

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

№ 12 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/czifrovaya-transformacziya-kak-tehnologii-perepisyvayut-pravila-upravleniya/

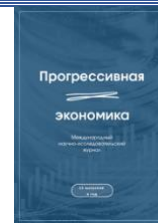
Научная статья / Original article

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК 338.2

DOI: 10.54861/27131211_2025_12_389



ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ: КАК ТЕХНОЛОГИИ ПЕРЕПИСЫВАЮТ ПРАВИЛА УПРАВЛЕНИЯ

*Гурегянц Г.А., аспирант, Московский Инновационный Университет,
г. Москва, Россия*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7696-3749>

Аннотация. Автор рассматривает влияние цифровых технологий на трансформацию управленческой практики в современном организационном менеджменте. Многие компании, особенно на начальных этапах цифровой трансформации, сталкиваются со значительными трудностями. Одной из ключевых проблем является недостаточный уровень развития управления процессами в организациях. Это часто связано с ограниченной зрелостью бизнес-процессов, что подрывает эффективность их цифровизации. Целью статьи является комплексный анализ технологических изменений в управлении компании в разрезе ретроспективы и конкретных решений, применяемых в организациях для улучшения управления. Автор считает, что цифровая трансформация управления влияет на ускорение процессов риск-менеджмента, принятия решений, а также коррелирует с уровнем цифровой зрелости и готовности компании к цифровым изменениям. В статье предлагается процессно-ориентированная модель цифровой трансформации организационного управления (ПМЦТУ), основанная на взаимосвязи зрелости бизнес-процессов, уровней цифровой зрелости и степени интеграции данных, аналитики и интеллектуальных технологий в управленческие контуры компании. Модель отражает поэтапный переход от фрагментарной автоматизации к сквозному интеллектуальному управлению, обеспечивающему создание ценности и повышение адаптивности организации. В рамках модели выделено пять уровней цифровой зрелости: фрагментарный, стандартизированный, интегрированный, аналитический и интеллектуальный. Показано, что цифровая трансформация управления способствует ускорению процессов принятия решений и риск-менеджмента и напрямую коррелирует с уровнем процессной и цифровой зрелости организации.

Ключевые слова: цифровая трансформация, организационное управление, бизнес-процессы, цифровая зрелость, цифровизация, управленческие практики.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.



Для цитирования: Гурегянц Г.А. Цифровая трансформация: как технологии переписывают правила управления // Прогрессивная экономика. 2025. № 12. С. 389–399. https://doi.org/10.54861/27131211_2025_12_389.

Статья поступила в редакцию: 23.11.2025 г. Одобрена после рецензирования: 26.12.2025 г. Принята к публикации: 27.12.2025 г.

DIGITAL TRANSFORMATION: HOW TECHNOLOGY IS REWRITING THE RULES OF GOVERNANCE

*Guregyants G.A., Postgraduate student, Moscow Innovation University,
Moscow, Russia*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7696-3749>

Annotation. The author examines the impact of digital technologies on the transformation of managerial practice in modern organizational management. Many companies, especially in the initial stages of digital transformation, face significant difficulties. One of the key problems is the insufficient level of development of process management in organizations. This is often due to the limited maturity of business processes, which undermines the effectiveness of their digitalization. The purpose of the article is to provide comprehensive analysis of technological changes in the company's management in the context of retrospective and specific solutions used in organizations to improve management. The author believes that the digital transformation of management affects the acceleration of risk management processes, decision-making, and correlates with the level of digital maturity and the company's readiness for digital change. The article proposes a process-oriented model of the digital transformation of organizational management based on the relationship between the maturity of business processes, the levels of digital maturity and the degree of integration of data, analytics and intelligent technologies into the company's management contours. The model reflects a step-by-step transition from fragmented automation to end-to-end intelligent management, providing value creation and increased adaptability of the organization. The model identifies five levels of digital maturity: fragmented, standardized, integrated, analytical, and intelligent. It is shown that the digital transformation of management contributes to the acceleration of decision-making and risk management processes and directly correlates with the level of process and digital maturity of the organization.

Keywords: digital transformation, organizational management, business processes, digital maturity, digitalization, management practices.

JEL classification: G3, M11, O3.

Conflict of interest. The author declares that there is no conflict of interest.

