

## ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

**Образец ссылки на эту статью:** Измайлов М.К., Арбенина Е.А. Разработка бизнес-плана организации по пошиву одежды: анализ целевой аудитории, рынка и спроса // Бизнес и дизайн ревю. 2023. № 4 (32). С. 68-80.

**УДК 658.51**

### **СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ**

**Измайлов Максим Кириллович**

*ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», Санкт-Петербург, Россия (Россия, 195251, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д. 29), доцент высшей школы производственного менеджмента, izmajlov\_mk@spbstu.ru.*

**Арбенина Евгения Андреевна**

*Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I, Воронеж, Россия (Россия, 394087, Воронеж, ул. Мичурина, 1), доцент кафедры экономики агропромышленного комплекса, sneltyndufe@mail.ru*

**Аннотация.** Статья раскрывает новые подходы к менеджменту в условиях цифровой трансформации экономики. Развитие цифровых технологий в значительной мере повышает возможности менеджмента. Актуальность рассматриваемой проблемы обусловлена гигантской конкуренцией в существующем бизнес-пространстве, а также необходимостью повышения эффективности функционирования систем менеджмента предприятий в условиях цифровизации, адаптации методов управления к новой цифровой среде. В статье обосновывается идея о том, что цифровизация системы управления направлена на повышение экономической эффективности деятельности хозяйствующих субъектов экономики. Раскрывается характеристика цифровизации, как актуального тренда развития системы менеджмента предприятий. Проанализированы преимущества цифровизации системы управления предприятием. В результате сделан вывод, что практическая необходимость цифровизации системы управления обусловлена современными условиями экономической нестабильности.

Ключевые слова: цифровизация; система менеджмента; управление; экономика; информационные технологии; цифровая трансформация.

### **ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION**

**Izmaylov Maxim Kirillovich**

*Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia (Russia, 195251, St. Petersburg, Polytechnicheskaya, 29), assistant professor of Graduate School of Industrial Management, izmajlov\_mk@spbstu.ru*

## **Arbenina Evgenia Andreevna**

*Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter the Great, Voronezh, Russia (Russia, 394087, Voronezh, Michurina St., 1), assistant professor of Department of Economics of Agroindustrial Complex, cneltyndufe@mail.ru*

**Abstract.** The article reveals new approaches to management in the context of digital transformation of the economy. The development of digital technologies significantly increases the capabilities of management. The relevance of the problem under consideration is due to the huge competition in the existing business space, as well as the need to improve the efficiency of enterprise management systems in the conditions of digitalization, adaptation of management methods to the new digital environment. The article substantiates the idea that the digitalization of the management system is aimed at improving the economic efficiency of the economic entities of the economy. The characteristic of digitalization as an actual trend in the development of the enterprise management system is revealed. The advantages of digitalization of the enterprise management system are analyzed. As a result, it is concluded that the practical necessity of digitalization of the management system is due to modern conditions of economic instability.

Keywords: digitalization; management system; management; economics; information technology; digital transformation.

### **Введение**

Актуальность научного исследования на выбранную проблематику обусловлена тем, что в нынешнее время передовым направлением совершенствования управленческой деятельности менеджеров предприятий является использование цифровых технологий и информационных систем, которые позволяют повысить эффективность принятия решений.

Стремительные изменения во внешней среде с учетом влияния цифровизации выставляют для предприятий новые задачи по обеспечению их устойчивого развития и повышения конкурентоспособности за счет использования всего количества современных инструментов и методов управления, входящих в систему менеджмента.

С учетом внедрения цифровых технологий управленческая деятельность на предприятиях осложняется и предъявляет более жесткие требования с учетом применения более профессионального подхода, который, в свою очередь, выдвигает требования к наличию специальных навыков управленческого персонала, в сочетании знаний социального, психологического, экономического направлений, а также знаний внедрения и применения цифровых технологий. Все это приводит к появлению потребностей в формировании новых систем менеджмента и формирует условия создания концепции управления предприятием в условиях влияния цифровизации экономики в целом.

