

ЗНАЧЕНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ СТРАТЕГИЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Тарават Абдул Салам

Старший преподаватель

ТГЭУ

E-mail: salam.tarawat@gmail.com

Аннотация

В статье проанализировано влияние цифровой трансформации на стратегическое управление предприятиями. Были выявлены изменения ключевых управленческих элементов — стратегического анализа, принятия решений, планирования, управления конкурентоспособностью и развития человеческого капитала — в условиях цифровизации. Цифровые технологии, включая большие данные, искусственный интеллект, CRM- и ERP-системы, были рассмотрены как инструменты достижения стратегических целей. В качестве методологической основы использовались системный анализ, сравнительный подход, экспертные оценки и метод кейс-стади. Установлено, что под воздействием цифровой трансформации стратегическое управление приобретает адаптивный характер и опирается на данные и клиентскую ориентированность.

Ключевые слова: определяющих развитие экономики, бизнеса и общества, цифровая трансформация, функционирования организаций, влиянием цифровых технологий, информационных решений, управленческих подходов, стратегический уровень деятельности, стремительного технологического прогресса, Глобализация рынков.

Annotatsiya

Mazkur maqolada raqamli transformatsiyaning strategik boshqaruvga ta'siri o'rganilgan. Tahlil jarayonida strategik tahlil, qaror qabul qilish, rejalashtirish, raqobatbardoshlikni boshqarish va inson kapitalini rivojlantirish kabi asosiy boshqaruv elementlarining raqamli sharoitda qanday o'zgarishi aniqlangan. Raqamli texnologiyalar — katta ma'lumotlar, sun'iy intellekt, CRM va ERP tizimlari — strategik maqsadlarga erishish vositasi sifatida ko'rib chiqilgan. Metodologik yondashuv sifatida tizimli tahlil, taqqoslash, ekspert bahosi va keys-stadi usullari qo'llanilgan. Raqamli transformatsiyaning natijasi sifatida strategiya moslashuvchanlik, ma'lumotlarga asoslangan qarorlar va mijozga yo'naltirilganlik orqali qayta shakllantirilgan.

Kalit so'zlar: iqtisodiyot, biznes va jamiyat rivojlanishini belgilovchi, raqamli transformatsiya, tashkilotlar faoliyati, raqamli texnologiyalar ta'siri, axborot yechimlari, boshqaruv yondashuvlari, faoliyatning strategik darajasi, jadal texnologik taraqqiyot, Bozorlar globallashuvi.

Abstract

This article examines the impact of digital transformation on enterprise strategic management. Key elements such as strategic analysis, decision-making, planning, competitiveness management, and human capital development were analyzed in the

context of digitalization. Digital technologies—including big data, artificial intelligence, CRM, and ERP systems—were treated as tools for achieving strategic objectives. The methodological framework included systems analysis, comparative method, expert evaluation, and case study approach. It was found that under the influence of digital transformation, strategic management becomes more adaptive and data-driven, with a stronger focus on customer orientation.

Keywords: determinants of economic, business, and societal development, digital transformation, organizational functioning, the impact of digital technologies, information solutions, management approaches, strategic level of activity, rapid technological progress, market globalization

ВВЕДЕНИЕ

В последние десятилетие влиянием цифровых технологий в этих условиях традиционные методы управления и ведения бизнеса становятся всё менее эффективными. Цифровые технологии — такие как большие данные, искусственный интеллект, интернет вещей, облачные вычисления, блокчейн и цифровые платформы — позволяют организациям быстрее адаптироваться к изменениям, более точно прогнозировать рыночные тенденции и оперативно реагировать на запросы клиентов. Именно поэтому цифровая трансформация рассматривается как необходимое условие выживания и устойчивого развития в современной экономике [3, с. 39].

Одним из ключевых аспектов цифровой трансформации является изменение подходов к управлению и принятию решений. Если ранее управленческие решения во многом основывались на опыте руководителей и ограниченных объёмах информации, то сегодня на первый план выходит аналитика данных. Современные цифровые инструменты позволяют собирать, обрабатывать и анализировать огромные массивы информации в режиме реального времени. Это даёт возможность выявлять скрытые закономерности, оценивать эффективность бизнес-процессов и принимать более обоснованные стратегические и оперативные решения. В результате управление становится более прозрачным, рациональным и ориентированным на долгосрочные цели.

