

CZU: 004.78:[334.012.63+334.012.64](478)
DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2022.51>

**DIGITAL TRANSFORMATION OF SMB IN THE REPUBLIC OF
MOLDOVA**
**ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА
РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА**

DOROGAIA Irina

ORCID: 0000-0003-4625-8616

conf.univ., dr. ASEM, Bănulescu-Bodoni, 61, dorogaia.irina.ion@ase.md

CAMINSCHI Olga

ORCID: 0000-0003-0854-2237

masterand ASEM, Bănulescu-Bodoni, 61, olga.caminschi@mail.ru

ABSTRACT: *Currently, there are many reasons to improve digital transformation and the top reasons that SMBs are investing in digital technology are to attract new customers, improve employee productivity and streamline operations. At the same time with digital transformation comes change in the management of enterprises. Traditional, standard methods of management systems are becoming less effective. This paper includes the definition of the main aspects of digital transformation and identifies the results of influencing over results of national enterprises. Together with numerous advantages, digitalization also implies risks associated mainly with a lack of skills in the field of digitalization, digital crime, insufficient funds to support processes, and others. Considering that small and medium-sized enterprises in the Republic of Moldova are in a significant majority compared to other forms of business, the object of this study is small and medium-sized enterprises. The obvious advantages of SMEs associated with rapid adaptability, innovation, close communications, lack of bureaucracy, are often overridden by the problems inherent in this sector: low financial security, lack of specialists of various kinds, lack of strategic vision, and others. These and other specific problems can slow down the transformational processes that are rapidly affecting enterprises around the world. Therefore, today the state faces the task of supporting this sector on the path of upcoming transformations.*

KEYWORDS: *digital transformation, national enterprises, changes, optimizations, income, management systems, SMEs, SMB*

JEL CLASSIFICATION: M190

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время для достижения высокой результативности и повышения доходности, предприятиям необходимо вести непрерывное совершенствование внутренних процессов в контексте стремительного развития ИТ и перехода к технологиям. Одним из наиболее существенных трансформационных процессов на сегодняшний день выступает цифровизация. При этом цифровизация означает не только автоматизацию/оптимизацию, но и смену вектора к подходу ведения бизнеса в целом. Таким образом, одной из актуальных тем исследований является определение аспектов процесса цифровой трансформации молдавских предприятий, а также разработка рекомендаций в области риск-менеджмента и совершенствования процессов за счёт цифровизации.

Целью данной работы является изучение диджитализации МСБ Республики Молдова, определение степени её влияния на результаты деятельности предприятий, разработка рекомендаций. Стоит отметить, что цифровизация – явление, присущее не только бизнес-

организациям. Цифровая трансформация наблюдается повсеместно в быту, государственных структурах и др. Помимо этого, она охватывает различные аспекты: трансформацию бизнес-процессов, бизнес-моделей и корпоративной культуры. Всё это в конечном итоге приводит к созданию комфортной и понятной среды для функционирования предприятия, поведения клиента, привлечения инвестиций и т.д. Исследования в области цифровой трансформации нашли своё отражение в трудах многих зарубежных авторов, среди которых Т.Сибел, Т. О'Рейли, Т. Питерс, Т.Блуммарт, Ст. Ван ден Брук, К.Руз, Катценбах Дж., Томас Дж., Андерсон Г., Ачба Л.В, Белоусов Ю.В, а также среди работ национальных организаций: ODA, Expert Group и др. [1,3,4,5,6,7,8]

I. Аналитический анализ МСБ Республики Молдова

Малые и средние предприятия в экономике страны характеризуются гибкостью, мобильностью, умением реагировать на меняющийся спрос потребителей, относительно высокой скоростью адаптации к изменяющимся условиям. Благодаря перечисленным факторам, а также общей численности малых и средних предприятий в количестве действующих субъектов рыночной экономики, росту численности занятого трудоспособного населения и вкладу в формирование бюджетов, роль малого предпринимательства в экономике определённо является значимой.

Сектор малого и среднего бизнеса Республики Молдова играет важную роль в национальной экономике за счёт внушительного удельного веса среди общего количества предприятий, занятости большого числа рабочей силы и генерирования общего дохода от продаж в стране. В соответствии с данными Национального бюро статистики (таблица 1), показатель общего числа персонала, занятого в организациях МСБ на 2020 год, составил 317 тыс человек. Общее число предприятий достигло 57 тыс организаций. Классификация предприятий на микро, малые и средние была произведена в соответствии с количеством персонала и общих доходов: микро - до 9 сотрудников и общих доходов до 9 млн леев, малые - до 49 сотрудников и до 25 млн леев, средние – до 249 сотрудников и доходов до 50 млн леев.