Различным направлениям при исследовании значения систем менеджмента на предприятии и вопросам выбора методов управления посвящено большое количество научных трудов, среди которых можно

выделить таких авторов, как: О.С. Бойцева, Г.С. Конева, Л.В. Ермолина, Д.А. Мельникова, Н.Н. Пронина, А.А. Сидоров, И.Г. Тумбулян. В трудах многих научных деятелей проработаны вопросы новых методов системы менеджмента на предприятии с учетом влияния цифровизации, среди которых следует выделить: Е.Ю. Белову, М.О. Шевченко, В.А. Левизова, Л.М. Мартынова, О.В. Тиминову, Т.Н. Шушунову. Однако несмотря на то, что труды перечисленных ученых имеют современное научное и практическое значение, следует обозначить, что на текущий момент развития цифровизации все еще остается актуальной проблема, связанная с аспектами совершенствования систем менеджмента хозяйствующих субъектов с учетом цифрового ориентира их развития, причем как на теоретическом, так и на практическом уровнях. Также, особое внимание должно быть направлено на решение проблем выбора и реализации в системе менеджмента предприятия инновационных подходов и практик управления.

### **Цель исследования**

Цель статьи заключается в выявлении особенностей влияния цифровизации на тенденции и перспективы развития систем менеджмента предприятий в современных условиях экономической и геополитической нестабильности.

### **Методы исследования**

При работе над статьей авторы использовали общенаучные методы – анализ литературы по проблеме исследования, обобщение, сравнение и систематизация эмпирических и теоретических данных, а также частные эмпирические и практические методы.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

В настоящее время предприятия всё чаще сталкиваются с турбулентной средой, с сильными дозами динамизма, сложности и неопределенности. Эти условия привели к возникновению гиперконкурентных рынков, представляющих серьезную угрозу для выживания компаний. В этом контексте особую актуальность приобретает знание механизмов, позволяющих предприятиям выявлять изменения во внешней среде, а также способность адаптироваться к ним и предлагать надлежащие ответные меры, поскольку эти знания могут привести предприятия к достижению большего успеха за счет использования новых возможностей и новых источников конкурентных преимуществ [1, с. 50]. Все это предполагает необходимость адаптации системы менеджмента предприятия к трансформационным изменениям цифровой среды, в которой они функционируют.

Системой менеджмента предприятий следует признать процесс эффективного управления, то есть это любой процесс, который включает себя преобразования в составлении планов, разработке управленческих решений, технико-экономическом исполнении и использовании ресурсов таким образом, чтобы организовать работу системы более функционально и результативно [2, с. 96].

В среде системы менеджмента хозяйствующего субъекта, который развивается по пути цифровизации, процесс управления держит ориентир на основании достижения двух целей – совершенствование систем операционного управления и улучшения качественных характеристик продукции/услуг для конечных потребителей. Для достижения первой цели необходимо уделять внимание руководящим полномочиям, управленческим решениям и ресурсным средствам, составляющим основу рабочего процесса хозяйствующего субъекта. Вторая цель достигается управленческим воздействием на системы и процессы, которые вовлечены аспекты разработки продукта/услуги с творческой и технической стороны.

В основном российским предприятиям свойственно применение технологий цифровизации главным образом в сфере деятельности управленческого характера, которая реализуется с различным уровнем охвата управленческих действий и обеспечивает их техническую составляющую. Информационная структура предприятия в условиях цифровизации, являясь основой системы менеджмента хозяйствующего субъекта, становится более сложной, но при этом имеет способность заместить все большее количество менеджеров среднего звена и сотрудников, которые выполняют повседневные трудозатратные операции. При этом технические возможности информационной инфраструктуры должны отвечать требованиям информационных запросов с учетом целей и задач систем тактического и стратегического менеджмента [3, с. 324].