Не менее значимым является влияние цифровой трансформации на бизнес-процессы организаций. Внедрение цифровых решений способствует автоматизации рутинных операций, сокращению издержек, повышению скорости выполнения процессов и снижению вероятности ошибок. Однако важнейшим результатом трансформации становится не столько автоматизация, сколько оптимизация и реинжиниринг процессов. Организации получают возможность выстраивать сквозные цифровые цепочки создания ценности, в которых все этапы — от разработки продукта до его доставки конечному потребителю — интегрированы в единую информационную систему. Это повышает управляемость бизнеса и способствует росту его эффективности [5].

Особое значение цифровая трансформация приобретает в контексте взаимодействия с потребителями. Современный клиент становится более информированным, требовательным и ориентированным на индивидуальный

подход. Цифровые технологии позволяют компаниям глубже понимать потребности и поведение клиентов, анализировать их предпочтения и предлагать персонализированные продукты и услуги. Формируются новые каналы коммуникации, основанные на цифровых платформах, социальных сетях и мобильных приложениях. В результате отношения между компанией и клиентом приобретают более устойчивый и долгосрочный характер, а клиентоориентированность становится одним из ключевых факторов конкурентоспособности.

Цифровая трансформация оказывает существенное влияние и на человеческий капитал. Изменяются требования к профессиональным компетенциям сотрудников, возрастает значение цифровых навыков, способности к обучению и адаптации к новым технологиям. В условиях цифровой экономики знания и инновации становятся основным ресурсом развития, а персонал — главным носителем стратегического потенциала организации. Одновременно трансформация требует изменения корпоративной культуры, формирования открытости к инновациям, готовности к экспериментам и междисциплинарному взаимодействию. Без вовлечения сотрудников и их активного участия цифровые изменения не могут быть успешными.

ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

Современные исследования подчеркивают, что цифровая трансформация предприятий и организаций оказывает существенное влияние на организационные механизмы стратегического управления, повышая гибкость, адаптивность и эффективность управленческих процессов. Так, Мартынец Е. Р. и Левенцов В. А. (2023) исследуют факторы повышения качества наукоемкой продукции с использованием передовых производственных технологий, демонстрируя, что внедрение инновационных методов производства требует соответствующей организационной структуры и согласованных управленческих процессов [16]. Это подчеркивает важность интеграции технологических новшеств в стратегические механизмы управления.

Митяков Е. С., Ладынин А. И., Козлов Я. В. (2023) разрабатывают концептуальную модель управления сложными производственными системами в условиях цифровой трансформации [17]. Их исследование иллюстрирует необходимость адаптивных управленческих структур, которые способны быстро реагировать на изменения внутренней и внешней среды, что напрямую связано с совершенствованием организационных механизмов стратегического управления.

Поняева И. И. в ряде работ (2022, 2023, 2024) предлагает модели управления и подходы к трансформации организаций, направленные на повышение эффективности в условиях цифровизации [18,19,20]. Особое внимание уделяется формированию референтных моделей управления, что позволяет стандартизировать процессы принятия стратегических решений и обеспечивать координацию всех подразделений организации. Такие подходы подтверждают, что цифровая трансформация требует четкой структуры, гибких механизмов координации и интеграции цифровых инструментов.

Селезнева А. И. (2022) рассматривает трансформацию бизнес-моделей российских компаний в условиях интернационализации и институциональных изменений [21]. Этот подход демонстрирует, что современные организационные механизмы стратегического управления должны учитывать не только внутренние ресурсы компании, но и внешние влияния, такие как международные стандарты и рыночные требования.