Таблица 1. Главные показатели деятельности МСБ на конец 2020 г

	<i>Кол-во единиц</i>		<i>Кол-во сотрудников</i>		<i>Доходы от продаж</i>		<i>Прибыль (+), убыток (-) до налогообл.</i>
	<i>тыс. единиц</i>	<i>удельный вес</i>	<i>тыс, чел</i>	<i>удельный вес</i>	<i>тыс. лей</i>	<i>удельный вес</i>	<i>тыс. лей</i>
Итого МСБ	57,2	98,6	316,8	60,1	150 112,1	39,3	9 050,9
- средние	1,4	2,3	99,4	18,9	48 304,7	12,7	2 830,7
- малые	6,3	10,9	114,0	21,6	61 124,6	16,0	3 761,5
- микро	49,6	85,4	103,5	19,6	40 682,8	10,7	2 458,7

Источник: разработан авторами на основании информации из источника <https://statistica.gov.md/category.php?l=ru&idc=368>

Стоит отметить, что общий доход по предприятиям, согласно данным НБС, составил 150 млрд леев. Структурное распределение по секторам экономики, изображенное на рисунке 1 демонстрирует, что в большей степени предприятия МСБ заняты в области оптовой и розничной торговле – более 20 тыс предприятий.



Рисунок 1. Структурное распределение МСБ по секторам [9]

Источник: разработан авторами на основании информации из источника <https://statistica.gov.md/category.php?l=ru&idc=368>

Кроме того, в секторе МСБ РМ, в зависимости от формы собственности, преобладают частные предприятия. То же самое заметно и при анализе общего количества сотрудников.

II Существующая экосистема для цифровой трансформации МСБ РМ

В открытых источниках НБС приведены статистические результаты исследований в области инновационной деятельности предприятий Республики Молдова. В соответствии с приложением к данным исследованиям, понятие «инновации» определяется как внедрение в бизнес-процесс предприятия продукта, процесса, организационного или маркетингового метода, при этом нового или усовершенствованного. Инновация должна характеризоваться намерением к улучшению процессов, используемых до настоящего времени. Учитывая данные исследования, отметим, что за период 2020 года, в долевом соотношении, заметно превалирование сектора обрабатывающей промышленности в области внедрения инноваций (45%), а также сектора оптовой торговли.

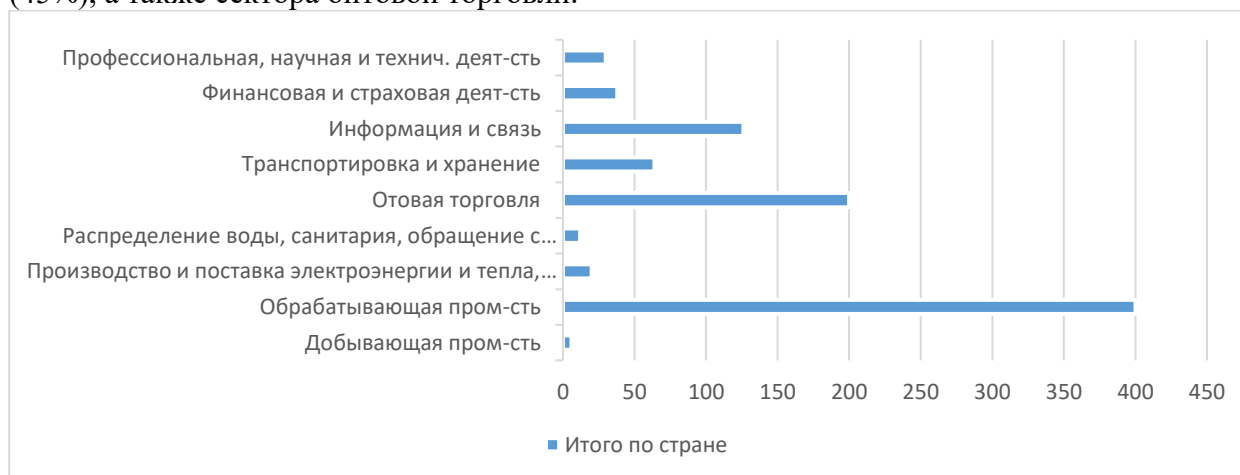


Рисунок 2 Инновационные предприятия по секторам за 2020 г

Источник: разработан авторами на основании информации из источника [9]

Источник: <http://statbank.statistica.md/>

Также НБС приведена статистика о количестве юридических лиц, использующих персональный компьютер также по секторам. Данный статистический анализ демонстрирует базовое использование ПК МСБ. Здесь также наблюдаются лидерские позиции оптовой торговли, сектора образования и исследований, а также обрабатывающей промышленности.