В ближайшее время предприятия будут вынуждены благополучно пройти через процессы цифровизации, совершенствуя систему менеджмента. Для хозяйствующего субъекта – это изменения в корпоративном управлении и культуре за счет внедрения прогрессивных цифровых технологий, которые способны расширить его возможности и позволят сформировать индивидуальную «экосистему» способную улучшить взаимодействие со своей целевой аудиторией. При этом все видоизменения, которые требуют тщательного рассмотрения и стремительных действий менеджмента, должны происходить на постоянной основе. Одним из таких изменений следует считать цифровизацию экономики, которая ведет к изменениям, напрямую влияющих на систему менеджмента предприятия, а именно:

1. Повышение важности знаний при обучении. В условиях цифровизации недостаточно подобрать подходящих сотрудников, нужно также создавать необходимые условия трудового процесса, которые дадут возможность развития знаний каждого работника и всего предприятия в целом.

Новое поколение склонно часто менять место работы в поисках разнообразия. Чтобы удержать высококвалифицированных сотрудников нужно работать в направлении создания такого психологического климата в коллективе, который обеспечит для них комфортные трудовые условия и даст определенные возможности развития карьеры, позволяющие удерживать персонал в течение как можно большего временного периода.

Цифровизация позволяет применять эффективные программы образования, посредством тренингов, применения онлайн-ресурсов, вовлекая всех сотрудников в процесс развития предприятия. При стремительно меняющейся макросреде знания с высокой скоростью устаревают, информационная составляющая с легкостью проникает в открытый доступ. Такая ситуация должна контролироваться системой менеджмента предприятия, которая, в свою очередь, должна развиваться, подстраиваясь под условия цифровизации.

2. Диверсификация характера деятельности предприятий. Расширение технологических возможностей ведет внедрение цифровых технологий в деятельность хозяйствующего субъекта. Стремительно увеличивается количество работы с компьютерной техникой. В условиях цифровизации информация передается на удаленной основе без возникновения каких-либо задержек, посредством таких технологий, как: использование больших данных, нейронных сетей, блокчейна, облачных вычислений, виртуальной реальности.

В повседневной деятельности широкое применение получили компьютеры и даже смартфоны за счет которых в значительной мере повышается эффективность функционирования предприятия, а также появляется возможность сокращения персонала из-за автоматизации процессов. Кроме того, подобным изменениям подвергаются не только новые предприятия, но и функционирующие несколько лет, которые отличают успешное предприятие от отстающего.

3. Изменения, касающиеся использования персонала. В первую очередь происходят изменения требований к сотрудникам предприятия. Сегодня возникла необходимость уверенного владения компьютерными программами и навыками использования новых цифровых технологий, при этом иметь желание и возможности к развитию своих компетенций на постоянной основе. У предприятий возникает острая потребность в наличии персонала, умеющего функционировать в условиях требований цифровизации [4, с. 17].

Любое предприятие требует эффективного управления, без него невозможно качественное функционирование и развитие самого предприятия, а также само его существование. В прошлом существовало общее мнение, что рыночный успех придет автоматически, если предприятия смогут разрабатывать продукты, превосходящие существующие решения. Однако бесчисленные примеры неудачных технологических продуктов ясно показывают, что предприятия все еще борются за то, чтобы внедрить свои инновации на рынке посредством цифровых технологий.

Внедрение новшеств и мероприятий по совершенствованию систем менеджмента должны проходить на постоянной основе, быть системными, и поддаваться одной логике и единому направлению развития предприятия.

Возникновение на предприятии «неразрешенных проблем» в управлении, свидетельствует о том, что традиционные методы управления уже не действуют, то есть необходимо искать и формировать новые принципы функционирования системы менеджмента, которые способны бросить вызов «устаревшим» методам.

Рост ввода цифровизации и инновационных технологий в систему менеджмента на предприятии увеличивается с каждым годом, что приводит к совершенствованию качества принятия управленческих решений, а также положительно отражается на их внутренней эффективности и конкурентоспособности посредством применения цифрового инновационного инструментария, который повышает результативность функционирования предприятия. В современных условиях именно цифровые технологии считаются тем инструментом, который дает возможность предприятию нормально функционировать в бизнес-среде, а также приспосабливаться к происходящим изменениям на макроуровне, при этом развиваясь и повышая свой доход [5, с. 68].