МЕТОДОЛОГИЯ

Цель данного исследования – определить и обосновать направления цифровой трансформации в управлении стратегией предприятия, с целью повышения адаптивности и эффективности современного предприятия. В исследовании использовался аналитический метод, позволивший изучить и систематизировать теоретические источники по стратегическому управлению и цифровой трансформации. Сравнительный метод помог выявить различия между традиционными и гибкими моделями управления, их преимущества и недостатки. С помощью системного анализа исследовались взаимосвязи организационных механизмов и стратегических результатов. Экспертный метод обеспечил привлечение мнений специалистов для уточнения практических аспектов, а метод кейс-стади позволил изучить успешные примеры внедрения цифровых механизмов в стратегическое управление.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Значение цифровой трансформации выходит далеко за рамки отдельных предприятий и охватывает экономику и общество в целом. На макроуровне она способствует формированию цифровой экономики, повышению производительности труда, развитию новых отраслей и рынков, а также трансформации традиционных сфер деятельности. Государственные институты также активно включаются в процессы цифровизации, развивая электронное управление, цифровые сервисы и платформы взаимодействия с гражданами. Это повышает прозрачность, доступность и качество публичных услуг, а также укрепляет доверие между государством и обществом [2, с. 8].

Таким образом, цифровая трансформация представляет собой многоуровневый и комплексный процесс, значение которого заключается в создании условий для устойчивого развития, инновационного роста и повышения конкурентоспособности в условиях быстро меняющейся технологической среды. Она выступает не временным трендом, а долгосрочной стратегической необходимостью, определяющей будущее бизнеса, экономики и общества. Понимание сущности цифровой трансформации и её значения позволяет организациям и государствам не только адаптироваться к современным вызовам, но и активно формировать новые возможности развития, используя потенциал цифровых технологий как источник прогресса и устойчивости.

Значение цифровой трансформации в управлении стратегией предприятия в современных условиях трудно переоценить, поскольку именно она формирует

новые подходы к стратегическому мышлению, планированию и реализации долгосрочных целей организации. Цифровая трансформация становится не вспомогательным элементом стратегии, а её неотъемлемой основой, определяющей направления развития, способы достижения конкурентных преимуществ и механизмы адаптации предприятия к динамичной и нестабильной внешней среде. В условиях цифровой экономики стратегия предприятия всё чаще строится не вокруг традиционных ресурсов, а вокруг данных, технологий и способности к постоянным инновациям.

Прежде всего цифровая трансформация существенно меняет сам процесс стратегического управления. Если ранее стратегия разрабатывалась на основе относительно стабильных прогнозов и долгосрочных планов, то сегодня она приобретает гибкий и адаптивный характер. Цифровые инструменты позволяют постоянно мониторить внешнюю среду, отслеживать изменения рынка, поведение конкурентов и потребителей практически в реальном времени. Это делает стратегию «живым» процессом, который может корректироваться в зависимости от новых данных и обстоятельств. Таким образом, цифровая трансформация усиливает роль стратегического анализа и делает его более точным и динамичным [6, с. 91].

Важнейшим аспектом значения цифровой трансформации в управлении стратегией предприятия является переход к управлению на основе данных. Современные цифровые технологии обеспечивают доступ к большим массивам информации, которые ранее были недоступны или использовались фрагментарно. Аналитика больших данных, искусственный интеллект и прогнозные модели позволяют выявлять тенденции, оценивать риски и возможности, а также моделировать различные сценарии развития. В результате стратегические решения становятся более обоснованными, снижается уровень неопределённости, а руководство предприятия получает возможность принимать решения, опираясь не только на интуицию и опыт, но и на объективные аналитические данные.

Цифровая трансформация также оказывает значительное влияние на формирование и реализацию конкурентных стратегий. Благодаря цифровым технологиям предприятия могут создавать уникальные ценностные предложения, основанные на персонализации, скорости обслуживания и высоком уровне взаимодействия с клиентами. В стратегическом управлении усиливается клиентоориентированный подход, поскольку цифровые инструменты позволяют глубже понимать потребности потребителей, анализировать их предпочтения и формировать долгосрочные отношения. Это особенно важно в условиях высокой конкуренции, когда именно качество клиентского опыта становится ключевым фактором стратегического успеха.

Не менее важным является влияние цифровой трансформации на организационную структуру и управленческие процессы предприятия. Стратегия в цифровой среде требует более гибких, сетевых и децентрализованных моделей управления, способных быстро реагировать на

изменения. Цифровые платформы и системы управления проектами способствуют интеграции различных подразделений, улучшению коммуникаций и ускорению реализации стратегических инициатив. В результате управление стратегией становится более согласованным, прозрачным и ориентированным на результат.