For citation: Guregyants G.A. (2025). Tsifrovaya transformatsiya: kak tekhnologii perezapisivayut pravila upravleniya [Digital transformation: how technology is rewriting the rules of governance]. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, 12, 389–399, https://doi.org/10.54861/27131211_2025_12_389 (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 23/11/2025. Approved after review: 26/12/2025. Accepted for publication: 27/12/2025.



Введение

Успех и конкурентное преимущество организаций в значительной мере зависят от того, как осуществляется организационное управление внутри компании. Это включает в себя разработку и поддержание определенных стандартов и процессов, которые способствуют реализации стратегических амбиций организации. Тем не менее, в реальности многие компании сталкиваются с проблемой неподходящего выбора методик управления этими процессами. Такая ситуация может произтекать из несоответствия методов особенностям деятельности компании, её культурным особенностям, или из-за отсутствия гибкости в адаптации к динамично меняющимся рыночным условиям, а также, что немаловажно, в виду своей цифровой незрелости [1].

С развитием технологий и углублением индустриализации, внедрение цифровых инноваций в управленческие цепочки становится ключевым для повышения эффективности компаний. Однако, кроме технических аспектов, большую роль играют и управленческие стратегии, которые включают в себя мониторинг, контроль, прогнозирование и решение проблем [2]. Упомянутые процессы требуют быстрой адаптации к новым рыночным условиям и применения инновационных управленческих подходов. Важно применять гибкие стратегии и разрабатывать уникальные методологии, которые поддерживаются современными технологическими решениями для улучшения производительности труда [3].

Цифровые технологии, активно интегрируясь в основные процессы традиционной экономики, играют ключевую роль в формировании цифровой экономики, что ведет к переосмыслению традиционных экономических принципов и изменению нашего понимания об «искусстве управления организацией». В научном дискурсе, на сегодняшний день, не представлены к анализу в полной мере ключевые модели организационного управления, которые основаны на принципах цифровой интеграции [4]. Ввиду этого крайне актуальным становится направление разработки описательной модели цифровой трансформации организационного управления, которая основана на взаимосвязи зрелости бизнес-процессов, уровней цифровой зрелости и степени интеграции данных, аналитики и интеллектуальных технологий в управленческие контуры компании.

Таким образом, целью статьи является комплексный анализ технологических изменений в управлении компании в разрезе ретроспективы и конкретных решений, применяемых в организациях для улучшения управления, а также разработке авторской модели, которая отражает поэтапный переход от фрагментарной автоматизации к сквозному интеллектуальному управлению, обеспечивающему создание ценности и повышение адаптивности организации.



Обзор литературы

Понятие «цифровая трансформация управления» впервые появилось в академическом дискурсе после исследования К. Пателя и М.Маккарти, опубликованного в 1999 году. В своей работе «Digital Transformation: The Essentials of e-Business Leadership» авторы дают описывают его как процесс изменения способов управления бизнес-процессами, вызванный внедрением цифровых технологий в организацию [5].

В исследовании К. Кимбли, который в 2001 году оценивал степень влияния интеграции информационных систем в модель организационного менеджмента, определял цифровую трансформацию управления как непрерывный процесс изменений, который влияет на действия менеджеров, принятие решений и организационную структуру. Важно отметить, что работа Кимбли одна из первых анализировала конкретно практический аспект цифровой интерации – автором была разработана модель «влияния и воздействия» информационных технологий, которая включала в себя три ключевых этапа: 1) разработка и тестирование информационных систем в управлении, 2) анализ «ошибок и зон роста», 3) применение информационных систем в постоянной управленческой работе [6].

Важным этапом в изучении цифровой трансформации управления можно считать ряд исследований, представленных немецкими экспертами Д. Шальмо, К. Вилльямс и Л. Бордан, которые в период с 2014 по 2017 опубликовали ряд работ, анализирующих основные этапы интеграции цифровых решений в систему организационного управления [7]. Однако, по признанию исследовательского круга, их исследования больше привлекали внимание не в рамках описание этапов цифровой трансформации, а в контексте изучения основных проблем, возникающих при этом [8]. Так, немецкие исследователи, на основе анализа деятельности свыше 150 компаний Европейского союза, определили 4 ведущие трудности, возникающие в процессе цифровой трансформации управления – цифровая незрелость и использование аналоговых методов ведения бизнес-процессов, отсутствие необходимого кадрового обеспечения для осуществления цифровой интеграции, «страх неудачи» и непонимание целей данного процесса [9].