Применение цифровизации бизнес-процессов в системе менеджмента предприятия, следует определить как комплекс управленческих решений, которые направлены на улучшение и совершенствование того, что уже присутствует в управлении или прекращение устаревших методов управления.

Касаемо систем менеджмента в условиях цифровизации следует понимать применение перехода от «устаревших» методов управления к более прогрессивным методам, который подразумевает деление на определенные этапы.

Первым этапом следует считать подготовительный этап, на нем устанавливается, что же следует признать устаревшим, при этом найти «неразрешимую проблему» в системе менеджмента.

На втором этапе целесообразно внедрить управленческие нововведения, которые проявляются в виде каких-либо новых методов формирования новой системы взглядов и понятий, которые целесообразно использовать в решении выявленной проблемы:

- формирование пошагового алгоритма действий итогами которого, должна стать новая система менеджмента;
- применение творческих идей менеджмента, применяющихся внутри хозяйствующего субъекта и формирование максимально благоприятного психологического климата внутри трудового коллектива;
- свободному формированию инновационных идей и их оглашения, при этом получая поддержку со стороны предприятия;
- следует развивать корпоративную культуру, при которой все члены команды будут находиться в постоянном диалоге;

– использование опыта, внешних примеров, экспертов [6, с. 158].

Цифровизация в системе менеджмента предприятия подразумевает непрерывный, повторяющийся процесс установления целевых ориентиров развития хозяйствующего субъекта в инновационном направлении и формирование оперативного алгоритма действий по реализации цифровых технологий в управлении.

На современном этапе отечественные предприятия на практическом уровне внедряют в систему менеджмента ряд мероприятий основанных на применении цифровых технологий, основным целевым ориентиром которых считается повышение уровня их конкурентоспособности. К таким мероприятиям относятся:

– организация технически качественной деятельности предприятия, соответствующей современным требованиям цифровизации бизнес-процессов;

– осуществление на постоянной основе оценки факторов макро- и микросреды, влияющих на деятельность предприятия, а также своевременное обнаружение проблем на предприятии и разработка и внедрение мероприятий по их ликвидации;

– применение инновационных решений в управленческой деятельности;

– работа над изменениями стиля управления с целью приспособления к изменяющимся условиям внешнего окружения;

– установка перспектив развития предприятия на долгосрочный период с учетом внедрения цифровых технологий в процесс принятия управленческих решений [7, с. 686].

Разработка инновационных методов, цифровых технологий и направлений использования инноваций в современной системе менеджмента имеет широкий спектр, и стоит в начале пути, поэтому его роль еще до конца не изучена, но как показывает практика в настоящее время, цифровизация в системе менеджменте несет положительный эффект для предприятий.

Применение цифровых технологий в системе менеджмента хозяйствующего субъекта при их росте от производственного участка, цеха и до подразделений предприятия дает возможность построить новую организационную культуру инициативного управления с возможностью оценить качество управленческих решений в реальном временном промежутке. Это дает возможность значительно облегчить технологию контрольных действий для руководящих кадров на всех уровнях управления.

При этом вопросы внимания управленцев смещаются в направление совершенствования самих этапов планирования на системном уровне и нахождения направлений повышения эффективности производственных программ, подбора важных контрольных действий и их подтверждения на документальном уровне, проверки и анализа достоверности основных технологических процессов [8, с. 49].

В современных условиях функционирования предприятий ключевой задачей менеджеров предприятия считается быстрое приспособление к

внедрению цифровых технологий не только в производственный процесс, но и в целом в систему менеджмента предприятия. В таблице 1 представлена характеристика основных цифровых технологий, применяемых в системе менеджмента хозяйствующего субъекта [9, с. 217].

