

Толчина Дарья Евгеньевна

Финансовый университет при Правительстве РФ

Роль цифровой трансформации в управлении финансами и оптимизации операционных процессов в международных компаниях

Аннотация. Статья посвящена исследованию роли цифровой трансформации в модернизации систем финансового управления и операционных процессов международных компаний. На основе анализа современных бизнес-реалий выявлены ключевые проблемы внедрения цифровых технологий, включая сопротивление организационным изменениям, фрагментированность данных, киберриски и сложности интеграции унаследованных систем. Предложен комплекс практических решений, включающий разработку целостной стратегии цифровизации, внедрение единых платформенных решений, использование передовых аналитических инструментов и усиление мер кибербезопасности. На примере кейсов Siemens, Maersk и Netflix продемонстрированы конкретные результаты цифровой трансформации: сокращение операционных расходов на 13-35%, повышение надежности бизнес-процессов и создание новых конкурентных преимуществ. Систематизированы рекомендации по построению архитектуры цифрового финансового ядра компаний, действующих на глобальных рынках. Особое внимание уделено необходимости синхронного развития технологической инфраструктуры, оптимизации бизнес-процессов и трансформации корпоративной культуры для достижения устойчивого конкурентного преимущества в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова: цифровая трансформация, международные компании, финансовое управление, операционные процессы, искусственный интеллект, кибербезопасность, корпоративная культура.

Tolchina Daria Evgenievna

Financial University under the Government of the Russian Federation

The role of digital transformation in financial management and operational process optimization in international companies

Abstract. This article examines the role of digital transformation in modernizing financial management systems and operational processes at international companies. Based on an analysis of contemporary business realities, key challenges in implementing digital technologies are identified, including resistance to organizational change, data fragmentation, cyber risks, and the complexity of integrating legacy systems. A set of practical solutions is proposed, including the development of a comprehensive digitalization strategy, the implementation of unified platform solutions, the use of advanced analytical tools, and enhanced cybersecurity measures. Case studies from Siemens, Maersk, and Netflix demonstrate the concrete results of digital transformation: a 13-35% reduction in operating costs, increased reliability of business processes, and the creation of new competitive advantages. Recommendations for building a digital financial core architecture for companies operating in global markets are systematized. Particular attention is paid to the need for the synchronized development of technological infrastructure, optimization of business processes, and the transformation of corporate culture to achieve a sustainable competitive advantage in the digital economy.

Keywords: digital transformation, international companies, financial management, operational processes, artificial intelligence, cybersecurity, corporate culture.

В условиях глобализации мировой экономики, стремительной цифровизации и возрастающей волатильности рынков проблема повышения эффективности управления и поддержания конкурентоспособности выходит на первый план для международных

компаний. Особую актуальность в данном контексте приобретает комплексная цифровая трансформация финансового управления и операционных процессов как ключевой фактор обеспечения устойчивого развития и стратегического лидерства на международной арене [3;7;9].

Анализ научной литературы и бизнес-практики позволил подтвердить гипотезу о том, что данная проблематика находится в фокусе внимания современных исследователей и практиков. Представители научного и экспертного сообщества уделяют значительное внимание таким аспектам, как влияние технологий искусственного интеллекта и больших данных на финансовую аналитику и прогнозирование, вызовам интеграции цифровых решений в глобальные операционные цепочки создания стоимости, а также киберрискам и вопросам соответствия международным регуляторным требованиям в цифровой среде [4:9]. Отдельного внимания заслуживают вопросы преодоления организационного сопротивления изменениям и трансформации корпоративной культуры в рамках масштабных цифровых проектов, что нашло отражение в работах ведущих консалтинговых компаний [5]. Исследователи также подчеркивают проблему фрагментированности данных в географически распределенных компаниях и необходимость перехода от разрозненных систем к единым цифровым платформам [6;10].

Резюмируя, эксперты сходятся во мнении, что успешная цифровая трансформация является не технологическим трендом, а стратегическим императивом. Вместе с тем, динамично меняющаяся внешняя среда, появление новых технологий и обострение глобальной конкуренции диктуют необходимость постоянного анализа, адаптации и научно обоснованной систематизации лучших практик, что и обуславливает актуальность настоящего исследования.