Исследования за 2017-2021 гг. также показывают, что хотя большинство руководителей (по данным консультационной компании PwC, 72%) признают критическую важность интеграции цифровых технологий в операционную деятельность своих организаций, на практике полноценная цифровизация бизнеса редко реализуется [10]. Вместо этого, управленческие команды часто фокусируются только на отдельных элементах этого процесса, не охватывая цифровизацию в её комплексности. Несмотря на стратегическое понимание важности данного процесса, реальная интеграция цифровых технологий в бизнес-модели компаний остаётся неполной.



Многие небольшие компании, особенно на начальных этапах цифровой трансформации, сталкиваются со значительными трудностями. Одной из ключевых проблем является недостаточный уровень развития управления процессами в организациях. Часто данную проблему можно связать с ограниченной зрелостью бизнес-процессов, что подрывает эффективность их цифровизации [11]. Кроме того, в организациях часто наблюдается нехватка ИТ-компетенций, начиная от обычных специалистов и заканчивая топ-менеджментом. Такое положение дел создает дополнительные барьеры для успешной интеграции новых технологий в повседневную деятельность компании. Исследования подтверждают, что между 33% и 53% организаций, приступающих к цифровой трансформации, не обладают четким стратегическим видением последствий этого процесса. Цифровизация часто ограничивается лишь отдельными аспектами бизнеса, не охватывая организацию в целом [11].

Как справедливо подчеркивает американский исследователь Т. Дейвенпорт, в эпоху цифровых технологий процесс принятия управленческих решений в бизнесе становится более сложным, но и более обоснованным благодаря технологическим инструментам [12]. Ранее менеджеры часто опирались на информацию, получаемую от непосредственных подчиненных, а также на данные из массмедиа, которые могли быть субъективны. Сегодня они все чаще прибегают к помощи автоматизированных аналитических систем. Подобные системы помогают обогатить процесс принятия решений обширным объемом объективных данных, что улучшает качество управленческих решений, хотя и добавляет сложности в их принятие.

В исследовании П. Леонарди, посвященного анализу изменения управления организации в рамках цифровой интерации, отмечается, что цифровая трансформация корпоративного мира вносит существенные изменения не только в технологические процессы компаний, но и в культуру их бизнес-практик. Однако, несмотря на все изменения, значимость корпоративной культуры остается на высоком уровне. Основой для любой организации являются ее сотрудники, именно они создают внутреннюю атмосферу и поддерживают дух компании [13]. Те предприятия, которые стремятся к глубокой перестройке своей деятельности, обычно начинают с изменений в организационной культуре, что включает пересмотр установленных убеждений, правил, норм и обычаев, которые формируют поведение сотрудников и соответствуют миссии и стратегии компании. Такие изменения являются ключевыми для достижения успеха в процессе трансформации [14].

Таким образом, анализ научных источников показал, что, в большинстве своем, цифровая трансформация управления трактуется как стратегический управленческий процесс, направленный на изменение управленческих практик организации под влиянием цифровых технологий и данных [15].



Авторы отмечают, что цифровая трансформация охватывает структурные и процессные изменения, требующие адаптации управленческих моделей и корпоративной культуры [16]. В этой связи управление цифровой трансформацией можно рассматривать как координацию стратегического плана, организационной гибкости, интеграции данных и аналитики, а также оптимизации управленческих практик организации.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляет теоретический (в том числе ретроспективный) анализ практик внедрения цифровых решений в организационное управление компаниями. Были использованы труды отечественных и зарубежных исследователей, рассматривающих особенности интеграции цифровых технологий в управленческие практики, а также открытые сведения компаний, имеющих существенный опыт по данному управленческому направлению. Помимо этого, в работе автором были применены инструменты концептуального и теоретического моделирования, при которых автор строит структурированную модель объекта исследования – организационного управления в рамках цифровой трансформации, на основе анализа литературы, практики и существующих теорий.

Результаты и обсуждение

Одной из ключевых проблем цифровой трансформации, как подчеркивалось ранее, является недостаточная зрелость процессов управления, которая снижает эффективность внедрения технологий и препятствует интеграции цифровых решений в управленческую практику. Исходя из сказанного важным инструментом исследования является разработка моделей, позволяющих системно описывать этапы цифровой трансформации и взаимосвязь её элементов. Предлагаемая автором модель цифровой трансформации организационного управления построена на основе сочетания процессного подхода, уровней цифровой зрелости и интеграции данных, аналитики и интеллектуальных технологий в управленческие контуры организации. Модель отражает поэтапный переход организации от фрагментарной автоматизации к сквозному управлению, ориентированному на создание ценности и повышение адаптивности. Процессно-ориентированная модели цифровой трансформации управления (ПМЦТУ) предлагается к использованию малых и средних компаний, особенно находящихся на начальных этапах цифровой трансформации.

