

УДК 330.34

DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-3-0-9

Кириллова О.Ю.¹,
Ал Нуккари Моаяд²

РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ОЦЕНКИ ИНТЕГРАЦИИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ И УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

РЭУ им. Г.В. Плеханова,
Россия, 109992, г. Москва, Стремянный переулок, д. 36

¹e-mail: kirillova.oy@rea.ru

²e-mail: moaiyad70@gmail.com.

Аннотация

На практике цифровая трансформация и ESG-принципы реализуются параллельно, но их интеграция сдерживается отсутствием инструментов, способных учесть динамику устаревания технологий и знаний. Существующие подходы фрагментарны и статичны: они фиксируют состояние «здесь и сейчас», игнорируя нарастающий когнитивно-временной разрыв — расхождение между скоростью появления новых решений и способностью организации их осваивать. Цель работы — восполнить этот пробел, предложив диагностический инструментарий для оценки интеграции двух процессов на организационном уровне. Методологическую основу составили критический анализ существующих подходов и теоретический синтез концепций темпоральности и организационного обучения. В результате предложены два взаимосвязанных инструмента. Двухосная диагностико-прогностическая матрица, построенная на пересечении структурно-функционального и темпорального измерений, позволяет позиционировать инициативы по основному фокусу (технологическому, процессно-управленческому, социально-ориентированному) и прогнозировать их устойчивость к устареванию на основе отнесения к консервативному, адаптивному или проактивному типу. «Карта методических разрывов» операционализирует концепцию когнитивно-временного разрыва, устанавливая причинно-следственные связи между операционными симптомами (стратегическими, коммуникационными, компетентностными разрывами), их глубинными причинами, порождаемыми рисками и векторами решений. Научная новизна заключается в операционализации принципа опережающей адаптивности и концептуализации когнитивно-временного разрыва как системного организационного барьера. Практическая ценность этой работы в том, что она вооружает руководителей реальными инструментами для принятия решений. Вместо интуитивных действий появляется возможность структурированно оценивать текущие проекты, делать обоснованный стратегический выбор и управлять процессами интеграции на опережение. Такой подход позволяет минимизировать риски неэффективных инвестиций и делает организацию более гибкой и устойчивой в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: цифровая трансформация; устойчивое развитие; интеграция; стратегическое управление; когнитивно-временной разрыв; организационные изменения.

Информация для цитирования: Кириллова О.Ю., Ал Нуккари Моаяд. Развитие инструментария оценки интеграции цифровой трансформации и устойчивого развития // Научный результат. Экономические исследования. 2026. Т. 12. № 3. С. 91-100. DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-3-0-9

Oksana Yu. Kirillova¹,
Al Nukkary Moaiyad²

DEVELOPING A TOOLKIT FOR ASSESSING THE INTEGRATION OF DIGITAL TRANSFORMATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Plekhanov Russian University of Economics,
36 Stremyanny Ln., Moscow, 109992, Russia

¹e-mail: kirillova.oy@rea.ru

²e-mail: moaiyad70@gmail.com.

Abstract

Abstract. In practice, digital transformation and ESG principles are being implemented in parallel, but their integration is hampered by the lack of tools capable of accounting for the dynamics of technology and knowledge obsolescence. Existing approaches are fragmented and static: they capture the "here and now" state, ignoring the growing cognitive-temporal gap – the discrepancy between the rate at which new solutions emerge and the organization's ability to absorb them. The goal of this paper is to fill this gap by proposing a diagnostic tool for assessing the integration of these two processes at the organizational level. The methodological basis is a critical analysis of existing approaches and a theoretical synthesis of the concepts of temporality and organizational learning. As a result, two interconnected tools were proposed. A dual-axis diagnostic and prognostic matrix, built at the intersection of structural-functional and temporal dimensions, enables the positioning of initiatives by primary focus (technological, process-managerial, socially-oriented) and forecasting their resilience to obsolescence based on their classification as conservative, adaptive, or proactive. The "Methodological Gap Map" operationalizes the concept of a cognitive-temporal gap, establishing cause-and-effect relationships between operational symptoms (strategic, communication, and competence gaps), their underlying causes, the risks they generate, and decision vectors. The scientific novelty lies in the operationalization of the principle of anticipatory adaptability and the conceptualization of the cognitive-temporal gap as a systemic organizational barrier. The practical significance lies in providing managers with structured tools for auditing current projects, making informed strategic choices, and proactively managing integration processes, thereby reducing the risk of ineffective investments and increasing the organization's adaptability over the long term.

