

УДК 658:004.8 DOI: 10.14451/1.247.193

Развитие организационно-управленческих процессов на предприятиях в условиях цифровизации экономики*

© 2025 **Спешилова Наталья Викторовна**

Заведующий кафедрой экономической теории, региональной и отраслевой экономики, профессор, доктор экономических наук. Оренбургский государственный университет; Оренбургский филиал Института экономики УрО РАН, Россия, Оренбург.
E-mail: spfenics@yandex.ru

© 2025 **Чмышенко Екатерина Владимировна**

Доцент кафедры экономической теории, региональной и отраслевой экономики, доцент, кандидат экономических наук. Оренбургский государственный университет, Россия, Оренбург.
E-mail: welva.chev@yandex.ru

© 2025 **Олейник Юлия Александровна**

Магистрант кафедры экономической теории, региональной и отраслевой экономики. Оренбургский государственный университет, Россия, Оренбург.
E-mail: julia_09_o_02@mail.ru

© 2025 **Галент Максим Григорьевич**

Магистрант кафедры экономической теории, региональной и отраслевой экономики. Оренбургский государственный университет, Россия, Оренбург.
E-mail: maksotbest@gmail.com

Ключевые слова: цифровизация, развитие, предприятие, организационно-управленческий процесс, IT-рынок, цифровые технологии, эффективность.

В исследовании рассмотрено влияние цифровых технологий на трансформацию организационно-управленческих процессов предприятия относительно повышения эффективности управления, прозрачности, оптимизации и снижения производственных затрат. Отмечено, что внедрение в практику управления искусственного интеллекта (ИИ) позволяет повысить качество управленческих решений и сократить количество их возможных вариантов, поскольку ИИ может выступать как партнер, взять на себя такие процессы, как сбор, обобщение и анализ информации, прогнозирование рисков и улучшение коммуникации участников процесса. В настоящее время данная тема находится в стадии изучения и апробации, мнения исследователей расходятся и относительно интенсивности влияния цифровизации на общую эффективность предприятия, и в степени участия ИИ в его управлении. Однако все сходятся во мнении, что использование ИИ в управленческих процессах необходимо. Выявлено, что рынок цифровых технологий и IT-компаний в РФ показывает стабильный рост, а пандемия COVID-19 придала дополнительный импульс развитию IT-рынка,

*Статья подготовлена в соответствии с государственным заданием Минобрнауки России для ФГБУН «Институт экономики УрО РАН». (Р)

повысился также спрос и доверие к отечественным IT-продуктам. Но, несмотря на ускорение развития цифровых технологий и их совершенствование, внедрение цифровизации в практику управления на российских предприятиях происходит достаточно медленно, что обусловлено их высокой стоимостью; сопротивлением не только со стороны персонала, но и со стороны руководителей; увеличением информационной нагрузки; противоречиями технологической системы с корпоративной культурой и пр. Часто цифровые технологии становятся инструментом чрезмерного контроля и давления на работников. Сделан вывод, что цифровая трансформация бизнес-процессов предприятия, включая стратегические, является неоспоримым фактором его развития, несмотря на существующие пока препятствия масштабной реализации IT-решений.

Введение

В настоящее время экономические системы развиваются в условиях активной цифровизации, что выражается в повсеместном распространении цифровых технологий. Этот процесс усиливает конкуренцию, стимулирует технический прогресс, ускоряет внедрение новых идей и решений и, как следствие, повышает экономическую эффективность производства.

Под эгидой цифровизации переживают трансформацию и экономические субъекты, становясь более гибкими ко всевозможным рыночным изменениям, разноректорными в развитии и клиентоориентированными. Это достигается за счет автоматизации бизнес-процессов, оптимизации крупных статей расходов, развития онлайн-каналов продаж, персонализации предложений и обеспечения оперативной онлайн-поддержки, основанной на точной аналитике данных. Иными словами, цифровые технологии способствуют переходу бизнеса от экстенсивного к интенсивному (качественному) пути развития, что принципиально важно в условиях ограниченности ресурсов.