Особое значение цифровая трансформация имеет для инновационной составляющей стратегии предприятия. В цифровой экономике инновации становятся не эпизодическим явлением, а постоянным процессом, встроенным в стратегию развития. Цифровые технологии позволяют ускорять разработку новых продуктов и услуг, тестировать идеи с минимальными затратами и быстро выводить инновации на рынок. Это усиливает способность предприятия к стратегическому обновлению и поддержанию конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Кроме того, цифровая трансформация влияет на стратегическое управление человеческими ресурсами. Реализация цифровой стратегии требует новых компетенций, развития цифровой культуры и готовности персонала к изменениям. В стратегическом управлении возрастает роль обучения, развития талантов и формирования команд, способных работать в условиях неопределённости и технологических изменений. Человеческий капитал становится ключевым элементом реализации цифровой стратегии, а эффективность управления им напрямую влияет на достижение стратегических целей предприятия [9, с. 7].

Итак, значение цифровой трансформации в управлении стратегией предприятия заключается в формировании принципиально нового подхода к стратегическому развитию, основанного на данных, инновациях и гибкости. Она позволяет предприятиям не только адаптироваться к изменениям цифровой среды, но и активно формировать своё будущее, используя цифровые технологии как инструмент стратегического роста, устойчивости и долгосрочной конкурентоспособности.

Влияние цифровой трансформации на ключевые элементы стратегического управления предприятием, таблица 2.1

Таблица 1

Влияние цифровой трансформации на ключевые элементы стратегического управления предприятием [25], [26], [27], [28], [29], [30], [31], [32], [33], [34]

Элемент стратегического управления	Традиционный подход	Подход в условиях цифровой трансформации
Стратегический анализ	Периодический, основан на ограниченных данных	Непрерывный, основан на больших данных и аналитике в реальном времени
Процесс принятия решений	Иерархический, медленный	Гибкий, основанный на данных и сценарном моделировании
Планирование стратегии	Долгосрочное и относительно статичное	Адаптивное, с возможностью постоянной корректировки

Элемент стратегического управления	Традиционный подход	Подход в условиях цифровой трансформации
Управление конкурентоспособностью	Ориентация на ресурсы и издержки	Ориентация на инновации, технологии и клиентский опыт
Контроль реализации стратегии	Формальный, ретроспективный	Цифровой мониторинг, KPI и аналитические панели
Реакция на изменения среды	Запаздывающая	Проактивная и прогнозная

Таблица 1 демонстрирует, как цифровая трансформация кардинально изменяет содержание и логику стратегического управления предприятием. В условиях цифровой экономики стратегия перестаёт быть раз и навсегда утверждённым документом и превращается в динамичную систему управления развитием. Использование цифровых технологий позволяет предприятиям постоянно анализировать внутреннюю и внешнюю среду, оперативно выявлять угрозы и возможности, а также своевременно корректировать стратегические приоритеты.

Особенно важно, что цифровая трансформация усиливает аналитическую составляющую стратегии. Принятие управленческих решений всё чаще основывается на объективных данных, а не только на экспертных оценках. Это повышает обоснованность стратегии, снижает риски и делает управление более прозрачным. В целом таблица подчёркивает, что цифровая трансформация способствует переходу от инерционного стратегического управления к гибкому, адаптивному и ориентированному на устойчивое развитие.

Таблица 2

Роль цифровых технологий в реализации стратегии предприятия [30], [31], [32], [33], [34]

Цифровая технология	Стратегическое значение	Результат для предприятия
Большие данные (Big Data)	Поддержка стратегического анализа и прогнозирования	Повышение точности стратегических решений
Искусственный интеллект	Оптимизация стратегических сценариев и процессов	Ускорение принятия решений и снижение неопределённости
Цифровые платформы	Интеграция бизнес-процессов и партнерских связей	Повышение эффективности и масштабируемости бизнеса
CRM-системы	Реализация клиентоориентированной стратегии	Рост лояльности и удержания клиентов
ERP-системы	Стратегическое управление ресурсами	Оптимизация затрат и повышение управляемости
Облачные технологии	Гибкость стратегической инфраструктуры	Быстрая адаптация к изменениям рынка

