объединяют способы и методы использования цифровых технологий по аспектам совершенствования процессов и организационных подсистем.

1. Цифровые платформы и приложения предоставляют возможности для автоматизации бизнес-процессов, управления информацией и данными, коммуникации с клиентами и партнерами.

2. Облачные технологии позволяют хранить и обрабатывать большие объемы данных в «облаке», обеспечивая гибкость и доступ к информации с любого устройства.

3. Большие данные и аналитика помогают собирать, анализировать и интерпретировать большие объемы данных, что позволяет выявлять новые тренды, прогнозировать спрос и повышать эффективность бизнес-процессов.

4. Интернет вещей (IoT) позволяет подключать физические объекты к сети, собирать данные о состоянии и использовании этих объектов, что дает возможность автоматизировать и оптимизировать процессы.

5. Мобильные приложения и мобильная коммерция предоставляют возможность клиентам совершать покупки, получать информацию и взаимодействовать с бизнесом через мобильные устройства.

К инструментальным аспектам цифровой трансформации бизнеса относятся комплексные цифровые механизмы, ориентированные на модификацию управленческого и организационного мышления, видоизменение концепции осуществления деятельности.

1. *Цифровая стратегия* предполагает разработку и реализацию стратегии, направленной на цифровое преобразование бизнес-модели организации.

2. *Лидерство и управление* характеризуют необходимость наличия цифровых навыков и мышления управленцев, способных организовать и управлять процессом цифровой трансформации.

3. *Изменение культуры* подразумевает создание цифровой культуры, которая поощряет инновации, гибкость, эксперименты и обучение новым технологиям.

4. *Обучение и развитие* сотрудников направлено на обучение и со-

вершенствование навыков сотрудников в области цифровых технологий для успешной адаптации к изменениям и эффективного использования новых инструментов [5; 22].

5. *Постоянное изучение и применение новых технологий* — данный аспект связан с необходимостью непрерывного мониторинга и изучения новых технологий, трендов и инноваций с целью применения их в бизнес-процессах.

Таким образом, цифровизация бизнеса и цифровая трансформация характеризуют разные по сложности и масштабам направления развития бизнеса, включая в себя соответствующие виды стратегий и используемых инструментов. Выбор направления развития, стратегии и инструментария зависит от целевых установок менеджмента, ресурсов, условий внешней среды, наличия соответствующей цифровой инфраструктуры и партнеров.

Заключение

Выбирая направление развития бизнеса, организации все чаще склоняются к внедрению цифровых решений и инструментария. Данный подход обоснован, так как способствует росту эффективности, снижению издержек, повышению уникальности и инновационности предложения, масштабированию деятельности, отвечая запросам рынков и тенденциям развития экономики. Цифровизация бизнеса и цифровая трансформация являются актуальными этапами в реализации амбиций цифрового развития бизнеса. Процесс цифровизации связан с локальным совершенствованием отдельных операций, процесс цифровой трансформации — с масштабным преобразованием бизнес-систем. Понимание различий данных процессов облегчает построение генеральной стратегии развития бизнеса и выбор инструментов, соответствующих намеченным целям. В целом, процессы цифровизации и цифровой трансформации являются необходимой реальностью современного бизнеса и экономики. Бизнес-структуры, активно внедряющие цифровые технологии, формируют сильные конкурентные преимущества, адаптируясь к быстро меняющимся условиям рынка. Благодаря эффективной и рациональной реализации данных процессов достигаются положительные эффекты в виде увеличения производительности, развития новых производственных методов и технологий, создания новых рынков и продуктов, развития инноваций и развития цифровой экономики. Цифровые технологии имеют потенциал для преобразования экономики в различных секторах

и областях, способствуя повышению ее гибкости, инновационности, конкурентоспособности и обеспечивая устойчивый экономический рост.

Литература

1. Антонова О. И., Гилева И. С., Резниченко Д. В. К вопросу о новых возможностях в сфере цифровизации малого и среднего предпринимательства // Russian Economic Bulletin. 2023. Т. 6. № 3. С. 25–33.
2. Ватутина Л. А., Злобина Е. Ю., Хоменко Е. Б. Цифровизация и цифровая трансформация бизнеса: современные вызовы и тенденции // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2021. Т. 31, № 4. С. 545–551. DOI 10.35634/2412-9593-2021-31-4-545-551.
3. Головцова И. Г., Сучкова М. Ю. Цифровая трансформация сферы услуг в новых условиях // Технико-технологические проблемы сервиса. 2020. № 4(54). С. 81–86.
4. Зенкина Е. В. Стратегии и методы цифровой трансформации бизнеса и их использование в процессах управления компаниями // Вопросы региональной экономики. 2023. № 2(55). С. 42–50.
5. Иванова С. В., Иванов О. Б. Системные трансформации в сфере образования в условиях внедрения цифровых технологий // Ценности и смыслы. 2020. № 5(69). С. 6–27. DOI: 10.24411/2071-6427-2020-10042
6. Как отличить цифровую трансформацию от цифровизации. URL: [https:// trends.rbc.ru/trends/industry/strm/60bae4c49a794754627d6161](https://trends.rbc.ru/trends/industry/strm/60bae4c49a794754627d6161) (дата обращения: 20 октября 2023 года).
7. Кафиятуллина Ю. Н., Курочкин Д. А., Сердечный Д. В. Принципы цифровой трансформации бизнеса в современных условиях // Вестник университета. 2022. № 6. С. 74–82. DOI 10.26425/1816-4277-2022-6-74-82.
8. Кудрявцева Т. Ю., Кожина К. С. Основные понятия цифровизации // Вестник Академии знаний. 2021. № 44(3). С. 149–151. DOI 10.24412/2304-6139-2021-11228.
9. Куренков А. Л. Тенденции цифровой трансформации предприятий коммерческого сектора экономики // Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. Т. 241. № 3.