Несмотря на то, что цифровые технологии имеют большой потенциал для развития бизнеса и национальной экономики, на данный момент времени лишь немногие компании способны его раскрыть в полной мере. Причина кроется в том, что успешное внедрение цифровых решений требует глубокой интеграции и качественного изменения подходов к управлению организационными процессами, которые в большинстве случаев остаются неизменными.

Влияние цифровизации на организационно-управленческие процессы рассмотрены в трудах Борисовой Н. Г., Горина А. П. и Макаровой Е. А., Анисимова, Генералов, М. Pradana, A. Silvanita, S. Syarifuddin and R. Renaldi и других исследователей. Авторы отмечают, что цифровая организационная культура может стать важным фактором в улучшении цифровой стратегии и эффективности предприятия в целом [2; 5; 20]. Однако некоторые исследования утверждают, что цифровизация бизнеса не оказывает прямого влияния на производительность и для победы в конкурентной борьбе необходимы гибкая стратегия и внимание к внешней среде.

Материалы и методы

В настоящее время не существует общепринятого определения цифровизации, однако в научной литературе встречаются следующие трактовки: процесс, который предполагает создание, внедрение и применение цифровых технологий и/или трансформацию инструментов взаимодействия государства, общества и человека; переработка ценных для различных секторов экономики сведений в цифровые данные, которые будут доступны для понимания любым пользователем данной информации для социально-экономического, финансово-инвестиционного и прочего развития государства; применение информационных технологий во всех областях жизнедеятельности на всех уровнях функционирования систем, в том числе применение их в сфере экономики, правовой сфере и т.д. Масюк Н. Н. в своей монографии определяет цифровизацию как «широкий спектр цифровых инструментов и инфраструктуры (например,

трехмерная печать, аналитика данных, мобильные вычисления и т. д.)» [12]. В таблице 1 представлены ключевые виды цифровых технологий, их характеристики и примеры использования.

Таким образом, на сегодняшний день разработано уже достаточно много цифровых решений,

которые могут быть применимы субъектами экономики для разных целей. Кроме того, цифровые технологии оказывают значительное влияние на конкурентоспособность предприятий. Инструменты, способствующие повышению конкурентоспособности предприятия [18]:

Таблица 1. Характеристика и возможности основных видов цифровых технологий, в том числе сквозных.

Вид цифровой технологии	Характеристика	Примеры использования
Технологии виртуальной и дополненной реальности	Создаваемый компьютером искусственный мир, который посредством применения иммерсивных шлемов, очков, наушников, становится для человеческого восприятия реальным	Обучение пилотов самолетов, проектирование образцов будущей продукции, создание компьютерных игр, моделирование медицинской операции или места преступлений
Квантовые технологии	Технологии создания вычислительных систем, которые основываются на квантовых эффектах, и используются для передачи и обработки больших массивов информации	Разработка лекарств, измерение времени до миллиардной секунды, выявление опасных заболеваний на ранних стадиях с помощью квантового МРТ
Большие данные	Сбор, обработка, анализ огромного массива данных	Информация о лайках, комментариях, массив данных о населении в городской системе распознавания лиц
Робототехника и сенсорики	Разработка автоматизированных технических и сенсорных систем и методов управления ими обработки сенсорной информации	Робот-пылесос, робот-сапер «Уран-6», роботы-курьеры, промышленные роботы
Системы распределительного реестра	Электронная система баз данных, распределённая между несколькими сетевыми узлами или устройствами	Отслеживание грузов и запчастей, снижение мошенничества при проведении государственных аукционов
Новые производственные технологии	Системы автоматизации различных производственных и управленческих процессов с использованием новых подходов и методов	Обучение с помощью цифровых двойников, создание протезов с помощью 3D-печати, материалы с памятью форму
Технологии беспроводной связи	Информационная технология, используемая для передачи информации на расстояние между двумя и более точками, не требуя связи их проводами	Спутниковая связь, Wi-Fi, BLE, беспроводные сенсорные сети, сети 5G
Промышленный интернет	Система объединённых компьютерных сетей и подключённых к ним промышленных объектов, оснащенных датчиками и ПО для сбора и обмена данными	Удаленный контроль производства продукции, удаленный мониторинг оборудования и др.
Нейротехнологии и искусственный интеллект	Технология, которая обеспечивает выполнение различных задач, требующих разумного мышления, компьютером	Обзвон кандидатов на вакантную должность, помощь в выборе товаров, рассылка писем клиентской базе, генерация статей, фото и др.