Для того, чтобы определить степень влияния цифровой трансформации на результаты деятельности предприятий и их бизнес-процессов, необходимо провести оценку существующей экосистемы в области диджитализации предприятий.

В настоящее время, в рамках оценки национальной экономики, следует выделить следующие основные составляющие цифровой трансформации объектов национальной экономики:

- ✓ использование и совершенствование CRM – системы,
- ✓ непрерывное развитие финансовых технологий и улучшение качества предоставляемых финансовых услуг (например, внедрение e-commerce требует новых форматов встроенных финансовых услуг и изменения банкинга в целом).

Кроме того, Организация по поддержке малого и среднего бизнеса РМ (ODA) разработала программу под прямым наименованием «Диджитализация МСБ». Также у предпринимателей есть возможность участвовать в различных диджитал – лабах, которые выступают как некие бизнес-акселераторы в области цифровых технологий.

➤ Программа «Диджитализация МСБ» от ODA. Основной целью проводимой программы является повышение уровня информирования предпринимателей относительно электронной торговли (e-commerce). Изучение инструментов цифровизации в конечном итоге приведёт к внедрению их в бизнес- процессы, что, в свою очередь, будет совершенствовать не только конечный продукт, но и сам процесс производства. Кроме того, программа предназначена и для учреждений, оказывающих услуги по консультации/оказанию помощи по вопросам э-коммерции. Целевой группой программы является малые и средние предприятия в соответствии с Законом N179/2016 о малых и средних предприятиях, независимо от форм собственности и организационно-правовой формы. На рисунке 3 представлены компоненты инструмента поддержки.

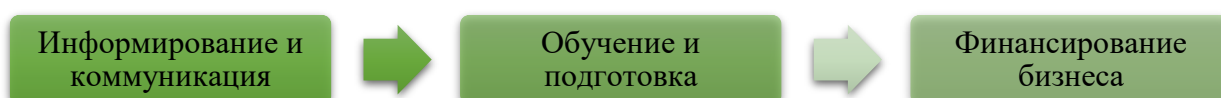


Рисунок 3. Компоненты инструмента программы «Диджитализация МСБ» от ODA

Источник: разработан авторами по результатам исследования этапов проведения программы [10]

➤ *Использование CRM – системы.* В настоящее время существует множество различных софтов для ускорения, упрощения и автоматизации бизнес- процессов. Для управления отношениями с клиентами также разработано большое количество приложений и различных систем. Одной из таких систем является CRM (Customer Relationship Management), которая позволяет выстраивать диалог с покупателями посредством оцифровки информации и представления её в удобной для анализа форме. Система содержит хронологию работы с клиентом, возможно аудирование звонков, создание шаблонных документов и их автоматическая рассылка с нулевым процентом операционных ошибок. Кроме того, система даёт возможность работать с воронкой продаж, которая автоматически генерируется на основании существующих данных. В совокупности, вышеперечисленные преимущества способствует ускорению работы менеджеров, росту продаж и соответственно

повышению прибыльности и развитию бизнеса. Поскольку сегмент оптовой и розничной торговли является преобладающим в числе малых и средних предприятий, использование упрощенной CRM системы (с учётом затрат на приобретение и использование) однозначно приведёт к росту показателя доходности предприятия. Для этого следует проводить различные кампании, финансируемые государством, для информирования предпринимателей о существующих софтах и обучении.

Как результат, технологии, стремительно входящие в повседневную жизнь предприятий, приводят к эффективности деятельности как отдельного человека, так и целых секторов экономики. Для молдавских предприятий внедрение процесса цифровизации означает достижение ряда показателей результативности, среди которых:

- снижение операционного риска,
- сокращение издержек за счёт автоматизации процессов,
- создание новых, кастомизированных продуктов,
- совершенствование системы работы с клиентами,
- оптимизация внутренних процессов (логистики, финансовых операций и т.д),
- в глобальной перспективе, сохранение экспортного преимущества производимой продукции за счёт использования современных технологий и улучшения качества

III. Преимущества и риски цифровизации

Перенос информации в digital-формат определенно позволил оптимизировать множество процессов, которые положительно повлияли на ряд аспектов организаций. В результате оцифровки информации стало возможным упрощенное её использование, преобразование и анализ. Интегрированная информация может быть представлена в виде различных приложений, которые значительно улучшают работу с клиентами.