В современной деловой практике, особенно среди корпораций, ведущих деятельность на международной арене, понятие «цифровая трансформация» стало распространенным термином, однако его сущность зачастую трактуется поверхностно. Критически важно проводить четкую границу между этим глубоким концептом и более простыми явлениями, такими как цифровизация или автоматизация. Многие организации заблуждаются, полагая, что факт перехода от бумажного документооборота к электронному или установка отдельных программных продуктов уже означают состоявшуюся трансформацию. В действительности, эти шаги представляют собой лишь начальную стадию длительного процесса цифровой эволюции [6;7;11].

Принципиальное отличие цифровой трансформации кроется в радикальной глубине и масштабности ее воздействия на организацию. Речь идет не о простом усовершенствовании существующих методов работы, а о фундаментальном пересмотре и системном переустройстве самих основ бизнеса. То есть, это стратегический сдвиг парадигмы, в рамках которого технологии перестают играть роль вспомогательного инструментария и становятся неотъемлемой частью ДНК компании, формируя новые принципы создания стоимости. Такой переход влечет за собой три взаимосвязанных изменения. Во-первых, происходит кардинальное изменение бизнес-моделей, когда традиционные производители товаров или поставщики услуг трансформируются в платформы, предлагающие комплексные решения и клиентский опыт, основанный на анализе данных. Ярким примером служит эволюция производителя сельхозтехники в провайдера услуги «точного земледелия», который использует данные со спутников и датчиков для оптимизации использования ресурсов и повышения урожайности на полях аграриев по всему миру [8;11;14].

Во-вторых, неизбежен полномасштабный реинжиниринг ключевых процессов. Сквозные операции, такие как управление глобальной цепочкой поставок или межфункциональное финансовое планирование, перестраиваются, чтобы быть ориентированными на данные, что наделяет их беспрецедентной гибкостью, адаптивностью и уровнем автоматизации. В-третьих, и это, пожалуй, наиболее сложная задача, происходит глубинная трансформация корпоративной культуры. [3;4;5;8;11].



Источник: составлено автором.
Рисунок 1. Этапы цифровой трансформации [2; 3; 4; 6].

Актуальность и безотлагательность перехода к цифровой трансформации для глобальных корпораций продиктованы совокупностью внешних вызовов, которые делают ведение бизнеса по устоявшимся, традиционным правилам не только неэффективным, но и стратегически рискованным. Одним из наиболее значимых факторов является обострение глобальной конкуренции, где географические границы рынков теряют свое былое значение. Сегодня компаниям приходится противостоять не только проверенным местным соперникам, но и гибким технологическим стартапам, и цифровым гигантам из других регионов мира. Только те организации, которые обладают развитой цифровой инфраструктурой, позволяющей анализировать массивы информации и реагировать на изменения рынка в режиме, приближенном к реальному времени, способны успешно адаптироваться. Даже незначительная задержка в несколько дней при корректировке ценовой стратегии или утверждении инвестиционного бюджета может привести к необратимой потере существенной доли рынка [2;6;13].

Параллельно с этим компании сталкиваются с проблемой экспоненциального роста объемов данных. Транснациональные корпорации генерируют колоссальные массивы как структурированной, так и неструктурированной информации из множества разнородных источников: транзакционные операции в разных валютах и юрисдикциях, телеметрия с промышленного оборудования, метрики взаимодействия с клиентами в социальных сетях и цифровых каналах, а также данные о движении товаров в глобальных цепочках поставок. То есть, эти большие данные, или Big Data, представляют собой новый вид стратегического актива. Без подобных технологий колоссальные объемы информации остаются просто «информационным шумом», а компания упускает возможность извлечь глубинные инсайты о поведении клиентов и скрытых резервах для операционной оптимизации [6;11;12;13].