По результатам преобразований, которые связаны с цифровизацией процессов управления, система менеджмента подвергается изменениям. Применение интернета вещей, беспроводных сенсоров, которые повсеместно внедряются посредством концепции Индустрии 4.0, направлены на улучшение прозрачности и ясности методов управления.

В текущих условиях развития отечественных предприятий, применение цифровых технологий, позволяет расширить возможности системы менеджмента, за счет упрощения создания, управления и учета итогов деятельности команд из работников подразделений предприятия и привлеченных сотрудников извне, что дает возможность своевременно планировать и реализовать изменения организационного характера.

Таблица 1 - Цифровые технологии, применяемые в системе менеджмента хозяйствующего субъекта

Цифровые технологии	Краткая характеристика
Блокчейн	Технологические действия, которые кодируют информационные потоки за счет взаимосвязанных блоков. Применяется для хранения большого количества информации.
Искусственный интеллект	Дает возможность повысить эффективность принятия управленческих решений за счет применения электронной системы, которая базируется на перечне электронных требований к применению методов управления.
Виртуальная реальность	Дает возможность составления прогнозов поведения сотрудников в тех или иных ситуациях, при помощи цифровых технологий.
Интернет вещей	Дает возможность руководителям предприятия, а также специалистам по управлению персоналом использовать способы для оценки эффективности использования персонала и психологического климата в коллективе.
Программные роботы	Устанавливают возможности автоматизации процессов кадровой работы и снижают временные и финансовые расходы на функционирование системы менеджмента.
Чат-боты	Применение чат-ботов служит заменой отдела поддержки на более эффективное сервисное обслуживание, которые способны работать в круглосуточном режиме.

Применение информации на основе организации сбора больших данных и развитие цифровых технологий дают возможность отслеживания не только последовательности, скорости и качественных характеристик операций, но и составлять калькуляцию и бюджетировать расходы по принятию управленческих решений на различных уровнях управления. Это



дает возможность выхода на другой более качественный уровень доступности информации, который позволяет более эффективно организовать управление на предприятии посредством совершенствования систем менеджмента [10, с. 396].

Таким образом, в настоящее время процесс цифровизации и развития цифровых технологий оказывает колоссальное влияние на сферу системы менеджмента хозяйствующего субъекта. В этом вопросе можно выделить следующие положительные аспекты:

1. Повышение производительности аппарата управления благодаря автоматизации утвержденных процессов административного управления;
2. Надежность и оптимизация административного управления персоналом благодаря многочисленным элементам управления и мониторингу процессов;
3. Упрощение регулирования и контроля административным персоналом за счет группировки всех данных сотрудников в один файл;
4. Просмотр менеджерами в режиме реального времени информации, необходимой для управления сотрудниками организации.

Цифровизация позволяет повысить качество инновационной стратегии предприятия. Современные предприятия в наше время нуждаются в специальных продуктах цифровизации, которые в дальнейшем могут объединить в одну целостную систему все бизнес-процессы и отслеживать их эффективное развитие.

В большинстве случаев крупные организации предпочитают поэтапное внедрение цифровых технологий в сферу производства и управления бизнесом. Многие предприятия сегодня нуждаются в таком цифровом продукте, в возможности которого входит объединение как технологических, так и финансово-экономических процессов. Становится ясным, что для достижения цели оптимизации системы менеджмента необходимо создание новой цифровой экосистемы, связанной с разработкой принципиально новых решений, а также анализом большого объема данных и информации.

Следует отметить, что сотрудники, имеющие знания по применению цифровых технологий положительно влияют на принятие эффективных управленческих решений в цифровом бизнесе, интернет-маркетинге, в процессах цифрового развития предприятия, в реализации развития и применения продвинутой аналитики, в реализации технологий индустрии 4.0, а также в применении новых способов в управленческой деятельности предприятия. Эти направления деятельности следует признать как самостоятельными направлениями деятельности руководящих кадров.