● В настоящее время высоко ценится применение индивидуального подхода к каждому клиенту. На практике это может быть реализовано с помощью использования различных чат-ботов, которые в зависимости от заданных параметров клиентом (в результате нескольких кликов) сформируют необходимое для него лично предложение. Это, в свою очередь, значительно экономит время клиента, тем самым делая предложение более комфортным для него. Стоит отметить, что внутри компании применение чат-ботов также оказывает положительный эффект. Благодаря им может быть осуществлена автоматизация мелких задач, тем самым растёт производительность труда.

● Поскольку передовой целью существования любой экономической единицы является получение прибыли, снижение издержек предприятия и рост производительности компании составляет одну из главных задач менеджмента. Помимо основного преимущества цифровизации – оптимизации бизнес процессов, становится возможным быстро и своевременно реагировать на изменения внешней среды. Тем самым повышается конкурентоспособность организации и лояльность клиентов.

● Рассматривая преимущества цифровизации – как технического процесса, необходимо отметить и базовые положительные эффекты. Использование преобразованной оцифрованной информации позволяет работать над одним проектом сразу несколькими группам сотрудников из различных департаментов. При этом нет необходимости в физическом присутствии в едином месте, онлайн среда позволяет организовать коммуникацию на необходимом уровне с требуемой скоростью. Использование технологии “process mining” позволяет проводить аналитический анализ бизнес-процессов и находить наименее эффективные процессы, исключать лишние операции. Кроме этого существует множество различных технологий (mobile first, tableau etc), которые позволяют разработать веб-сайт организаций таким образом, что станет возможна монетизация, которая в свою очередь будет генерировать определенную долю доходности предприятия.

● Для повышения эффективности деятельности организации, необходимо грамотно обрабатывать информацию, как для ведения бизнес-процессов, связанных с непосредственным созданием продукта/услуги, так и для проведения статистического анализа различных показателей. Для этого следует организовывать сбор, структурирование и

анализ полученного спектра информации. В настоящее время существует ряд различных инструментов для работы с информацией, среди которых Big Data, Artificial Intelligence и т.д. Они позволяют обработать большой объем данных, благодаря чему, выполнение множественных задач становится возможным за короткие промежутки времени.

● Работа с партнёрами также является ключевой задачей для ведения бизнеса. Благодаря цифровизации возможна организация деловых отношений с партнёрами, независимо от расстояния, языка общения и т.д. Создание презентаций продуктов компаний в свободном доступе для определенного количества предприятий – потенциальных партнеров позволяет провести первоначальное их ознакомление с продуктом с возможным последующим сотрудничеством.

Большинство предприятий МСБ РМ используют упрощенные версии CRM-системы, программы 1С и различные мобильные приложения, позволяющие вести e-commerce. Стоит отметить и привычные (активизированные после COVID-19) приложения Microsoft Teams, Google Meet, Zoom и др. Используются различные веб-сайты с удобным интерфейсом для пользователей и партнёров, а также в некоторых организациях заметно использование сервиса Bitrix24.

Таким образом, однозначно стоит отметить ряд преимуществ цифровой трансформации предприятий, среди которых: оцифровка информации, упрощение её использования, создание различных бизнес-приложений с интегрированной оцифрованной информацией и др. Как результат, происходит явное снижение бюрократии и коррупции за счёт прозрачности анализа данных и их использования. Кроме того, положительный эффект заметен и в рамках рынка труда – в настоящее время возможно вести эффективный и быстрый поиск сотрудников и заполнение вакансий. Помимо этого, пандемия COVID-19 наглядно продемонстрировала важность подготовки к удаленной работе сотрудников в условиях невозможности физического присутствия на местах работы по тем или иным причинам.

Однако, при существующих преимуществах, необходимо отметить и недостатки, а также присущие риски процесса. Основными рисками цифровизации являются: сокращение рабочих мест, рост киберпреступности, затратность на внедрение новых передовых технологий, кадровые риски, нарушение коммуникации между разработчиками и лицами, принимающими решения.

Для того, чтобы своевременно определить возможные риски [2], а также смоделировать способы реагирования на них, на первоначальном этапе необходимо:

1. Оценить готовность предприятия к цифровой трансформации (AS-IS) по всем составляющим бизнес-процессов и организации в целом (оценка потенциала и готовности к изменению персонала, компетенции менеджмента для проведения цифровизации, анализ технологического аспекта и т.д).
2. Создание модели возможного развития событий при внедрении цифровизации (TO-BE). На данном этапе необходимо провести оценку возможных результатов и сформулировать ряд мер по решению возможных несоответствий.
3. Подготовка ресурсов: персонал, технологии и др.