Источник: составлено авторами по данным [13].

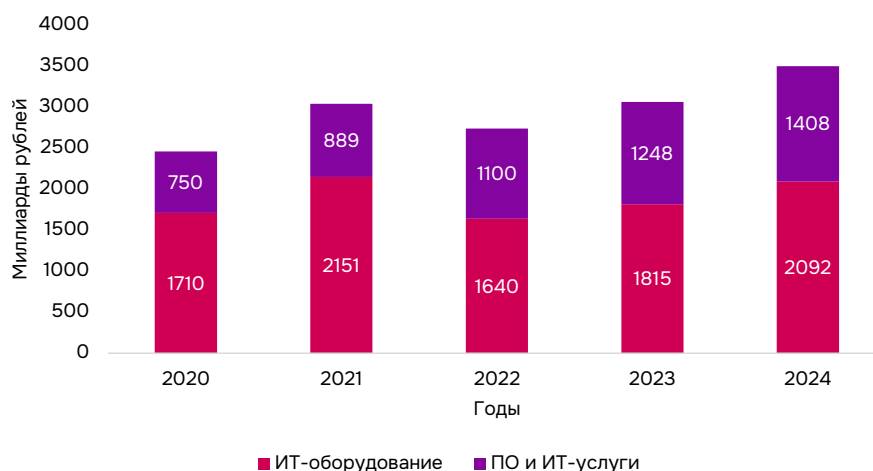


Рис. 1. Динамика объема рынка информационных технологий в РФ за 2020–2024 гг.

Источник: составлено авторами по данным [11].

1. Инструменты цифрового маркетинга.
 - digital-маркетинг;
 - SMM-продвижение;
 - контекстная и таргетированная реклама и др.
2. Инструменты автоматизации и оптимизации.
 - CRM-системы;
 - системы управления отзывами;
 - автоматизированные системы для управления доставкой, отслеживания посылок и оптимизации складских запасов.
3. Инструменты анализа данных.
 - облачные платформы – AWS Forecast, Azure Machine Learning, Google Cloud AI Platform;
 - платформы для аналитики данных – Tableau, Power BI, QlikView;
 - интеллектуальные системы управления запасами – Oracle SCM, IBM Sterling Inventory Optimization.

Одним из комплексных цифровых инструментов является 2ГИС. Он представляет собой источник информации о клиентах и конкурентах, предлагает предприятиям и специалистам расширенные функциональные возможности в сфере логистики или маркетинга, уточненные данные о транспортной доступности объектов, учитывает текущее состояние дорог и пр., что помогает принимать взвешенные и экономически оптимальные решения [3].

За последние пять лет российский IT-рынок, который является основным элементом цифровизации, значительно вырос. Динамика объема IT-рынка в РФ представлена на рисунке 1.

Как видно из рисунка 1, объем российского рынка информационных технологий демонстрирует планомерный рост (за исключением 2022 г., когда произошли уход западных поставщиков ПО и оборудования из России, значительный рост цен на системы хранения данных и серверное оборудование, а также релокация IT-специалистов): в 2021 году рост 23,6%, в 2023 году – 11,8% и в 2024 году – 14,3%. В целом за 2020–2024 гг. рост IT-рынка составил 42,3%, а доля его присутствия в ВВП увеличилась с 1,62% до 2,40% за аналогичный период.