Многочисленное наличие цифровых технологий требует модернизации и оптимизации системы менеджмента предприятия. Необходимо отметить, что процессы автоматизации системы менеджмента осуществляются последовательно с тенденцией к ускорению. Уже в ближайшем будущем многим предприятиям предстоит внедрить цифровые технологии в систему менеджмента, что приводит к росту спроса на сотрудников, которые имеют

способности и навыки создания и администрирования сложных постоянно меняющихся систем управления.

Следует отметить, что цифровизация экономических процессов может сопровождаться некоторыми неблагоприятными последствиями для системы менеджмента. Ключевой проблемой внедрения цифровых технологий считается недостаток или отсутствие сотрудников с необходимым набором компетенций и навыков. Сотрудники с мышлением цифрового аналитика, особенно относящиеся к молодому поколению, достаточно неравномерно распределены по региональному расположению. Они выставляют к месту работы и трудовому процессу в целом особые требования, в отличие от требований сотрудников, относящихся к старшему поколению, также они имеют отличительные мотивы и стимулы к трудовой деятельности, при этом взгляды на реальность также имеют значительные отличия [11, с. 117].

Привлечение данных сотрудников заставляет руководителей предприятий оптимизировать системы менеджмента посредством совершенствования методов управления стимулирования и мотивации персонала. Разрабатываются новые программы лояльности для сотрудников, также различные бонусные программы и, соответственно, делается большой упор на развитие знаний и навыков персонала.

В то же время нельзя отрицать важность и значение знаний, опыта и компетенций менеджеров в вопросах поддержки и принятия решения. Сочетание ключевых компетенций менеджеров с возможностями современных информационных систем поддержки и принятия решений способствует наилучшей реализации многоцелевых многокритериальных производственных задач оптимизации и принятия решений [12, с. 56].

Цифровизации и инновации в системе современного менеджмента на сегодняшний день можно считать новым знанием, новыми идеями и научным подходом, помогающим хозяйствующему субъекту приспособляться к современным процессам глобализации, цифровизации бизнес-процессов, а также открывает перед руководящим составом предприятия новые возможности по управлению ресурсами, их использованию и получению высокого дохода.

Для эффективной системы менеджмента в условиях цифровизации необходимо следующее:

- проявлять особый интерес к финансовой составляющей, которая отвечает за инновационную деятельность предприятия;
- создавать условия, способствующие внедрению инноваций;
- обучать и нанимать новые кадры для эффективной работы с нововведениями на предприятии;
- поддерживать и развивать инициативы, творческой активности среди персонала;
- использовать приемы диверсификации и хеджирования для снижения рисков, обновляя технологические процессы посредством цифровых технологий [13, с. 19].

Таким образом, по результатам исследования следует заключить то, что отличающим и неотъемлемым свойством развития цифровизации и инновационных технологий в системе менеджмента является их новизна, за счет которой, при помощи определенных этапов и принятия решений, должен повыситься интерес партнеров к продукции предприятия или его услуге, а также способной делать предприятие стабильным и конкурентоспособным. Соответственно, цифровизация и инновации бизнеса очень важный и нужный процесс в сфере современной системе менеджмента, что позволяет предприятиям стать лидером на функционирующем рынке. Благодаря цифровизации и инновациям в управленческом звене выявляются и используются новые методы конкурентной борьбы, привлечения клиентов, роста прибыли на предприятии, модернизации стиля управления, быстрота передачи информации и применение новых технологий в работе предприятия.

## **Выводы**

Система менеджмента предприятия представляет собой сложную составляющую управленческой деятельности предприятия, которая включает установку и достижение целевых ориентиров, решение поставленных задач, совокупность принципов и функций управления, органы высшего звена и персонал в целом.

Рост эффективности систем менеджмента дает наибольший результат только в том случае, когда составные части системы функционируют и развиваются комплексно. Одной из ключевых задач системы менеджмента считается обеспечение и регламентирование взаимосвязей данных элементов посредством функций управления.