Keywords: digital transformation; sustainable development; integration; strategic management; cognitive-temporal gap; organizational change

Information for citation: Kirillova O.Yu., Al Nukkary Moaiyad "Developing a toolkit for assessing the integration of digital transformation and sustainable development", *Research Result. Economic Research*, 12(3), 91-100, DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-3-0-9

Введение

Актуальность исследования обусловлена необходимостью одновременной реализации цифровой трансформации и устойчивого развития (ESG) в отсутствие инструментов оценки их синергии. Цифровая трансформация предполагает не просто технологическое обновление, а пересмотр бизнес-моделей, операционных процессов и подходов к созданию ценности [Hess T. et al., 2016]. В то же время требования государства, инвесторов и общества делают интеграцию ESG-принципов обязательным элементом долгосрочной стратегии [Дорофеев М.Л., Петрова А. Н., 2022].

Однако на организационном уровне эти направления часто остаются разрозненными, что приводит к «цифровому парадоксу»: до 70% проектов цифровизации не достигают целей из-за недооценки человеческого фактора и организационных барьеров, что усугубляется при попытке интеграции с ESG-повесткой [Bocken N. M. P., Geradts T. H. J., 2020]. Управленческие решения в сфере цифровизации не учитывают социально-экологические последствия, а инициативы устойчивого развития не обеспечены цифровыми инструментами мониторинга [Катькало В. С., Широкова Г. В., 2021].

Центральная проблема – отсутствие диагностических средств для оценки интеграции ЦТ и УР. Существующие подходы оценивают эти сферы изолированно, не позволяя выявить латентные противоречия и управлять их синергией. Цель статьи – разработка диагностического инструментария (двухосной матрицы и карты разрывов), позволяющего оценить уровень интеграции и выявить области для стратегического вмешательства. В отличие от существующих работ, рассматривающих цифровизацию и устойчивое развитие изолированно, в данной статье эти направления объединены в рамках единой диагностической логики. Основное внимание уделяется не просто техническим или процессным аспектам, а выявлению

когнитивно-временных разрывов, препятствующих синергии. Предлагаемый подход ориентирован на практическое использование: он дает руководителям инструмент, позволяющий не только провести аудит текущего состояния, но и обосновать решения, направленные на повышение адаптивности организации [George G. et al., 2021].

Анализ литературы выявляет системные ограничения доминирующих подходов [Hess T. et al., 2016]. Технократические модели концентрируются на технологиях (IoT, AI, блокчейн) для ESG, но игнорируют организационный контекст и человеческий фактор, порождая риски «зеленого камуфляжа» [Bocken N. M. P., Geradts T. H. J., 2020]. Управленческо-процессные модели (например, BSC с ESG-показателями) обеспечивают стратегическое выравнивание, однако статичны и не успевают за скоростью технологических изменений [Об утверждении Стратегии развития ...]. Социально-ориентированные модели справедливо акцентируют роль культуры и человеческого капитала, но затрудняют количественную оценку и привязку к конкретным технологиям [Кузнецов С. Ю., Михеева И. А., 2021].

Общий недостаток всех классов – отсутствие темпорального измерения, оценивающего устойчивость модели интеграции к ускоренному устареванию в динамичной среде [Hanelt A. et al., 2021]. На практике это ведет к фрагментарности – «цифровым островкам», не увязанным со стратегией устойчивого развития. Ключевым барьером выступает методологический и когнитивный разрыв между ИТ и бизнес-подразделениями, порождающий профессиональную разобщенность и неэффективные инвестиции. В глобальном контексте этот разрыв усугубляется, например, при разнородных траекториях цифровизации стран БРИКС, где универсальные модели неприменимы [Гагаринская Г. П., Хасанова Г. Р., 2020; Тихомирова О. Г., Беляев А. А., 2019].

