

## РАЗВИТИЕ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И ЕЁ ВЛИЯНИЕ НА МЕНЕДЖМЕНТ СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЙ

**Исломова Жасмина Азизовна**

студентка

Ташкентский химико-технологический институт

E-mail: [islamovazasmina72@gmail.com](mailto:islamovazasmina72@gmail.com)

**Касимова Ф.Т**

научный руководитель: д.э.н., профессор

E-mail: [kasimovafatima24@gmail.com](mailto:kasimovafatima24@gmail.com)

### Аннотация

В данном исследовании был проведён анализ развития цифровой экономики и её влияния на менеджмент современных компаний. В процессе исследования были рассмотрены основные направления цифровой трансформации, её воздействие на управленческие функции и изменения в деятельности предприятий. На основе научных источников и практических примеров установлено, что внедрение цифровых технологий повышает эффективность управления, ускоряет процесс принятия решений и оптимизирует использование ресурсов. Также обосновано, что цифровая трансформация способствует формированию новых организационных подходов и моделей управления. Полученные результаты подтвердили значимость цифровых инструментов для повышения конкурентоспособности компаний.

**Ключевые слова:** цифровая экономика, цифровая трансформация, менеджмент, цифровые технологии, инновации, эффективность управления, Big Data, искусственный интеллект

### Annotatsiya

Mazkur tadqiqotda raqamli iqtisodiyotning rivojlanishi va uning zamonaviy kompaniyalar menejmentiga ta'siri tahlil qilindi. Tadqiqot jarayonida raqamli transformatsiyaning asosiy yo'nalishlari, boshqaruv funksiyalariga ta'siri hamda kompaniyalar faoliyatidagi o'zgarishlar o'rganildi. Ilmiy adabiyotlar va amaliy misollar asosida raqamli texnologiyalar menejment samaradorligini oshirishi, qaror qabul qilish tezligini kuchaytirishi va resurslardan foydalanishni optimallashtirishi aniqlangan. Raqamli transformatsiya korxonalarda tashkiliy o'zgarishlar va yangi boshqaruv yondashuvlarini shakllantirgani asoslab berildi. Tadqiqot natijalari kompaniyalar raqobatbardoshligini oshirishda raqamli menejment vositalarining muhimligini ko'rsatdi.

**Kalit so'zlar:** raqamli iqtisodiyot, raqamli transformatsiya, menejment, raqamli texnologiyalar, innovatsiya, boshqaruv samaradorligi, Big Data, sun'iy intellekt

### Abstract

This study analyzed the development of the digital economy and its impact on the management of modern companies. The research examined key directions of digital transformation, its influence on managerial functions, and changes in organizational activities. Based on scientific literature and practical cases, it was found that the

adoption of digital technologies improves management efficiency, accelerates decision-making processes, and optimizes resource utilization. The study also demonstrated that digital transformation contributes to the formation of new organizational structures and management approaches. The results confirmed the importance of digital management tools in enhancing company competitiveness.

**Keywords:** digital economy, digital transformation, management, digital technologies, innovation, management efficiency, Big Data, artificial intelligence

## **ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время во многих развитых странах проводится внедрение цифровизации во все отрасли промышленности, разрабатываются и утверждаются целевые законодательные акты и программы, которые станут трамплином для развития цифровой экономики. С помощью цифровой экономики откроются возможности для создания новых инновационных моделей производства, торговли, здравоохранения, образования, экономики и всего общества [1]. В настоящее время малые предприятия, в различных отраслях сталкиваются с необходимостью цифровой трансформации (digital transformation), рассматриваемой как создание новых методов работы на основе цифровых технологий (цифровые платформы, искусственный интеллект, облачные технологии, Интернет вещей и др.) Современные компании функционируют в условиях ускоренной цифровой трансформации экономики. Внедрение цифровых технологий меняет принципы управления, оптимизирует процессы и повышает скорость принятия решений.

Согласно исследованиям последних лет, компании, активно использующие цифровые инструменты в менеджменте, на 20–30% эффективнее конкурентов в аналогичном секторе (Deloitte, 2022). Таким образом, переход к цифровой экономике является не просто трендом, а необходимым условием выживания и развития бизнеса в современных условиях.

## **ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР**

Вопросами цифровизации на данный момент занимаются ряд ученых, данное направление представляет собой особую перспективу. Это связано с возможностями проникновения результатов цифровой экономики в различные сферы жизнедеятельности, отрасли промышленности, отдельные субъекты малого бизнеса.