Если рассматривать рынок информационных технологий по сегментам, то можно сказать, что только рынок ИТ-оборудования недостаточно устойчив к факторам внешней среды из-за наличия некоторой зависимости от зарубежных ресурсов, а рынок ПО и ИТ-услуг демонстрирует стабильный рост и развитие, что указывает на устойчивую цифровую трансформацию бизнеса. Это обусловлено естественным развитием технологических процессов и переходом к шестому технологическому укладу. Основными драйверами роста рынка информационных технологий в РФ являются:

- активное импортозамещение в сегментах ПО и IT-оборудования после установления запрета на покупку иностранного ПО;
- оказание финансовой поддержки со стороны государства. Так, например, в 2024 г. объем бюджетных средств на реализацию государственной программы «Цифровая экономика» составил 145,7 млрд руб., что на 10,5% больше, чем в 2020 г. [1];
- рост доверия к российским IT-системам со стороны потребителей;
- расширение цифровых компетенций бизнес-заказчиков;
- планомерное развитие IoT, рынок которого ежегодно расширяется в среднем на 15% [8];
- более активное использование отечественными компаниями ИИ, благодаря чему в 2021–2024 гг. рынок ИИ ежегодно демонстрировал средний прирост на 56,1% [6, с. 64].

Основные области применения цифровых технологий [15]:

- Промышленность. Автоматизация производственных процессов, оптимизация логистики, улучшение качества продукции, снижение издержек, прогнозирование поломок оборудования.
- Финансовый сектор. Работа с большим массивом данных, который постоянно увеличивается, и требует точной, оперативной обработки и анализа информации.
- ТЭК. Цифровые технологии позволяют оптимизировать добычу нефти и газа, контролировать состояние трубопроводов, снижать потери, эффективно распределять энергию, снижать пиковые нагрузки и интегрировать возобновляемые источники энергии.

Результаты и обсуждение

Промышленность, как правило, отличается высокой трудоемкостью процессов и материалоемкостью производства, поэтому наиболее популярными цифровыми технологиями, используемыми в данной отрасли, являются робототехника и новые производственные технологии [17, с. 4].

Финансовый сектор, работая с огромными данными в высокорисковой среде, использует ИИ-решения, квантовые технологии и системы распределенного реестра [15, с. 28].

В ТЭК преобладают технологии беспроводной связи, квантовые технологии и новые производственные технологии в связи с необходимостью создания интеллектуальных сетей, которые автоматически регулируют энергопотребление, производства оборудования и компонентов с меньшим количеством отходов и выбросов, а также контроля утечек и предотвращения аварий [19, с. 1521].

Цифровые технологии стимулируют получение экономического эффекта предприятиями различных отраслей, однако прежде всего они воздействуют на организационно-управленческие процессы, трансформируя их. В таблице 2 рассмотрено, как меняется управление на предприятиях, использующих цифровые технологии.

Таким образом, на основе данных, представленных в таблице 2, можно сделать вывод, что цифровые технологии затрагивают и трансформируют все организационно-управленческие процессы предприятия за счет пересмотра, оптимизации и повышения прозрачности его процессов с использованием цифровых платформ, средств автоматизации, а также развития компетенций и создания соответствующей организационной культуры. В частности, цифровые технологии развивают кросс-функциональное взаимодействие, способствуя созданию среды для более эффективного сотрудничества между различными отделами и функциями предприятия, что позволяет быстрее реагировать на изменения и принимать более рациональные управленческие решения.

Предприятия создают специализированные подразделения – центры компетенций и IT-кластеры, отвечающие за разработку и внедрение цифровых решений, что позволяет ускорять инновации.

На смену использования простых статистических методов анализа и прогнозирования

приходят интегрированное моделирование и предиктивная аналитика (вид ИИ), которые позволяют быстрее и точнее составлять прогнозы различных сценариев развития производственных процессов, повышая тем самым эффективность управленческих решений, принимаемых на основе качественных данных. Так, например, использование ИИ на этапе реализации стратегического управления снижает влияние когнитивных искажений при принятии решений, разработке стратегий, прогнозов,

сценариев и стратегического плана. Искусственный интеллект может выступать в роли исследователя, помогая стратегу собирать, обобщать и анализировать информацию, а также интерпретировать результаты, объединяя данные из различных источников и составляя обзоры таким образом, чтобы пользователь мог сузить количество возможных вариантов. Кроме того, искусственный интеллект выступая как партнер по размышлениям, выявляет ошибки и даже инициирует корректировку задач.