Таблица 1

Типология ключевых барьеров интеграции ЦТ и УР

Table 1

Typology of key barriers to the integration of CT and UR

Барьер	Характерное проявление	Традиционное решение
Сопротивление изменениям	Неготовность персонала к новым процессам	Обучение, мотивационные программы
Методологический разрыв	Непонимание между ИТ-отделом и бизнес-единицами	Совместные рабочие группы
Технократический уклон	Внедрение технологий без учета социально-экологических последствий	Экспертиза устойчивого развития
Статичность моделей	Неспособность стратегии адаптироваться к скорости изменений	Гибкое стратегическое планирование
Фрагментация данных и систем	Разрозненность информации для ESG-отчетности	Внедрение интеграционных платформ

Источник: составлено автором

Таким образом, существующие наработки либо сфокусированы на узкой области (технологии или социальные аспекты), либо не учитывают темпоральную динамику изменений. Практически отсутствуют средства, позволяющие увидеть, как именно рассогласуются технологические и управленческие контуры в процессе интеграции. Восполнить этот пробел призван предлагаемый ниже инструментарий, ориентированный на выявление системных противоречий, а не на описание изолированных функций [Hanelt A. et al., 2021].

Для преодоления выявленных ограничений был разработан специальный инструмент — двухосная аналитическая матрица. Она выступает в роли ключевого диагностического средства, позволяющего глубоко понять текущую ситуацию, и одновременно служит фундаментом для стратегического выбора. Благодаря этому руководители получают надёжную опору для принятия взвешенных решений, основанных на чётком анализе, а не на интуиции (Таблица 2). Она базируется на

принципе системного многоуровневого анализа, рассматривающего организацию как целостный организм, преобразующий ресурсы через взаимодействие технической, административной и культурно-когнитивной подсистем. Ее архитектура определяется двумя осями.

Горизонтальная (структурно-функциональная) ось классифицирует модели по доминирующему фокусу: технократическому (первичность технологий), процессно-управленческому (акцент на регламентах и KPI) или социально-ориентированному (фокус на культуре и компетенциях).

Вертикальная (темпоральная) ось оценивает устойчивость модели к «ускоренному устареванию», вводя три типа: консервативный (длительный цикл, низкая адаптивность, запаздывающая реакция); адаптивный (средний цикл, реактивные изменения); проактивный (антихрупкий) — короткие циклы обновления, упреждающая адаптация, способность извлекать преимущества из

неопределенности [Bocken N.M.P. et al., 2014].

Пересечение осей формирует девять

диагностических квадрантов. Работа с матрицей представляет собой последовательный процесс.