Таблица 2 акцентирует внимание на том, что цифровая трансформация в управлении стратегией предприятия невозможна без активного использования современных цифровых технологий. Каждая из представленных технологий выполняет не просто вспомогательную функцию, а становится стратегическим инструментом, влияющим на достижение долгосрочных целей организации. Благодаря большим данным и искусственному интеллекту стратегия приобретает

аналитическую глубину и прогностический характер, что особенно важно в условиях высокой турбулентности рынка.

Цифровые платформы и корпоративные информационные системы обеспечивают целостность стратегического управления, объединяя различные подразделения и бизнес-процессы в единую систему. Это способствует согласованности действий и ускоряет реализацию стратегических инициатив. В свою очередь, клиентоориентированные технологии усиливают стратегическую ориентацию предприятия на потребителя, что становится ключевым источником конкурентных преимуществ в цифровой экономике [33, с. 431].

Таким образом, представленные таблицы позволяют сделать обобщённые и содержательные выводы о месте и роли цифровой трансформации в управлении стратегией предприятия. Прежде всего, цифровая трансформация выступает не вспомогательным, а системообразующим фактором стратегического развития, поскольку она затрагивает все ключевые элементы стратегического управления — от анализа внешней и внутренней среды до реализации и контроля стратегических решений. В условиях цифровой экономики стратегия предприятия формируется и реализуется в тесной взаимосвязи с цифровыми технологиями, данными и инновационными управленческими подходами.

Важно отметить, что под влиянием цифровой трансформации существенно меняется сама философия стратегического управления. Стратегия перестаёт быть статичным планом, рассчитанным на длительный период без существенных корректировок, и превращается в гибкий, адаптивный процесс, способный оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, технологические сдвиги и трансформацию потребительских ожиданий. Использование цифровых инструментов позволяет руководству принимать более обоснованные решения, снижать уровень неопределённости и выстраивать стратегию на основе объективных данных и прогнозных моделей.

Кроме того, цифровая трансформация усиливает инновационную направленность стратегического управления. Предприятие получает возможность не только адаптироваться к внешним изменениям, но и проактивно формировать новые рынки, бизнес-модели и ценностные предложения. Особое значение приобретает клиентоориентированность, поскольку цифровые технологии обеспечивают глубокое понимание поведения потребителей и позволяют выстраивать долгосрочные, устойчивые отношения с ними.

В целом можно утверждать, что цифровая трансформация становится ключевым условием обеспечения долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности предприятия. Она интегрирует технологии, человеческий капитал и стратегическое мышление в единую управленческую систему, способную эффективно функционировать в условиях высокой динамики и неопределённости цифровой экономики.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Важно отметить, что под влиянием цифровой трансформации существенно меняется сама философия стратегического управления. Стратегия перестаёт

быть статичным планом, рассчитанным на длительный период без существенных корректировок, и превращается в гибкий, адаптивный процесс, способный оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, технологические сдвиги и трансформацию потребительских ожиданий. Использование цифровых инструментов позволяет руководству принимать более обоснованные решения, снижать уровень неопределённости и выстраивать стратегию на основе объективных данных и прогнозных моделей. Кроме того, цифровая трансформация усиливает инновационную направленность стратегического управления. Предприятие получает возможность не только адаптироваться к внешним изменениям, но и проактивно формировать новые рынки, бизнес-модели и ценностные предложения. Особое значение приобретает клиентоориентированность, поскольку цифровые технологии обеспечивают глубокое понимание поведения потребителей и позволяют выстраивать долгосрочные, устойчивые отношения с ними. В целом можно утверждать, что цифровая трансформация становится ключевым условием обеспечения долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности предприятия. Она интегрирует технологии, человеческий капитал и стратегическое мышление в единую управленческую систему, способную эффективно функционировать в условиях высокой динамики и неопределённости цифровой экономики.