Таблица 2. Трансформация организационно-управленческих процессов предприятий под влиянием цифровых технологий.

Компания	Тренды и/или технологии	Инструменты и подходы к управлению	Эффект
ОАО «РЖД»	Цифровые платформы, IoT, Big Data, распределенные реестры, ML, квантовые коммуникации, VR и AR	Трансформация бизнес-процессов; реализация механизмов кросс-функционального взаимодействия; формирование института «агентов изменений»	За 2019–2023 гг. реализации цифровой трансформации эффекты от проектов достигли 33 млрд руб., из которых 50% приходится на оптимизацию издержек; снизилось количество аварий, время обслуживания и ремонта ж/д транспорта; созданы новые сервисы для покупки билетов
ПАО «Газпромнефть»	ИИ, видеоаналитика, VR и AR, БПЛА, компьютерное зрение, блокчейн, RPA	Создание центра компетенций, технологических центров и инновационных кластеров; создание гибридного корпоративного облака апробаций; формирование системы правил и управляющих, организация корпоративного обучения	Снижение простоев техники, повышение эффективности использования рабочего времени; оптимизация логистических затрат; увеличение прозрачности и скорости взаимодействия с партнерами; оптимизация работ по геологоразведке, эксплуатации скважин
ПАО «Лукойл»	Цифровые двойники, ML, цифровые платформы, ИИ, предиктивная аналитика, RPA	Интегрированное моделирование и нейросети	Снижение расхода метанола на 15%; снижение потребления электроэнергии; повышение промышленной безопасности; повышение скорости и эффективности принятия управленческих решений

Источник: разработано авторами на основе [4; 10; 14].

Под влиянием цифровых технологий меняется организационная культура предприятий. Создание института «агентов изменений», внедрение системы корпоративного обучения и разра-

ботка регламентов и руководств способствуют формированию культуры инноваций и готовности к изменениям. Переход от традиционных форм обучения, проведения совещаний, найма

персонала к дистанционному формату (онлайн-занятия, виртуальные ассистенты, чат-боты, коммуникационные платформы, ИИ-агенты и др.) также является характерной чертой цифровизированных организационно-управленческих процессов, что способствует повышению эффективности, гибкости и доступности управления за счет:

1. снижения организационных издержек на командировки, аренду помещений;
2. оптимизации времени на транспортировку до «физического» места назначения;
3. улучшения коммуникации и обмена информации – коммуникационные платформы обеспечивают быстрое и удобное взаимодействие между сотрудниками, независимо от места нахождения;
4. персонализации обучения – онлайн-занятия и другие форматы позволяют адаптировать контент и методы к индивидуальным потребностям сотрудников, повышения эффективности обучения и развития персонала;
5. расширения географии найма – дистанционный формат найма персонала позволяет привлекать кандидатов из разных регионов и стран, что расширяет выбор и повышает вероятность найти наиболее квалифицированных специалистов.

Пошибаев А. Ю. также отмечает, что «цифровизация способствует распространению концепции гибридных организационных структур, объединяющих преимущества традиционных и современных моделей управления. Такие структуры позволяют организациям быть более адаптивными и инновационными, сохраняя при этом необходимый уровень контроля и координации. Соответственно, цифровые технологии оказывают значительное воздействие на бизнес-процессы организаций, трансформируя как внутренние операции, так и способы взаимодействия с внешней средой» [13].

Вышеизложенное позволяет выделить ключевые принципы управления на предприятиях, использующих цифровые технологии в своей деятельности, такие как: гибкость, адаптивность,

сетевое взаимодействие, клиентоориентированность, коллаборация.