Одной из ключевых проблем цифровой трансформации в малых и средних предприятиях обрабатывающей промышленности Российской Федерации выступает недостаточная зрелость процессов организационного управления, проявляющаяся в фрагментарной автоматизации, слабой интеграции данных и ограниченном использовании аналитических инструментов при принятии управленческих решений. По данным аналитических обзоров Минцифры РФ и НИУ ВШЭ за 2023-2024 гг., около



60% российских МСП применяют цифровые технологии лишь на уровне отдельных функций, при этом системы класса ERP внедрены не более чем у 25-30 % компаний, а инструменты Business Intelligence используются менее чем в 15% организаций [17]. Подобная ситуация приводит к снижению отдачи от цифровых инвестиций и ограничивает рост операционной эффективности.

Описанная модель цифровой трансформации организационного управления ориентирована на производственные компании численностью до 250 сотрудников, осуществляющие деятельность на внутреннем рынке России и находящиеся на начальных стадиях цифровизации.

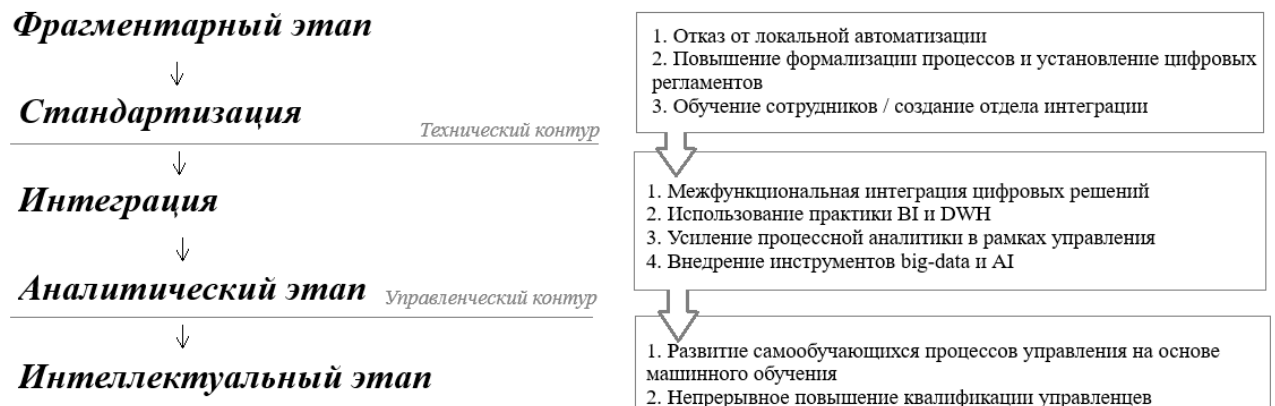


Рис. 1. Визуализация процессно-ориентированная модели цифровой трансформации управления (ПМЦТУ)

Источник: составлено автором

Fig. 1. Visualization of the process-oriented model of digital management transformation (PMTTU)

Source: compiled by the author

Визуализация процессно-ориентированной модели цифровой трансформации управления (рис. 1.) демонстрирует поэтапное развитие организации в контексте внедрения цифровых технологий и повышения зрелости управленческих процессов. Модель разделена на четыре последовательных этапа, каждый из которых характеризуется конкретными действиями и управленческими целями, что позволяет наглядно представить путь перехода от первоначальной фрагментарной автоматизации к интеллектуальному управлению. Фрагментарный этап включает локальную автоматизацию отдельных процессов. Основные меры направлены на отказ от разрозненных систем, повышение формализации процессов и установление цифровых регламентов, обучение сотрудников и создание отдела интеграции. На данном этапе закладывается фундамент системного подхода к управлению и формируется база для дальнейшего повышения цифровой зрелости.

Этап стандартизации ориентирован на формализацию процессов на уровне всей организации и создание единой структуры управленческих процедур. Стандартизация технического контура обеспечивает



согласованность действий подразделений и подготовку к межфункциональной интеграции цифровых решений. Реализация корпоративных регламентов снижает разрозненность процессов и повышает их управляемость.