Система менеджмента предприятий в условиях цифровизации должна в обязательном порядке вовремя давать реакцию на изменения во внешней цифровой среде, создаваться и функционировать с учетом понятности и комплексности организации всех бизнес-процессов, а также применять более эффективную и актуальную структуру управления знаниями и мотивацией сотрудников.

Внедрение цифровых технологий в деятельность предприятия дает ряд определенных преимуществ, таких как, повышение гибкости производственного процесса за счет проактивных изменений производства и организации информационной интеграции этапов жизненного цикла предприятия в целом. Цифровизация в системе менеджмента направлена на проведение качественной оптимизации бизнес-процессов посредством ввода нововведений и приспособления реализации управленческих решений к требованиям современной цифровой экономики.

Цифровизация системы менеджмента на предприятии считается технологичным этапом совершенствования методов управления и деятельности руководителей высшего звена в целом. Перспективой

дальнейшего развития темы исследования следует считать дальнейшее изучение методических, организационных и ресурсных возможностей разработки и реализации развития системы менеджмента в условиях цифровизации.

### Список литературы

1. Громова Е.А. Организационная гибкость как динамическая способность более высокого порядка // *Экономические науки*. 2020. № 193. С. 50-54.
2. Шушунова Т. Н. Современные тренды и перспективы развития менеджмента в условиях цифровой трансформации // *Инновации и инвестиции*. 2020. № 7. С. 96-99.
3. Сидоров А.А. Проблемы менеджмента в условиях перехода к цифровой экономике // *Финансовая экономика*. 2022. № 4. С. 324-326.
4. Белова Е.Ю., Шевченко М.О. Трансформация систем менеджмента предприятий в контексте цифровизации // *E-Management*. 2023. Т. 6. № 1. С. 17–28.
5. Ковалева И.А., Голышкова И.Н. Особенности трансформации менеджмента компании в условиях цифровизации // *Трансформация систем управления: новые задачи и горизонты*. Сборник материалов Международной научно-практической конференции. Под редакцией С.А. Гальченко. Курск: КГУ, 2023. С. 68-71.
6. Тиминова О.В. Проблемы и перспективы развития цифрового менеджмента // *Современные социальные и экономические процессы: проблемы, тенденции, перспективы регионального развития*. Сборник научных статей всероссийской научно-практической конференции. Элиста: Институт комплексных исследований аридных территорий, 2023. С. 158-160.
7. Ермолина Л.В., Мельникова Д.А., Пронина Н.Н. Цифровизация системы менеджмента современных российских компаний // *Экономика и предпринимательство*. 2023. № 2 (151). С. 686-690.
8. Мартынов Л.М. Менеджмент в условиях цифровой экономики // *Экономика и менеджмент систем управления*. 2021. № 1. С. 49-56.
9. Левизов В.А. Особенности менеджмента в условиях цифровизации экономики // *Новеллы права, экономики и управления – 2022*. Материалы VIII Международной научно-практической конференции. Гатчина: Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, 2023. С. 217-220.
10. Тумбулян И.Г. Современный инструментарий менеджмента в условиях цифровизации экономики // *Коммуникации. Общество. Духовность - 2023*. Материалы XXIII Международной научно-практической конференции. Ухта: УГТУ, 2023. С. 396-399.
11. Корнеева О.Д. Цифровые навыки как важная компонента управленческой компетентности будущего менеджера // *Вестник МГОУ: Педагогика*. 2021. № 3. С. 117-124.
12. Измайлов М.К. Характеристика решений в производственном менеджменте: сущность и методы оптимизации // *Бизнес и дизайн ревю*. 2022. № 3 (27). С. 47-58.
13. Бойцева О.С., Конева Г.С. Особенности стратегического управления в цифровизации // *Управление социально-экономическим развитием: инновационный и стратегический подходы*. Гатчина: Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, 2022. С. 19-21.

### References

1. Gromova E.A. Organizatsionnaia gibkost kak dinamicheskaiia sposobnost bolee vysokogo poriadka (Organizational flexibility as a dynamic ability of a higher order), *Ekonomicheskie nauki*, 2020, no 193, pp. 50-54.