Выполняя перечисленные мероприятия, становится возможным рационально оценить необходимость во внедрении процесса цифровизации, определить готовность организации к этому, разработать все пути развития и тем самым предотвратить возможные потери, а риски превратить в преимущества.

ВЫВОДЫ

В настоящее время цифровая трансформация молдавских предприятий заметно отличается более высокой динамикой против периода прошлых лет. Вместе с тем, существует ряд аспектов, которые необходимо совершенствовать для достижения рекомендуемого уровня и повышения конкурентоспособности национальных организаций. При этом, стоит отметить важную роль государства в проводимых мерах и его участия в формировании предпосылок к развитию.

Для повышения уровня цифровизации предприятий, а также предотвращения возникновения возможных рисков, рекомендуется:

- Формировать концессию в области информационных технологий
- Увеличить количество резидентов IT- парка страны за счёт предоставления различных привилегированных условий
- Проводить программы по повышению цифровой грамотности населения
- Развивать омникальность в ритейле, использовать э-коммерцию
- Создать и развить цифровые площадки для повышения уровня коммуникации персонала
- Использовать различные софты для отражения статистических данных предприятий (Tableau и др)
- Проводить в том числе и цифровизацию государственных услуг, необходимых для МСБ.

Стоит отметить, в том числе и развитие цифровой культуры предприятий. Идеология цифровой культуры заметна в компаниях, занятых в области IT. В настоящее время, в IT парке Республики Молдова зарегистрировано 1 112 резидентов из 39 стран мира, среди которых 187 компаний с иностранным капиталом, численность сотрудников составляет около 15 тыс. Резидентами парка являются как крупные предприятия, так и представители МСБ РМ. Совокупность паттернов поведения сотрудников таких предприятий основана на внедрении и развитии цифровых технологий, а основными посылами является осознание необходимости цифровизации – как для компании в качестве комплексной системы, так и для каждого сотрудника, в частности. Кроме того, процесс требует новых навыков и, как следствие, цифровая культура предполагает усиленное стремление к изучению нововведений. Компания, в свою очередь, направляет ресурсы для предоставления возможности повышения квалификации своих сотрудников. Активное следование ценностям цифровой культуры приводит к непрерывному процессу оптимизации, совершенствованию систем коммуникации, улучшению качества предоставляемых услуг. Благодаря этому компании выходят на международный рынок, конкурентоспособность значительно повышается.

Безусловно, процесс цифровизации обладает рядом преимуществ, однако нельзя исключать и присущие риски. Для управления рисками рекомендуется сформировать корпоративную базу знаний с открытым доступом для всех сотрудников, использовать таск-трекеры для контроля исполнения поставленных задач. Для увеличения кибербезопасности возможно использование DLP- системы, различных инструментов шифрования и VPN для удаленной работы. В процессе работы с персоналом использовать различные HR – системы с автоматическим подсчетом KPI и другое.

Таким образом, цифровизация означает процесс перехода к более совершенствованным системам ведения бизнеса, однако несёт в себе ряд рисков, которые при рациональном и грамотном менеджменте однозначно превратятся в преимущества национальных предприятий.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Ачба Л.В (2020), Цифровая трансформация управления, экономики и социальной сферы: реальность и перспективы, Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. № 2. - С. 36-47. - URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42684316> (дата обращения: 20.04.2022).
2. Балдин К.Б., Воробьев С.Н, (2005), Управление рисками, Москва: ЮНИТИ
3. Блуммарт Т., Ст. Ван ден Брук, (2019), Четвертая промышленная революция. Как конкурировать и развиваться в эпоху сингулярности. М. «Альпина Паблишер», 203с.
4. Катценбах Дж., Томас Дж., Андерсон Г. (2020), Трансформация корпоративной культуры. М. «Альпина Паблишер», 174с.
5. Питерс Т. (2020) Стратегия совершенства. Как добиться успеха в эпоху перемен и искусственного интеллекта. М. «Манн, Иванов и Фебер», 443с.

6. Руз К. (2021), Устойчивы к будущему. 9 правил для людей в эпоху машин. М., «Манн, Иванов и Фебер», 253с.
7. Сибел Т. (2021), Цифровая трансформация: как выжить и преуспеть в новую эпоху. М. «Манн, Иванов и Фербер», 253с.
8. О`Рейли Т. (2019), WTF? Гид по бизнес-моделям будущего.М. «Бомбора», 507с.
9. <https://statistica.gov.md/> (дата обращения: 03.07.2022)
10. <https://www.odimm.md/ro/> (дата обращения: 28.05.2022)