Этап интеграции объединяет цифровые решения между различными подразделениями. Внедрение практик Business Intelligence (BI) и Data Warehouse (DWH), усиление процессной аналитики в управленческих контурах, применение инструментов big data и искусственного интеллекта обеспечивают сквозную видимость процессов и повышают способность организации к обоснованному принятию решений на основе данных. Аналитический этап формирует управленческий контур, в котором принятие решений опирается на аналитические инструменты и данные в реальном времени. Организация получает возможность прогнозировать результаты, управлять рисками и повышать эффективность взаимодействия подразделений.

Интеллектуальный этап обеспечивает переход к самообучающимся процессам управления на основе машинного обучения. Продолжается повышение квалификации управленцев и адаптивности организационных процессов. Достижение данного уровня позволяет оперативно реагировать на изменения внешней среды, обеспечивая устойчивость и способность к внедрению инноваций. В результате визуализация ПМЦТУ демонстрирует логическую последовательность развития цифровой зрелости, интеграции технологий и повышения управленческих компетенций, создавая основу для эффективного и адаптивного управления в условиях цифровой трансформации.

Подводя итоги важно отметить, что описанная процессно-ориентированная модель цифровой трансформации управления формирует теоретически обоснованную и методически выстроенную основу поэтапного повышения цифровой зрелости малых и средних предприятий. Логика модели обеспечивает согласование процессных изменений с внедрением информационно-аналитических и интеллектуальных технологий, а также с развитием управленческих компетенций персонала. Практическая применимость модели заключается в возможности использования в качестве инструмента диагностики текущего уровня зрелости, планирования траекторий цифрового развития и обоснования управленческих решений, направленных на рост операционной эффективности, устойчивости и конкурентоспособности предприятий в условиях цифровой экономики.

Заключение

Эффективное организационное управление теперь требует от менеджеров глубокого понимания автоматизированных бизнес-процессов, которые становятся всеобъемлющими. Это, в свою очередь, усложняет процессы принятия решений, ведь теперь они должны базироваться на комплексном анализе большого объема информации. Адаптация к этим



изменениям и развитие соответствующих компетенций становятся ключевыми аспектами современного менеджмента, что напрямую влияет на успех организации в цифровую эру.

Разработанная процессно-ориентированная модель цифровой трансформации управления позволяет системно описать этапы перехода организации от локальной автоматизации к интеллектуальному управлению. Модель демонстрирует последовательное наращивание цифровой зрелости, интеграцию технологий и совершенствование управленческих процессов, что способствует повышению адаптивности и эффективности организации. Поэтапное развитие, начиная с фрагментарной автоматизации и заканчивая внедрением самообучающихся процессов, обеспечивает формирование единой управленческой структуры, основанной на данных и аналитике, и создает предпосылки для устойчивого реагирования на изменения внешней среды и внедрения инноваций. Предложенный подход служит инструментом стратегического планирования цифровой трансформации и может применяться для оценки текущего состояния организации и планирования дальнейших шагов по повышению её управленческой зрелости.

Литература

1. Клейнер Г. Б. Цифровая трансформация экономики и системное управление // Экономическая наука современной России. 2020. № 3 (90). С. 7–22.
2. Аптекман А., Калабин В., Клинцов В. Цифровая Россия: новая реальность // Вопросы экономики. 2017. № 10. С. 5–28.
3. Иванова Т.Ю., Журавлёва Е.А. Управление человеческими ресурсами в условиях цифровизации // Управление персоналом. 2021. № 6. С. 32–41.
4. Кузнецов Ю.В., Михайлов А.М. Организационное управление в цифровой экономике // Российский журнал менеджмента. 2022. Т. 20. № 4. С. 455–478.
5. Patel K., McCarthy M. Digital Transformation: The Essentials of e-Business Leadership. P: McGraw-Hill., 2000. 134 p.
6. Kimble C. Computer based Information Systems and Managers' Work // New Technology, Work and Employment. 2002. Vol. 10 (1). P. 56–67
7. Schallmo D., Williams C. History of Digital Transformation. International Journal of Innovation Management. 2018. Vol. 21, No. 8. P. 8–23
8. Гусарова О.М. Цифровые трансформации современного общества: отечественный и зарубежный опыт // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 6–1. С. 44–53
9. Абрамов В.И. Взаимозависимость этапов цифровой трансформации и изменения корпоративной культуры компании // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2022. № 1 (59). С. 5–15



10. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28 (2). P. 118–144.
11. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies // *Journal of Economic Perspectives*. 2014. Vol. 28 (4). P. 3–26.
12. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial intelligence for the real world // *Harvard Business Review*. 2018. Vol. 96 (1). P. 108–116.
13. Leonardi P.M. COVID-19 and the new technologies of organizing: Digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work // *Journal of Management Studies*. 2021. Vol. 58 (1). P. 249–253.
14. Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J.Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda // *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901.
15. Raisch S., Krakowski S. Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox // *Academy of Management Review*. 2021. Vol. 46 (1). P. 192–210.
16. Autor D.H., Mindell D.A., Reynolds E. The work of the future: Building better jobs in an age of intelligent machines // *MIT Sloan Management Review*. 2020. Vol. 61 (2). P. 1–32.
17. Кудина М.В. Внедрение цифровых платформ для принятия решений в государственном управлении // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2023. № 100. С. 166–179.

References

1. Kleiner G.B. Tsifrovaya transformatsiya ekonomiki i sistemnoe upravlenie [Digital transformation of the economy and system management]. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoy Rossii* [Economics of Contemporary Russia]. 2020;(3(90)):7–22. (In Russ., abstract in Eng.)
2. Aptekman A., Kalabin V., Klintsov V. Tsifrovaya Rossiya: novaya real'nost' [Digital Russia: a new reality]. *Voprosy ekonomiki* [Economic Issues]. 2017;(10):5–28. (In Russ., abstract in Eng.)
3. Ivanova T.Yu., Zhuravleva E.A. Upravlenie chelovecheskimi resursami v usloviyakh tsifrovizatsii [Human resource management in the context of digitalization]. *Upravlenie personalom* [Personnel Management]. 2021;(6):32–41. (In Russ., abstract in Eng.)
4. Kuznetsov Yu.V., Mikhailov A.M. Organizatsionnoe upravlenie v tsifrovoy ekonomike [Organizational management in the digital economy]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* [Russian Management Journal]. 2022;20(4):455–478. (In Russ., abstract in Eng.)
5. Patel K., McCarthy M. Digital transformation: The essentials of e-business leadership. New York: McGraw-Hill; 2000. 134 p. (In Eng.)



6. Kimble C. Computer-based information systems and managers' work. *New Technology, Work and Employment*. 2002;10(1):56–67. (In Eng.)
7. Schallmo D., Williams C. History of digital transformation. *International Journal of Innovation Management*. 2018;21(8):8–23. (In Eng.)
8. Gusarova O.M. Tsifrovye transformatsii sovremennogo obshchestva: otechestvennyy i zarubezhnyy opyt [Digital transformations of modern society: domestic and foreign experience]. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava* [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law]. 2022;(6-1):44–53. (In Russ., abstract in Eng.)
9. Abramov V.I. Vzaimozavisimost' etapov tsifrovoy transformatsii i izmeneniya korporativnoy kul'tury kompanii [Interdependence of digital transformation stages and changes in corporate culture]. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya* [Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement]. 2022;(1(59)):5–15. (In Russ., abstract in Eng.)
10. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019;28(2):118–144. (In Eng.)
11. Brynjolfsson E., McAfee A. The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. *Journal of Economic Perspectives*. 2014;28(4):3–26. (In Eng.)
12. Davenport T.H., Ronanki R. Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*. 2018;96(1):108–116. (In Eng.)
13. Leonardi P.M. COVID-19 and the new technologies of organizing: Digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies*. 2021;58(1):249–253. (In Eng.)
14. Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J.Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021;122:889–901. (In Eng.)
15. Raisch S., Krakowski S. Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*. 2021;46(1):192–210. (In Eng.)
16. Autor D.H., Mindell D.A., Reynolds E. The work of the future: Building better jobs in an age of intelligent machines. *MIT Sloan Management Review*. 2020;61(2):1–32. (In Eng.)
17. Kudina M.V. Vnedrenie tsifrovyykh platform dlya prinyatiya resheniy v gosudarstvennom upravlenii [Implementation of digital platforms for decision-making in public administration]. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyy vestnik* [Public Administration. E-Journal]. 2023;(100):166–179. (In Russ., abstract in Eng.)

© Гурегянц Г.А., 2025 г.