Работа с собой

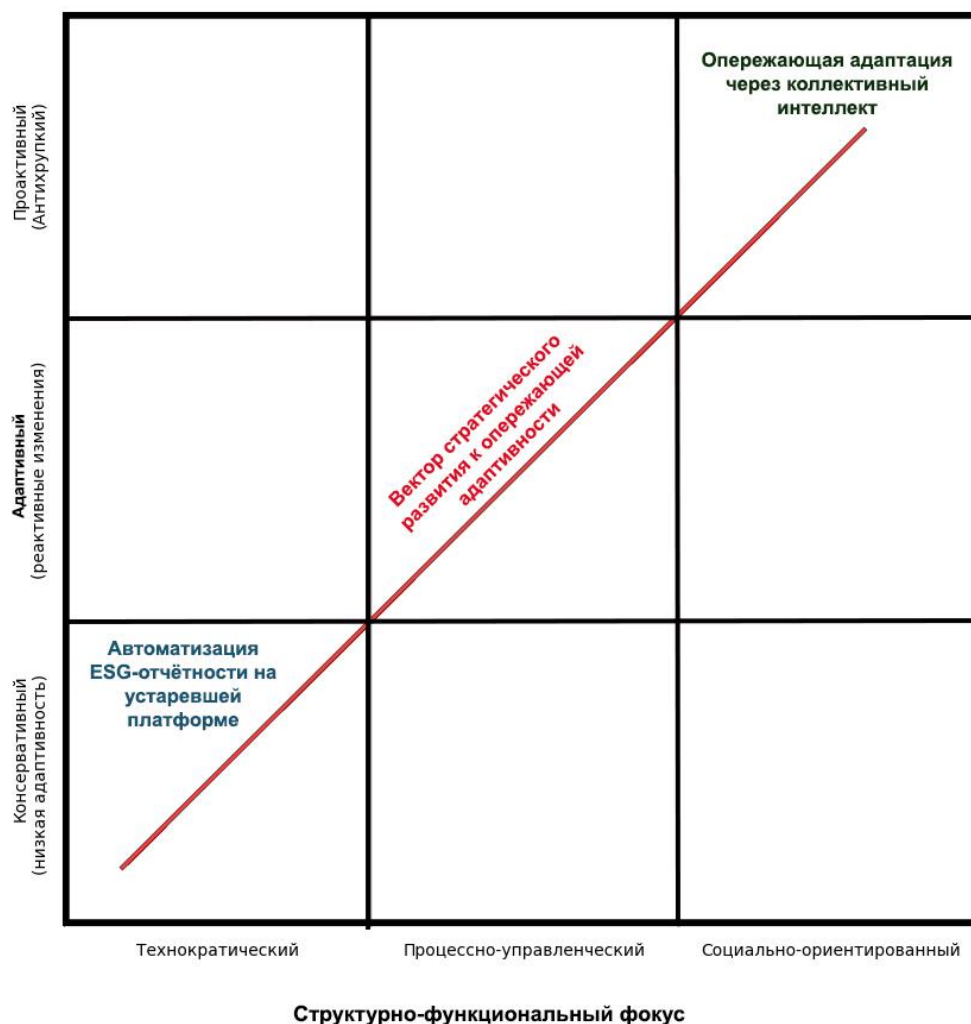


Рис. 1. Архитектура двухосной диагностико-прогностической матрицы

Fig. 1. Architecture of the two-axis diagnostic and prognostic matrix

Источник: разработано авторами.

Работа с матрицей выстроена как последовательная процедура. Сначала инициативу или портфель проектов локализуют по горизонтальной оси: к какому типу — технологическому, процессному или социальному — она тяготеет. Далее оценивают ее темпоральную динамику: насколько быстро может устареть заложенное решение, как оно реагирует на

изменения внешней среды [Nambisan S. et al., 2019]. Итоговая точка на пересечении осей показывает не только текущее состояние, но и потенциальные риски. Целевой ориентир в большинстве случаев — сдвиг в сторону проактивных квадрантов, где организация не просто подстраивается под изменения, а использует их для развития.

Таблица 2

Двухосная диагностико-прогностическая матрица интеграции ЦТ и УР

Table 2

Two-axis diagnostic and prognostic matrix for the integration of CT and UR

Темпоральный аспект/ Структурный аспект	Технократическая модель	Процессно-управленческая модель	Социально-ориентированная модель
Консервативный тип	Квадрант 1.1: Автоматизация ESG-отчетности, риск быстрого устаревания	Квадрант 2.1: Жесткая регламентация «зеленых» процедур, бюрократия	Квадрант 3.1: Разовые тренинги по устойчивости, декларативность
Адаптивный тип	Квадрант 1.2: Внедрение BI для мониторинга ESG, реакция на регуляторы	Квадрант 2.2: Гибкая система КРП ЦТ/УР, постоянные корректировки	Квадрант 3.2: Программы повышения квалификации в ответ на изменения
Антихрупкий (проактивный) тип	Квадрант 1.3: Эксперименты с AI для прогнозирования ESG-рисков	Квадрант 2.3: Живые карты процессов с встроенными ESG-параметрами	Квадрант 3.3: Культура непрерывного обучения и открытых инноваций в области ЦТ/УР

Источник: разработано автором.