Термин «цифровая экономика» широко применяется как в теории, так и на практике, однако единого мнения относительно его трактовки не существует.

А. Прохоров и Л. Коник связывают возможность цифровой трансформации не только с наличием определенных технологий, но и с необходимостью обеспечения предприятием соответствующей стратегии, способов организации рабочих групп и рабочих процессов. [2].

В.Ю. Буров отмечает особый интерес института малого и среднего предпринимательства как элемента эффективного функционирования рыночной экономики, к цифровым технологиям в условиях социально-экономических

преобразований. [3]. Цифровизация в менеджменте рассматривается как комплексное внедрение информационных технологий для улучшения процессов планирования, организации и контроля. Томас Месенбург определил три основных компонента цифровой экономики: инфраструктура электронного бизнеса; •электронный бизнес • электронная коммерция. [5]

По В.Катасонову, в самом общем виде цифровую экономику можно представить как ту часть экономических отношений, которая опосредуется Интернетом, сотовой связью, ИКТ [6]. Цифровые технологии в современном мире создают принципиально новые возможности для выстраивания взаимодействия между государством, бизнесом и населением, исключая длинные цепочки посредников и ускоряя проведение разнообразных сделок и операций.

Кристофер Прайс отмечает, что цифровизация повышает точность и скорость управленческих решений.

Джон Коттер подчеркивает, что внедрение цифровых технологий требует изменений организационной культуры и адаптации сотрудников.

Маргарет Уитли утверждает, что цифровизация является не только техническим, но и стратегическим инструментом, влияющим на принятие решений на всех уровнях компании.

Современные исследования показывают, что цифровизация способствует интеграции управленческих функций и повышает эффективность бизнеса (McKinsey, Gartner).

## **МЕТОДОЛОГИЯ**

Применялись следующие методы:

- Анализ научной литературы: изучение последних публикаций по цифровизации и менеджменту.
- Сравнительный анализ: сравнение традиционных и цифровых методов управления.
- Кейс-анализ: примеры компаний, успешно внедривших цифровые технологии (Apple, Amazon, Microsoft).
- Логический синтез: формирование обобщенных выводов и практических рекомендаций.

Использовались вторичные данные из научных журналов, отчетов консалтинговых компаний и международной статистики. Надежность обеспечена проверкой информации через несколько источников.

Отличие цифровой трансформации от автоматизации бизнес – процессов заключается в радикальном повышении эффективности.

Несмотря на то, что цифровая трансформация прочно вошла в жизнь всех стран мира, при рассмотрении и определении данного понятия ученые характеризуют его с разных точек зрения.

Цифровая трансформация является процессом, длящимся десятилетия, причем возникновение новых технологий способствует возникновению новых стадий цифровизации.

Представителями первой точки зрения являются английские ученые Х. Шах и А. Малик (Shah H., Malik A.)<sup>1</sup>, российские ученые Т.А. Ефремова, С.С. Артемьева, С.М. Макейкина<sup>2</sup>.

Вторая точка зрения связывает цифровую трансформацию с определенным периодом развития информационных технологий. Переломным моментом стала разработка третьей платформы (облачной технологии, мобильного интернета, «больших данных»), послужившие базой для создания полностью цифровых компаний, ведущих деятельность в виртуальном пространстве. К числу приверженцев данной точки зрения следует отнести представителей российской науки И.Н. Ткаченко, Е.Н. Старикова.<sup>3</sup>

Приверженцы третьей точки зрения делают акцент на экономических аспектах явления, считая цифровую трансформацию актуальным инструментом для любой компании, занятой как цифровым бизнесом, так и реальным производством. Компании, ведущую реальную производственную деятельность, используют новые бизнес-модели и необходимые инструменты для успешного развития. Особенно актуально для таких компаний применение цифровизации при разработке маркетинговых стратегий.

По нашему мнению, в первых двух точках зрения есть определенные резоны, но более соответствующей сущности цифровой трансформации, является третья точка зрения.

Так, А. Прохоров и Л. Коник связывают возможность цифровой трансформации не только с наличием определенных технологий, но и с необходимостью обеспечения предприятием соответствующей стратегии, способов организации рабочих групп и рабочих процессов<sup>4</sup>.

В таблице 1 рассмотрим факторы, обуславливающие переход к цифровой трансформации.

Многочисленные опросы свидетельствуют о том, что основными стимулами к цифровой трансформации являются:

- изменение поведения и ожиданий сотрудников и клиентов от уровня цифровых услуг,
- давление конкуренции, желание занять новые перспективные рынки.