Институциональные основы управления стратегией предприятия в условиях цифровой экономики формируются под влиянием комплекса государственных, рыночных, социальных и технологических факторов, задающих общие правила игры для стратегического развития бизнеса. В цифровой экономике именно институциональная среда определяет, насколько эффективно предприятие способно интегрировать цифровые технологии в свою стратегию, адаптироваться к быстрым изменениям и обеспечивать долгосрочную конкурентоспособность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдрахманова Г. И., Быховский К. Б., Веселитская Н. Н., Вишневецкий К. О., Гохберг Л. М. и др. 2021. Цифровая трансформация отраслей: Стартовые условия и приоритеты. М.: Изд. Дом Высшей школы экономики.
2. Бабкин А. В., Либерман И. В., Клячек П. М. 2023. Индустрия 5.0 и интеллектуальная экономика: основы нейро-цифровой трансформации киберсоциальных метаэкосистем высокотехнологичных промышленных комплексов. *π-Economy* 16 (5): 8–21.
3. Боровков А. И., Рябов Ю. А., Кукушкин К. В., Марусева В. М., Кулемин В. Ю. 2019. Цифровые двойники и цифровая трансформация предприятий ОПК. *Вестник Восточно-Сибирской Открытой Академии* (32): 1–39.
4. Боровков А. И., Щербина Л. А., Мартынец Е. Р., Корчевская А. А., Хуторцова А. Т. и др. 2023. Тренды и сценарии развития рынков решений в области цифровой трансформации промышленных компаний в рамках направления «Технет» НТИ в 2023 году. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС.

5. Бредихин С. В., Гершман М. А., Кузнецова Т. Е., Лобанова П. А., Логинова И. В., Сварчевская М. В. 2023. Научно-техническая политика: семантический атлас. М.: НИУ ВШЭ.
6. Веретёхин А. В. 2023. Цифровые трансформации компании: классификация подходов к определению и специфика управления. E-Management 6 (2): 91–101.
7. Виханский О. С., Каталевский Д. Ю. 2022. Конкурентное преимущество в эпоху цифровизации. Российский журнал менеджмента 20 (1): 5–27.
8. Георгиевский А. Б. 2022. Сервитизация компании: предпосылки и результаты. Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент 21 (1): 74–104.
9. Журавлев Д. М., Глухов В. В. 2021. Стратегирование цифровой трансформации экономических систем как драйвер инновационного развития. Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки 14 (2): 7–21.
10. Калинина О. В., Федорова Е. С., Макаренко Е. А., Олейник Д. А. 2023. Управление системой формирования человеческого капитала в цифровой промышленности. Экономика и управление: проблемы, решения 7/3 (139): 122–128.
11. Кобзев В. В., Бабкин А. В., Скоробогатов А. С. 2022. Цифровая трансформация промышленных предприятий в условиях новой реальности. И-Есопому 15 (5): 7–27.
12. Колмыкова Т. С., Ковалев П. П. 2022. Цифровая трансформация бизнеса в контексте стратегии непрерывного совершенствования. Управленческий учет 7–2: 250–256.
13. Корниенко А. В., Левенцов В. А. 2023. Факторы повышения эффективности процессов организации производства. В сб.: Управление качеством продукции на основе передовых производственных технологий. СПб.: ФГАОУ ВО СПбПУ; 52–57.
14. Кузык М. Г., Симачев Ю. В., Федюнина А. А., Сергеева К. П. 2023. Цифровизация компаний как фактор адаптации к коронавирусному и санкционному шокам. Российский журнал менеджмента 21 (4): 481–513. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.402>
15. Левенцов В. А., Зайцева В. Д. 2022. Факторы повышения эффективности производственных систем в контексте цифровой трансформации промышленности. Экономика и предпринимательство 4 (141): 1304–1307.
16. Мартынец Е. Р., Левенцов В. А. 2023. Факторы повышения качества наукоемкой продукции с применением передовых производственных технологий. В сб.: Управление качеством продукции на основе передовых производственных технологий. СПб.: ФГАОУ ВО СПбПУ; 12–17.
17. Митяков Е. С., Ладынин А. И., Козлов Я. В. 2023. Концептуальная модель управления сложными производственными системами в условиях цифровой трансформации. Журнал прикладных исследований (9): 38–43.