Например, инициатива по «Автоматизации ESG-отчетности на устаревшей, негибкой платформе» будет позиционирована в квадрант «Технократическая/Консервативная» модель. Такая диагностика сигнализирует о высоких рисках быстрого устаревания и необходимости дополнения подхода адаптивными механизмами и социальными элементами. Следовательно, матрица выполняет не только аудиторскую, но и прогнозно-стратегическую функцию, позволяя оценивать долгосрочную жизнеспособность инвестиций в интеграцию цифровой трансформации и устойчивого развития [Vial G., 2019].

Диагностика на основе двухосной матрицы позволяет идентифицировать ключевой системный барьер интеграции — когнитивно-временной разрыв. Этот феномен представляет собой нарастающее расхождение между скоростью появления новых технологий, данных и знаний и

значительно более медленной скоростью их организационного осмысления, адаптации в управленческие практики и интеграции в бизнес-процессы [Кузнецов С. Ю., Михеева И. А., 2021].

Данный разрыв носит принципиально организационно-когнитивный, а не технический характер. Для его конкретной диагностики и операционализации разработана «Карта методических разрывов» (Таблица 3). Её назначение — установить причинно-следственные связи между наблюдаемыми симптомами операционных сбоев, их глубинными причинами (которые являются конкретными проявлениями когнитивно-временного разрыва), порождаемыми рисками и необходимыми векторами управленческих решений.

Карта функционирует как практический навигатор по организационным проблемам. Например, распространённый симптом — «коммуникационный разрыв между

ИТ-отделом и бизнес-единицами» — на карте связывается с более глубокой причиной: «язык технологий и данных эволюционирует быстрее, чем формируется общее концептуальное понимание их возможностей для целей устойчивого развития» [Гагаринская Г. П., Хасанова Г. Р., 2020]. Это порождает риски низкой скорости согласования требований, ошибок в

технических заданиях и внедрения нерелевантных решений. Вектор решения, предлагаемый картой — создание перманентных кросс-функциональных рабочих групп, которые выступают связующим элементом между стратегическим и операционным контурами для синхронизации языков и целей [Тихомирова О. Г., Беляев А. А., 2019].

Таблица 3

Фрагмент Карты методических разрывов

Table 3

Fragment of the Map of Methodological Gaps

Симптом (операционная проблема)	Глубокая причина (проявление когнитивно- временного разрыва)	Порождаемые риски	Вектор решения в рамках методологии
ESG-отчетность формируется вручную, с ошибками и задержками	Данные по ЦТ и УР разрознены; отсутствует единая цифровая модель для их консолидации	Репутационные и регуляторные риски, неверные стратегические решения	Разработка требований к интеграционной платформе данных (задача группы развития систем)
Сотрудники саботируют использование новой «зеленой» цифровой платформы	Цифровое решение внедрено без перепроектирования рабочих процедур и изменения системы мотивации	Нулевая отдача от инвестиций, усиление сопротивления изменениям	Параллельная рационализация процессов и программа изменений (задача кросс- функциональных групп)
Стратегия ЦТ и стратегия УР существуют отдельно, цели конфликтуют	Отсутствует инструмент для диагностики их взаимного влияния и согласования в динамике	Фрагментация ресурсов, потеря синергетического эффекта	Применение двухосной матрицы для стратегического аудита и выравнивания

Источник: разработано автором.

Если матрица позволяет увидеть стратегический профиль интеграции, то карта разрывов помогает ответить на вопрос «что конкретно не так?». Она превращает абстрактное понятие когнитивно-временного разрыва в перечень конкретных симптомов, с которыми сталкивается руководитель: от разрозненности данных до саботажа внедрений. Для каждого такого симптома карта предлагает не очевидное

«провести обучение», а глубинное решение, связанное с устранением именно причин разрыва, а не его следствий [Кузнецов С. Ю., Михеева И. А., 2021].