Цифровая трансформация характеризуется внедрением не только информационных технологий, но и других инноваций: биотехнологий,

---

<sup>1</sup> Shah H., Malik A. NPM is Dead, Long Live NPM: The Strategic Shift in Public Sector Discourse. University of Hertfordshire Business School Working Paper. 2012

<sup>2</sup> Ефремова Т.А., Артемьева С.С., Макейкина С.М. Особенности, тенденции и перспективы цифровой трансформации экономики: мировой и национальный опыт // Теория и практика общественного развития. 2021. №1 (155) с.53

<sup>3</sup> Ткаченко И.Н., Стариков Е.Н. Цифровая экономика: основные тренды и задачи развития // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2020. Т. 20. № 3. С. 244

<sup>4</sup> Прохоров А., Коник Л. Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт. — М.: ООО «АльянсПринт», 2019, с.26

нанотехнологий, квантовая техника. Каждая из перечисленных технологий, кооперируясь с информационными технологиями, создает новации на их пересечениях.

**Таблица 1.**

**Факторы, обуславливающие переход к цифровой трансформации**

Элементы маркетинговой стратегии	Стадии цифровой трансформации		
	Начальная	Управляемая	Оптимизированная
Стратегия	Цифровая стратегия отсутствует в стратегии предприятия	Цифровая стратегия – один из приоритетов предприятия	Цифровая стратегия-основа бизнес-стратегии предприятия
Технология	Разрозненные источники данных, базовые инструменты для учета и анализа данных	Сбор данных по нескольким каналам, базовые средства моделирования	Использование облачной технологии и «больших данных»
Человеческий капитал	Разрозненные знания о цифровых технологиях	Персонал обладает цифровыми компетенциями	Имеются специалисты в области цифрового маркетинга

Для оценки степени цифровой трансформации различных стран мира используется индекс цифровой эволюции (DEI), который включает в себя следующие параметры:

- уровень развития физической и цифровой инфраструктуры;
- спрос на цифровые технологии в стране;
- уровень развития институциональной среды;
- уровень развития национальной инновационной системы.

Цифровая экономика выступает дополнением к реальной экономике, способным подтолкнуть развитие промышленности, аграрного комплекса, строительства, сферы услуг и государственного управления, повысить глобальную конкурентоспособность страны и ее национальную безопасность. Внедрение цифровых технологий осуществляется с параллельным развитием традиционного производства, когда основные дивиденды от цифровой экономики получает общество.

### **АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ**

Проведённый анализ показал, что цифровизация приводит не только к улучшению отдельных управленческих функций, но и к изменению логики управления в компаниях. В отличие от традиционного подхода, основанного на последовательных процессах, цифровая среда формирует гибкую модель управления, ориентированную на данные и скорость принятия решений.

В процессе планирования выявлено, что использование цифровых аналитических инструментов позволяет переходить от ретроспективного анализа к прогнозным моделям. Это обеспечивает более точное определение

рыночных тенденций и позволяет компаниям быстрее адаптироваться к изменениям внешней среды.

Организационные процессы в условиях цифровизации приобретают сетевой характер. Внедрение цифровых платформ способствует интеграции функций и устранению избыточных управленческих звеньев. Это снижает транзакционные издержки и повышает управляемость процессов.

В области мотивации установлено, что цифровые системы оценки позволяют формировать прозрачные критерии эффективности. Это усиливает связь между результатами труда и системой вознаграждения, что положительно влияет на производительность.

Контроль трансформируется в непрерывный процесс, основанный на потоковых данных. Использование цифровых инструментов мониторинга позволяет выявлять отклонения на ранних этапах и оперативно корректировать управленческие решения.

Обобщённые результаты представлены в таблице 2.

**Таблица 2.**

**Влияние цифровизации на функции менеджмента<sup>1</sup>**

Функции менеджмента	Традиционный подход	Цифровой подход	Результат
Планирование	Ретроспективный анализ	Прогнозные модели, Big Data	Повышение адаптивности
Организация	Иерархическая структура	Платформенные решения	Снижение издержек
Мотивация	Унифицированная система	Персонализированные KPI	Рост эффективности
Контроль	Периодический контроль	Непрерывный мониторинг	Быстрая корректировка

Завершающий анализ показал, что цифровизация формирует новые принципы управления, основанные на интеграции данных, гибкости процессов и скорости реакции. Это позволяет компаниям быстрее адаптироваться к изменениям и повышать устойчивость в конкурентной среде.

**ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

Цифровая экономика стремительно меняет облик современного бизнеса. Он открывает доступ к значительному объёму данных многочисленным участникам мировой экономики. Стратегия цифровизации экономики способствует расширению масштабов производства и обмена, росту рыночной стоимости предприятий, более эффективному использованию средств производства и труда, как в сфере материального производства, так и в сфере производства услуг, и, что наиболее важно, усиление конкуренции и изменение преобладающего стиля управления экономикой.

<sup>1</sup> Авторская разработка

Обобщим основные выводы о современном этапе развития цифровой экономики в Узбекистане и его влиянии на развитие малого бизнеса и предпринимательства.

1. Цифровая трансформация экономики всех стран мира становится в настоящее время неотъемлемым элементом современной жизни, способствующим повышению эффективности развития бизнеса, в том числе и малого предпринимательства, отраслей хозяйства, социальной сферы и системы государственного управления.

Стратегия цифровизации экономики способствует расширению масштабов производства и обмена, росту рыночной стоимости предприятий, более эффективному использованию средств производства и труда, как в сфере материального производства, так и в сфере производства. услуг, и, что наиболее важно, усиление конкуренции и изменение преобладающего стиля управления экономикой.

2. Анализ особенностей цифровизации в Республике Узбекистан позволяет сделать вывод о быстром развитии цифровой инфраструктуры в стране, увеличении протяженности оптоволоконных линий связи, росте количества пользователей интернета, развитии различных сервисов для населения Республики Узбекистан. Цифровизация экономики повышает конкурентоспособность Узбекистана на международной арене. .

3. В связи с развитием цифровой инфраструктуры, некоторые сферы деятельности малого бизнеса Республики Узбекистан вовлечены в процесс цифровизации и довольно успешно осуществляются (поиск и закупка сырья, складской учет, формирование и сдача налоговой и бухгалтерской отчетности). Цифровизация самого производственного процесса для малого бизнеса пока слишком дорогостоящим мероприятием.

Исследование показало, что цифровизация трансформирует менеджмент современных компаний, обеспечивая:

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Котлер Ф., Маркетинг-менеджмент, СПб.: Питер, 2019.
2. Друкер П., Практика менеджмента, М.: Вильямс, 2017.
3. Прайс К., Digital Transformation in Management, 2021.
4. Коттер Д., Change Management and Digitalization, 2020.
5. Уитли М., Strategic Tools for Management, 2019.
6. McKinsey & Company, Digital Transformation Report, 2023.
7. Deloitte Insights, Global Digital Transformation Survey, 2022.
8. Gartner, Digital Business Trends, 2022.
9. Armstrong G., Kotler P., Principles of Marketing, Pearson, 2018.
10. Aaker D., Building Strong Brands, Free Press, 2019.
11. Harvard Business Review, Articles on Digital Management, 2023.
12. Contemporary research on management and digitalization, 2022.
13. Lambin J.-J., Strategic Marketing Management, 2018.
14. Голубков Е.П., Основы маркетинга, 2020.

15. Басовский Л.Е., Менеджмент, 2021.

16. Гуломова Н.Ф. Цифровая экономика как новая форма экономических отношений: формирование цифрового пространства в Узбекистане // “Халқаро молия ва ҳисоб” илмий электрон журнали, 2018. № 2. С. 1-10.

17. Прохоров А., Коник Л. Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт. — М.: ООО «2019», с.26.

18. Mesenbourg. T.L. Measuring of the Digital Economy //The Netcentric Economy Symposium. University of Maryland, 2001.

19. Касимова Ф.Т. Современный этап развития цифровой экономики и её влияние на развитие малого бизнеса. // Iqtisodiyot va ta'lim / 2022-yil 2-son. С.102-109

20. Касимова Ф.Т. Трансформация мировой экономики как главное направление ее современного развития. //Biznes –Эксперт, Тошкент, 2022.- №5.- С.140-143.

21. Хайдарова К. А., Бахтиёрова М. Б. Цифровая экономика на предприятиях и роль в ней электронной комерции .

22. Haydarova K. A., Bakhtiyorova M. B. Digital economy in enterprises II //Экономика и социум. – 2022. – №. 11-1 (102). – С. 348-351.





# Marketing

*ilmiy, amaliy va ommabop jurnali*

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

**2026-yil, mart, 3-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](mailto: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**. GOCT 7.56-2002 " Seriyali nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlararo standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**