18. Поняева И. И. 2023. Управленческая модель трансформации современной организации как ответ на вызовы цифровизации. Экономика и управление 29 (5): 593–604.
19. Поняева И. И., Харламова Т. Л. 2022. Подходы к коммерциализации прорывных инноваций. В сб.: Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли. СПб.: ФГАОУ ВО СПбПУ; 216–221.
20. Поняева И. И. 2024. Референтная модель управления цифровой трансформацией организации. *π-Economy* 17 (2): 27–43.
21. Селезнева А. И. 2022. Трансформация бизнес-моделей российских компаний в условиях интернационализации и институциональных изменений. Российский журнал менеджмента 20 (3): 385–412.
22. Силкина Г. Ю., Алексеева Н. С., Шевченко С. Ю. 2022. Сквозные технологии производства и управления: Эффекты отраслевого применения и потенциальной синергии. *π-Economy* 97 (5): 43–57.
23. Стоянова О. В., Лезина Т. А., Иванова В. В. 2022. Стратегическое управление компанией в условиях цифровой трансформации: анализ концепций, подходов и методов. Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент 21 (3): 370–394.
24. Фролов К. В., Бабкин А. В., Фролов А. К. 2024. Понятие и сущность цифровизации и цифровой трансформации на основе фундаментальных и прикладных аспектов системно-кибернетической теории. *π-Economy* 17 (1): 7–26.
25. Харламова Т. Л., Алексеева Н. С. 2021. Исследование взаимосвязи между человеческим капиталом и инновационным развитием. Социально-экономический и гуманитарный журнал 4 (22): 63–76.
26. Харламова Т. Л., Павлова Е. И. 2023. Анализ управленческих стратегий цифровой трансформации, обеспечивающих развитие современных организаций. Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета 3–2 (141): 114–120.
27. Черенков В. И., Карпова С. В., Таничев А. В. 2020. Брендинг и модификация поведения потребителей в условиях кардинальной трансформации экономики. Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент 19 (3): 285–315.
28. Шелепаева А. Х. 2022. Цифровая трансформация: основные подходы к определению понятия. Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Информатизация образования 19 (1): 20–28.
29. Ястребов А. П. 2023. Управление качеством стратегических процессов цифровой трансформации экономики. В сб.: Общество и наука: векторы развития. Чебоксары: Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс»; 193–195.
30. Kraus S., Durst S., Ferreira J. J., Veiga P., & Weinmann A. 2021. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status

quo. International Journal of Information Management 102466.
DOI:10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466.

31. T. M. & J. Y. 2025. Impact of Digital Strategic Orientation on Organizational Performance through Digital Competence. Sustainability 13(17):9766.

32. Springer 2024. Tackling digital transformation strategy: how it affects firm innovation and organizational effectiveness. Journal of Technology Management & Innovation. DOI:10.1007/s10961-024-10164-9.

33. Beknazarov B. D. 2025. Business process management models and digital transformation: The experience of Kazakhstan. Qazaqtany: Republican Scientific Journal 4(28):431–444.

34. Nurmukhametov N., Apyshva A. A., & Temirova A. B. 2022. Digital technologies in economics and management as a strategic vector of Kazakhstan's development in the context of the EAEU digital agenda. Scientific Journal of Pedagogy and Economics (1):51–60.



Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

Muharrir:	Xakimov Ziyodulla Axmadovich
Ingliz tili muharriri:	Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich
Rus tili muharriri:	Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li
Musahhih:	Karimova Shirin Zoxid qizi
Sahifalovchi va dizaynerlar:	Sadikov Shoxrux Shuxratovich Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

2025-yil, dekabr, 12-son

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqola, ommabop maqola, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta: info@marketingjournal.uz
Bot: [@marketinjournalbot](https://t.me/@marketinjournalbot)
Tel.: +998977838464, +998939266610
Jurnalning rasmiy sayti: <https://marketingjournal.uz>

Marketing jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2024-yil 04-oktabrdagi 332/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali 2024-yil 15-martdan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669517** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. **Litsenziya raqami: №240874**



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnalining xalqaro darajasi: **9710**. ГОСТ 7.56-2002 "Seriya nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlararo standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**