Примеры успешного применения цифровых технологий предприятиями и текущие условия развития экономики говорят о необходимости применения цифровых технологий всеми субъектами экономики для обеспечения их устойчивого развития. Однако параллельно с тем, как крупные российские компании демонстрируют высокую эффективность и создают экосистемы, меняя подходы к управлению, представители малого и среднего бизнеса чаще всего не достигают желаемого. Основная причина такого положения дел, как отмечает Джабраилова Н. Д., кроется в применении неправильного подхода к решению поставленных задач. Автор отмечает, что «более трети хозяйствующих субъектов воспринимают цифровизацию как проявление автоматизации через оцифровку бизнес-процессов. Однако оцифровка и цифровизация – два разных понятия. Автоматизация отдельных бизнес-процессов, хоть и является первым шагом к цифровой трансформации, не всегда обеспечивает достаточный уровень конкурентоспособности предприятий в долгосрочной перспективе» [7]. Автоматизация позволяет перевести данные в цифровой формат, но не изменяет принципы работы и структуру процессов (сотрудники быстрее выполняют свои задачи и количество рутинной работы сокращается, но процессы остаются прежними), в то время как цифровизация предполагает создание гибких условий и позволяет сотрудникам эффективнее выполнять задачи и анализировать данные, получая новые знания и возможности для оптимизации деятельности [16, с. 205]. Таким образом, автоматизация является неотъемлемой частью цифровизации, но недостаточной, так как автоматизация – это про снижение трудоемкости и повышение оперативности, а цифровизация направлена на повышение общей эффективности и результативности в цифровом пространстве, предполагая более глубокую трансформацию бизнес-модели и организационных процессов. Для успешной цифровой трансформации необходимо не просто автоматизировать существующие процессы, а переосмыслить их с учетом

возможностей, предоставляемых цифровыми технологиями.

Кроме того, уровень цифровизации российских предприятий пока недостаточно развит из-за наличия проблем, представленных в таблице 3.

Заключение

Таким образом, цифровая трансформация становится неотъемлемым элементом бизнеса, обеспечивая гибкость, клиентоориентированность и экономическую эффективность за счет оптимизации процессов, развития кросс-функционального взаимодействия и внедрения гибридных организационных структур. Российский ИТ-рынок демонстрирует активный рост,

поддерживаемый импортозамещением и государственными программами, что способствует развитию отечественных цифровых решений и переходу к дистанционным формам управления. Однако пока уровень цифровизации бизнеса в России остается невысоким ввиду непонимания многими компаниями сути цифровизации и наличия ряда других проблем, связанных с недостатком финансовых и трудовых ресурсов, а также необходимостью обеспечения безопасности данных. Для эффективного развития организационно-управленческих процессов в условиях цифровой экономики необходим комплексный подход, включающий не только автоматизацию, но и переосмысление бизнес-моделей и организационных процессов.

Таблица 3. Проблемы цифровой трансформации организационно-управленческих процессов и направления их решения.

Проблемы	Пути решения проблем
Высокая стоимость цифровых решений	Реализация комплекса мер по всесторонней финансовой поддержке компаний, применяющих и планирующих применять цифровые технологии
Нехватка квалифицированных кадров	Создание цифровых экспертных групп для обеспечения квалифицированной поддержки персонала и консультирования по вопросам применения цифровых решений
Риски безопасности данных (риск потери контроля над управлением, нарушение коммерческой тайны, кража информации, утрата ответственности, нарушение авторских прав и др.)	Формирование комплекса процедур информационной безопасности (резервное копирование данных, мониторинг сети, управление доступом к данным и др.)
Неразвитая ИКТ-инфраструктура	Разработка дорожной карты по созданию и модернизации цифровой инфраструктуры в соответствии с целями национальной программы в сфере цифровизации экономики

Источник: разработано авторами на основе [9].

Библиографический список

1. «Цифровая экономика» в декабре 2024 г. добрала 35% недостающих расходов / Comnews. — 2025. — URL: <https://www.comnews.ru/content/237220/2025-01-20/2025-w04/1007/cifrovaya-ekonomika-dekabre-2024-g-dobrala-35-nedostayuschikh-raskhodov>.