Заключение

Предложенный в статье подход исходит из того, что попытки объединить цифровую трансформацию и ESG-повестку через простую «стыковку» технологий и

отчетности неэффективны. Ключ к синергии — в управлении когнитивно-временным разрывом. Разработанные инструменты (двухосная матрица и карта разрывов) позволяют перевести эту концепцию в плоскость практического стратегического анализа, что, на наш взгляд, является основным вкладом в развитие теории управления [Teese D.J., 2010]. В отличие от статичных моделей, здесь вводится принцип опережающей адаптивности: оценка строится не только по структурному, но и по темпоральному измерению, что позволяет учитывать динамику устаревания знаний [Bocken N. M. P. et al., 2014; Hess T. et al., 2016].

Главная практическая польза этого инструментария заключается в том, что он даёт руководителям чёткий структурированный метод для реальной работы. Он позволяет точно оценить интеграцию, предсказать устойчивость бизнеса и найти корень проблем, учитывая когнитивно-временной разрыв. Такой подход позволяет не просто реагировать на трудности по мере их появления, а формировать адаптивный портфель инициатив, обеспечивающий организации динамическую устойчивость в постоянно меняющихся условиях.

Подход открывает возможность перехода от реактивного устранения последствий к проактивному проектированию синергии технологического прогресса и целей устойчивого развития. Перспективное направление дальнейших исследований — эмпирическая апробация инструментов в различных отраслях и их развитие в формате цифровой экспертно-диагностической платформы [Wade M., Shan J., 2020].

Список литературы

1. Об утверждении Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы : Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 № 203.
2. Гагаринская, Г. П. Цифровая трансформация бизнеса: стратегии и модели /

Г. П. Гагаринская, Г. Р. Хасанова // Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. Т. 1, № 11. С. 16–22.

3. Дорофеев, М. Л. Устойчивое развитие и ESG-трансформация корпораций: управленческий аспект / М. Л. Дорофеев, А. Н. Петрова // Российский журнал менеджмента. 2022. Т. 20, № 2. С. 179–202.

4. Каткало, В. С. Цифровизация и устойчивое развитие: поиск синергии в корпоративных стратегиях / В. С. Каткало, Г. В. Широкова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2021. Т. 20, № 3. С. 348–377.

5. Кузнецов, С. Ю. Когнитивные барьеры цифровой трансформации в организациях / С. Ю. Кузнецов, И. А. Михеева // Организационная психология. 2021. Т. 11, № 4. С. 121–143.

6. Тихомирова, О. Г. Инструментарий диагностики зрелости цифровой трансформации промышленных предприятий / О. Г. Тихомирова, А. А. Беляев // Бизнес-информатика. 2019. № 3 (49). С. 55–69.

7. Bocken, N. M. P. Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities / N. M. P. Bocken, T. H. J. Geradts // Long Range Planning. 2020. Vol. 53, no. 4. P. 101950.

8. Bocken, N. M. P. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes / N. M. P. Bocken, S. W. Short, P. Rana, S. Evans // Journal of Cleaner Production. 2014. Vol. 65. P. 42–56.

9. George, G. Digital sustainability and entrepreneurship: How digital innovations are helping tackle climate change and other sustainability challenges / G. George, R. K. Merrill, S. J. D. Schillebeeckx // Business Strategy and the Environment. 2021. Vol. 30, no. 4. P. 1917–1930.

10. Hanelt, A. A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change / A. Hanelt, R. Bohnsack, D. Marz, C. Antunes Marante // Journal of Management Studies. 2021. Vol. 58, no. 5. P. 1159–1197.

11. Hess, T. Options for formulating a digital transformation strategy / T. Hess, C. Matt, A. Benlian, F. Wiesböck // MIS Quarterly Executive. 2016. Vol. 15, no. 2. P. 123–139.

12. Nambisan, S. The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes / S. Nambisan,

M. Wright, M. Feldman // *Research Policy*. 2019. Vol. 48, no. 8. P. 103773.

13. Teece, D. J. Business models, business strategy and innovation / D. J. Teece // *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, no. 2-3. P. 172–194.

14. Vial, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda / G. Vial // *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, no. 2. P. 118–144.

15. Wade, M. COVID-19 has accelerated digital transformation, but may have made it harder not easier / M. Wade, J. Shan // *MIS Quarterly Executive*. 2020. Vol. 19, no. 3. P. 213–220.