2. Shushunova T.N. Sovremennye trendy i perspektivy razvitiia menedzhmenta v usloviakh tsifrovoy transformatsii (Modern trends and prospects for management development in the context of digital transformation), *Innovatsii i investitsii*, 2020, no 7, pp. 96-99.
3. Sidorov A.A. Problemy menedzhmenta v usloviakh perekhoda k tsifrovoy ekonomike (Problems of management in the transition to a digital economy), *Finansovaya Ekonomika*, 2022, no 4, pp. 324-326.
4. Belova E.Iu., Shevchenko M.O. Transformatsiia sistem menedzhmenta predpriatii v kontekste tsifrovizatsii (Transformation of enterprise management systems in the context of digitalization), *E-Management*, 2023, Vol. 6, no 1, pp. 17-28.
5. Kovaleva I.A., Golyshkova I.N. Osobennosti transformatsii menedzhmenta kompanii v usloviakh tsifrovizatsii (Features of the transformation of company management in the context of digitalization), *Transformatsiia sistem upravleniia: novye zadachi i gorizonty. Sbornik materialov Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Pod redaktsiei S.A. Galchenko. Kursk: KGU, 2023, pp. 68-71.*
6. Timinova O.V. Problemy i perspektivy razvitiia tsifrovogo menedzhmenta (Problems and prospects for the development of digital management /), *Sovremennye sotsialnye i ekonomicheskie protsessy: problemy, tendentsii, perspektivy regionalnogo razvitiia. Sbornik nauchnykh statei vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Elista: Institut kompleksnykh issledovaniy aridnykh territorii, 2023. pp. 158-160.*
7. Ermolina L.V., Melnikova D.A., Pronina N.N. Tsifrovizatsiia sistemy menedzhmenta sovremennykh rossiiskikh kompanii (Digitalization of the management system of modern Russian companies), *Ekonomika i predprinimatelstvo*, 2023, no 2 (151), pp. 686-690.
8. Martynov L.M. Menedzhment v usloviakh tsifrovoy ekonomiki (Management in the digital economy), *Ekonomika i menedzhment sistem upravleniia*, 2021, no 1, pp. 49-56.
9. Levizov V.A. Osobennosti menedzhmenta v usloviakh tsifrovizatsii ekonomiki (Features of management in the context of digitalization of the economy), *Novelly prava, ekonomiki i upravleniia – 2022. Materialy VIII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Gatchina: Gosudarstvennyi institut ekonomiki, finansov, prava i tekhnologii, 2023, pp. 217-220.*
10. Tumbulian I.G. Sovremennyyi instrumentarii menedzhmenta v usloviakh tsifrovizatsii ekonomiki (Modern management tools in the context of digitalization of the economy), *Kommunikatsii. Obshchestvo. Dukhovnost - 2023. Materialy XXIII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Ukhta: UGTU, 2023, pp. 396-399.*
11. Korneeva O.D. Tsifrovyye navyki kak vazhnaia komponenta upravlencheskoi kompetentnosti budushchego menedzhera (Digital skills as an important component of the managerial competence of a future manager), *Vestnik MGOU: Pedagogika*, 2021, no 3, pp. 117-124.
12. Izmailov M.K. Kharakteristika reshenii v proizvodstvennom menedzhmente: sushchnost i metody optimizatsii (Characteristics of decisions in production management: essence and methods of optimization), *Biznes i dizain reviu*, 2022, no 3 (27), pp. 47-58.
13. Boitseva O.S., Koneva G.S. Osobennosti strategicheskogo upravleniia v tsifrovizatsii (Features of strategic management in digitalization), *Upravlenie sotsialno-ekonomicheskim razvitiem: innovatsionnyi i strategicheskii podkhody. Gatchina: Gosudarstvennyi institut ekonomiki, finansov, prava i tekhnologii, 2022, pp. 19-21.*

Работа поступила в редакцию: 08.09.2023 г.