2. Борисова Н. В. Цифровизация как эффективный фактор управления организационной культурой // Вестник Института экономики, управления и права РГГУ. — 2024. — № 2. — С. 22–35. — DOI: [10.28995/2782-2222-2024-2-22-35](https://doi.org/10.28995/2782-2222-2024-2-22-35).

3. Все о компании 2ГИС: новости, продукты, возможности. — URL: <https://info.2gis.ru/orenburg>.

4. Генералова Н. В., Соболева Г. В., Куратник Л. Д. Цифровизация технологических и корпоративных бизнес-процессов: опыт российских компаний // Финансы и бизнес. — 2022. — Т. 18, № 4. — С. 40–56.

5. Горина А. П., Макарова Е. А. Влияние цифровых технологий на деятельность организаций в условиях современных вызовов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 4–2. – С. 173–177. – DOI: [10.17513/vaael.2781](https://doi.org/10.17513/vaael.2781).
6. Гурьянов А. И., Гурьянова Э. А. Анализ рынка искусственного интеллекта Российской Федерации // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2023. – № 3. – С. 61–71. – DOI: [10.25198/2077-7175-2023-3-61](https://doi.org/10.25198/2077-7175-2023-3-61).
7. Джабраилова Н. Д. Значение и роль цифровизации в развитии бизнеса // Журнал прикладных исследований. – 2022. – С. 564–568.
8. Интернет вещей, IoT, M2M рынок России / Tadviser. – 2024. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Интернет_вещей,_IoT_\(рынок_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Интернет_вещей,_IoT_(рынок_России)).
9. Кирилов К. О. Проблемы и направления совершенствования цифровизации промышленного производства // Известия Саратовского университета. – 2023. – Т. 23, № 3. – С. 293–298.
10. Матвеева О. Цифровое отражение / Коммерсантъ. – 2022. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5734183>.
11. Обзор российского рынка инженерного ПО и перспективы его развития: аналитический отчет. – М.: Strategy Partners, 2024. – 72 с.
12. Основные тренды цифровой трансформации экономики: коллективная научная монография / под ред. Н. Н. Масюк. – Владивосток: Издательство ВГУЭС, 2021. – 200 с.
13. Пошибаев А. Ю. Влияние цифровых технологий на эффективность деятельности организации // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 5. – С. 1–14.
14. Скорлыгина Н. Мы имеем очень мощную связку российских продуктов, закрывающих львиную долю задач / Коммерсантъ. – 2024. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7296147>.
15. Спешилова Н. В., Еременкова А. В. Влияние цифровизации производственных процессов на эффективность деятельности промышленного предприятия // Проблемы научной мысли. – 2024. – Т. 2, № 4. – С. 3–11.
16. Спешилова Н. В., Шенель В. В. Принятие управленческих решений: классификация задач, инструментарий и цифровизация его применения: материалы международной научно-практической конференции // Цифровая трансформация социальных и экономических систем. – М, 2023. – С. 205–210.
17. Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты: доклад к XXII апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества, Москва, 13–30 апреля 2021 г. – М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2021. – 239 с.
18. Чмышенко Е. В., Панова Н. Ф. Конкурентоспособность предприятия: подходы, методы, инструменты // Экономика и предпринимательство. – 2024. – 10 (171). – С. 1121–1127.
19. Shepel V. N., Speshilova N. V., Kitaeva M. V. Technology Of Management Decision-Making At Industrial Enterprises In The Digital Economy: The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS. – Vol. LVII. – GCPMED // International Scientific Conference “Global Challenges and Prospects of the Modern Economic Development” (Samara State University of Economics, Samara, Russia 06–08 December 2018). – 2018. – P. 1520–1531. – URL: <https://www.futureacademy.org.uk/files/images/upload/GCPMED%202018F155.pdf>. –doi: <https://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2019.03.155>.
20. The Implication of Digital Organisational Culture on Firm Performance / M. Pradana [et al.] // Frontiers of Psychology. – 2022. – Vol. 13. – P. 1–7. – DOI: [10.3389/fpsyg.2022.840699](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.840699).