- С. 239–250. DOI 10.38197/2072–2060–2023–241–3–239–250.
10. Ларионов В. Г., Шереметьева Е. Н., Баринова Е. П. Цифровая стратегия предприятия: реалии и возможности трансформации // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2023. № 1. С. 7–12. DOI 10.24143/2073–5537–2023–1–7–12.
 11. Михеева М. В., Накова М. Р. Цифровая трансформация деятельности субъектов хозяйствования: плюсы и минусы // Вестник Московского университета МВД России. 2022. № 5. С. 330–333. DOI 10.24412/2073–0454–2022–5–330–333.
 12. Мыльщик А. В., Голов Г. Р. Концептуальные основы развития цифровых экосистем в современной экономике в условиях Четвертой промышленной революции // Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. Т. 240, № 2. С. 392–406. DOI 10.38197/2072–2060–2023–240–2–392–406.
 13. Нигай Е. А. Процесс цифровизации бизнеса: от точечной оцифровки бизнес-процессов к цифровой трансформации // ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. 2022. № 2. С. 134–145. DOI 10.24412/2071–6435–2022–2–134–145.
 14. Нигай Е. А. Формирование цифровых экосистем бизнеса в условиях развития информационного общества: управленческий аспект // Ars Administrandi (Искусство управления). 2023. Т. 15, № 3. С. 353–376. DOI 10.17072/2218–9173–2023–3–353–376.
 15. Нигай Е. А., Никулин И. А. Цифровые платформенные решения в сфере государственного управления лесным хозяйством: тенденции и перспективы // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 3(47). С. 445–448.
 16. Осипова Р. Г. Цифровизация как конкурентное преимущество российских организаций // Вестник Академии знаний. 2020. № 37(2). С. 258–262. DOI 10.24411/2304–6139–2020–10174.
 17. Полянин А. В., Головина Т. А., Вертакова Ю. В. Цифровая трансформация деятельности предпринимательских структур // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. 2018. Т. 45, № 4. С. 636–645. DOI 10.18413/2411–3808–2018–45–4–632–641.
 18. Прохорова И. С., Гуреев П. М. Цифровая зрелость бизнеса: технологический разрыв и ограничения цифровой трансфор-

мации // Вестник университета. 2023. № 4. С. 49–56. DOI 10.26425/1816–4277–2023–4–49–56.

19. Цифровизация или цифровая трансформация — что выгоднее для бизнеса? URL: <https://www.dtconsulting.ru/articles/digitalization> (дата обращения: 20 октября 2023 года).
20. Что такое цифровизация и цифровая трансформация? URL: <https://blog.tutortop.ru/chto-takoe-cifrovizacia-i-cifrovaya-transformaciya/> (дата обращения: 20 октября 2023 года).
21. *Шашкова Н. О., Елкина И. М.* Роль информационных технологий в организации неформального образования / Образовательное пространство в информационную эпоху (ЕЕИА-2016). Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, 2016. С. 75–83.

References

1. Antonova O.I., Gileva I.S., Reznichenko D.V., On the issue of new opportunities in the field of digitalization of small and medium-sized businesses. *Russian Economic Bulletin*, 2023, vol. 6, no. 3, pp. 25–33 (in Russian).
2. Vatutina L. A., Zlobina E. Ju., Homenko E. B., Digitalization and Digital Business Transformation: Today's Challenges and Trends. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya Ekonomika i pravo* [Bulletin of Udmurt University. Economics and Law Series], 2021, vol. 31, no. 4, pp. 545–551 (in Russian). DOI 10.35634/2412–9593–2021–31–4–545–551.
3. Golovcova I. G., Suchkova M. Ju., Digitally Transform Services in New Environments. *Tekhniko-tehnologicheskie problemy servisa* [Technical and technological problems of the service], 2020, no. 4(54), pp. 81–86 (in Russian).
4. Zenkina E. V., Strategies and methods for digital business transformation and their use in company management processes. *Voprosy regional'noj ekonomiki* [Regional economy issues], 2023, no. 2(55). pp. 42–50 (in Russian).
5. Ivanova S. V., Ivanov O. B. Systemic transformations in the field of education in the context of the introduction of digital technologies. *Tcennosti i smysly* [Values and meanings], 2020, no. 5(69), pp. 6–27 (in Russian). DOI: 10.24411/2071–6427–2020–10042
6. How to distinguish digital transformation from digitalization. Available at:

- <https://trends.rbc.ru/trends/industry/cmrm/606ae4c49a794754627d6161> (accessed: 20 October, 2023) (in Russian).
7. Kafijatullina Ju.N., Kurochkin D. A., Serdechnyj D. V., Principles of Digital Business Transformation in Today's Environment. *Vestnik universiteta* [University Bulletin], 2022, no. 6, pp. 74–82 (in Russian). DOI 10.26425/1816–4277–2022–6–74–82.
 8. Kudrjavceva T. Ju., Kozhina K. S., Basic concepts of digitalization. *Vestnik Akademii znaniy* [Bulletin of the Academy of Knowledge], 2021, no. 44(3), pp. 149–151 (in Russian). DOI 10.24412/2304–6139–2021–11228.
 9. Kurenkov A. L., Trends in the digital transformation of enterprises in the commercial sector of the economy. *Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii* [Scientific works of the Free Economic Society of Russia], 2023, vol. 241, no. 3, pp. 239–250 (in Russian). DOI 10.38197/2072–2060–2023–241–3–239–250.
 10. Larionov V. G., Sheremet'eva E. N., Barinova E. P., Enterprise Digital Strategy: Realities and Transformation Opportunities. *Vestnik Astrahanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of Astrakhan State Technical University. Series: Economics], 2023, no. 1, pp. 7–12 (in Russian). DOI 10.24143/2073–5537–2023–1–7–12.
 11. Miheeva M. V., Nakova M. R., Digital transformation of business entities: pros and cons. *Vestnik Moskovskogo universiteta MVD Rossii* [Bulletin of Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia], 2022, no. 5, pp. 330–333 (in Russian). DOI 10.24412/2073–0454–2022–5–330–333.
 12. Myl'nik A. V., Golov G. R., Conceptual framework for the development of digital ecosystems in the modern economy in the context of the Fourth Industrial Revolution. *Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii* [Scientific works of the Free Economic Society of Russia], 2023, vol. 240, no. 2, pp. 392–406. DOI 10.38197/2072–2060–2023–240–2–392–406 (in Russian).
 13. Nigay E. A., Business digitalization process: from point digitization of business processes to digital transformation. *ETAP: Ekonomicheskaya Teoriya, Analiz, Praktika* [ETAP: Economic Theory, Analysis, Practice], 2022, no. 2, pp. 134–145 (in Russian). DOI 10.24412/2071–6435–2022–2–134–145

14. Nigay E. A., The formation of the digital ecosystem business in the context of the development of the information society: management aspect. *Ars Administrandi*, 2023, vol. 15, no. 3, pp. 353–376 (in Russian). DOI 10.17072/2218–9173–2023–3–353–376.
15. Nigay E. A., Nikulin I. A., Digital Platform Solutions in Forest Governance: Trends and Perspectives. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya* [Natural humanities research], 2023, no. 3(47), pp. 445–448 (in Russian).
16. Osipova R. G., Digitalization as a competitive advantage of Russian organizations. *Vestnik Akademii znaniy* [Bulletin of the Academy of Knowledge], 2020, no. 37(2), pp. 258–262 (in Russian). DOI 10.24411/2304–6139–2020–10174.
17. Poljanin A. V., Golovina T. A., Vertakova Ju.V., Digital transformation of the activities of business structures. *Nauchnye vedomosti Belgorodskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Scientific statements of Belgorod State University. Series: Economics. Computer science], 2018, vol. 45, no. 4, pp. 636–645 (in Russian). DOI 10.18413/2411–3808–2018–45–4–632–641.
18. Prohorova I. S., Gureev P. M., Digital Business Maturity: The Technology Gap and the Limitations of Digital Transformation. *Vestnik universiteta* [University Bulletin], 2023, no. 4, pp. 49–56 (in Russian). DOI 10.26425/1816–4277–2023–4–49–56.
19. Digitalization or digital transformation — what it is more favorable to business? Available at: <https://www.dtconsulting.ru/articles/digitalization> (accessed: 21 October, 2023) (in Russian).
20. What is digitalization and digital transformation? Available at: <https://blog.tutortop.ru/chto-takoe-cifrovizacia-i-cifrovaya-transformaciya/> (accessed: 20 October, 2023) (in Russian).
21. Shashkova N. O., Elkina I. M. Rol' informacionnyh tekhnologiy v organizacii neformal'nogo obrazovaniya [The role of information technologies in the organization of non-formal education]. *Obrazovatel'noe prostranstvo v informacionnuyu epohu (EEIA-2016)*. Sbornik nauchnyh trediv Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferencii [Educational space in the information age (EEIA-2016). Collection of scientific papers of the International Scientific and Practical Conference], 2016. pp. 75–83 (in Russian).