References

1. Ukaz Prezidenta Rossiyskoy Federatsii ot 09.05.2017 № 203. Ob utverzhdenii Strategii razvitiya informatsionnogo obshchestva v Rossiyskoy Federatsii na 2017–2030 gody [Decree of the President of the Russian Federation No. 203 of May 9, 2017: On the approval of the Strategy for the development of the information society in the Russian Federation for 2017–2030].

2. Gagarinskaya GP, Khasanova GR. (2020) “Tsifrovaya transformatsiya biznesa: strategii i modeli [Digital transformation of business: strategies and models]”, *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya [Economics and Management: Problems, Solutions]*, 1(11):16–22.

3. Dorofeev ML, Petrova AN (2022). “Ustoychivoe razvitie i ESG-transformatsiya korporatsiy: upravlencheskiy aspekt [Sustainable development and ESG transformation of corporations: managerial aspect]”, *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta [Russian Management Journal]*, 20(2):179–202. (In Russ.)

4. Katkalo VS, Shirokova GV (2021). “Tsifrovizatsiya i ustoychivoe razvitie: poisk sinergii v korporativnykh strategiyakh [Digitalization and sustainable development: searching for synergy in corporate strategies]”, *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment [Bulletin of St. Petersburg University. Management]*, 20(3):348–377.

5. Kuznetsov SYu, Mikheeva IA (2021). “Kognitivnye bariery tsifrovoy transformatsii v organizatsiyakh [Cognitive barriers of digital transformation in organizations]”, *Organizatsionnaya psikhologiya [Organizational Psychology]*, 11(4):121–143.

6. Tikhomirova OG, Belyaev AA (2019). “Instrumentariy diagnostiki zrelosti tsifrovoy transformatsii promyshlennykh predpriyatiy

[Diagnostic tools for assessing the digital transformation maturity of industrial enterprises]”, *Biznes-informatika [Business Informatics]*, (3):55–69.

7. Bocken NMP, Geradts THJ (2020). “Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities”, *Long Range Planning*, 53(4):101950.

8. Bocken NMP, Short SW, Rana P, Evans S (2014). “A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes”, *Journal of Cleaner Production*, 65:42–56.

9. George G, Merrill RK, Schillebeeckx SJD (2021). “Digital sustainability and entrepreneurship: How digital innovations are helping tackle climate change and other sustainability challenges”, *Business Strategy and the Environment*, 30(4):1917–1930.

10. Hanelt A, Bohnsack R, Marz D, Antunes Marante C (2021). “A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change”, *Journal of Management Studies*, 58(5):1159–1197.

11. Hess T, Matt C, Benlian A, Wiesböck F (2016). “Options for formulating a digital transformation strategy”, *MIS Quarterly Executive*, 15(2):123–139.

12. Nambisan S, Wright M, Feldman M (2019). “The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes”, *Research Policy*, 48(8):103773.

13. Teece DJ (2010). “Business models, business strategy and innovation”, *Long Range Planning*, 43(2-3):172–194.

14. Vial G (2019). “Understanding digital transformation: A review and a research agenda”, *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2):118–144.

15. Wade M, Shan J (2020). “COVID-19 has accelerated digital transformation, but may have made it harder not easier”, *MIS Quarterly Executive*, 19(3):213–220.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the authors have no conflict of interest to declare.

Кириллова Оксана Юрьевна, доктор экономических наук, доцент, профессор базовой кафедры Федеральной антимонопольной службы России, РЭУ им. Г.В. Плеханова, (г. Москва, Россия).

Oksana Yu. Kirillova, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Specialized Department of the Federal Antimonopoly Service of Russia, Plekhanov Russian University of Economics, (Moscow, Russia).

Ал Нуккари Моаяд, аспирант, ведущий специалист управления международной

деятельности, старший преподаватель кафедры иностранных языков №3, РЭУ им. Г.В. Плеханова, (г. Москва, Россия).

Al Nukkari Moayad, Postgraduate Student, Lead Specialist at the International Affairs Department, Senior Lecturer at the Department of Foreign Languages No. 3, Plekhanov Russian University of Economics, (Moscow, Russia).