Усложнение архитектуры глобальных цепочек поставок также выступает мощным драйвером перемен. Современные логистические сети представляют собой многозвенные, географически распределенные и крайне уязвимые системы. Недавние кризисы, включая geopolитическую напряженность, пандемии и климатические катаклизмы, наглядно продемонстрировали их хрупкость. В ответ на эти вызовы возникает острая потребность в обеспечении сквозной видимости и повышении устойчивости всей цепочки. Именно цифровая трансформация, реализуемая через внедрение интернета вещей (IoT), платформенных решений и алгоритмов искусственного интеллекта, позволяет в режиме реального времени отслеживать местоположение и состояние грузов, прогнозировать потенциальные сбои и автоматически перенастраивать логистические маршруты, что в конечном итоге минимизирует операционные риски и существенно снижает издержки [8;10;12].

Анализ современных бизнес-реалий показывает, что сам по себе технологический потенциал не гарантирует успеха цифровых преобразований. Гораздо более значимыми оказываются организационные и управленческие аспекты, которые зачастую недооцениваются при планировании трансформационных программ. Фактически, компании оказываются в ситуации парадокса, когда при понимании необходимости изменений и наличии ресурсов для их реализации, системные препятствия продолжают сдерживать прогресс. Изучение этих барьеров и их статистическое измерение позволяют не только идентифицировать ключевые проблемные зоны, но и разработать эффективные стратегии их преодоления. Последующие разделы будут посвящены детальному анализу наиболее значимых вызовов, подкрепленному актуальными данными международных исследований [11;12;14].

Таблица 1. Основные проблемы цифровой трансформации в международных компаниях

Проблема	Описание	Статистика/примеры
Кадровые проблемы		
Сопротивление изменениям и культурные барьеры	Нежелание сотрудников осваивать новые цифровые инструменты, сиосное мышление внутри департаментов.	По данным McKinsey, 70% программ цифровой трансформации терпят неудачу именно из-за сопротивления сотрудников и недостаточной поддержки руководства.
Нехватка квалифицированных кадров и высокая стоимость	Дефицит специалистов в области Data Science, искусственного интеллекта и кибербезопасности; дорогая инфраструктура.	PwC в обзоре отмечает, что 77% CEO во всем мире считают нехватку ключевых навыков главной угрозой росту бизнеса.
Информационно-технологические проблемы		
Фрагментированность данных	Данные разбросаны по странам, департаментам и различным системам (ERP, CRM и др.), затрудняя анализ.	Исследование Gartner показывает, что компании теряют до 15% своих доходов из-за низкого качества и несогласованности данных.
Кибербезопасность и соответствие регуляторным требованиям (Compliance)	Риски утечки данных, сложность соблюдения международных нормативов: GDPR, CCPA и пр.	Согласно отчету IBM, средняя стоимость утечки данных в 2023 году составила \$4.45 млн; для глобальных компаний эта цифра существенно выше.
Сложность интеграции унаследованных систем (Legacy)	Проблемы совместимости старых, но критически важных систем с современными облачными решениями.	По данным Deloitte, до 60% ИТ-бюджета крупных международных компаний уходит на поддержку и интеграцию legacy-систем.

Источник: составлено авторами на основе [3; 6; 8; 9; 13].

Фундаментальной основой цифровой трансформации становится создание единой информационной экосистемы, обеспечивающей консолидацию данных из всех источников. Реализация этого подхода предполагает переход на современные платформенные решения, такие как SAP S/4HANA, Oracle Cloud или Microsoft Dynamics 365, которые обеспечивают интеграцию ключевых бизнес-процессов. Дополнительным преимуществом является использование облачной инфраструктуры от ведущих провайдеров, включая AWS и Microsoft Azure, что предоставляет организациям необходимую масштабируемость, гибкость и экономическую эффективность. Практическим примером успешной реализации данной стратегии служит опыт компании Maersk, разработавшей единую цифровую платформу для управления глобальной логистической цепью. Внедрение этого решения позволило компании обеспечить сквозную видимость всех этапов поставок в режиме реального времени, значительно повысив качество клиентского сервиса и оптимизировав операционные издержки [2;5;10;13;14].

Современные технологии анализа данных открывают перед международными компаниями уникальные возможности для оптимизации финансового управления и операционных процессов. Внедрение систем предиктивной аналитики позволяет осуществлять точное прогнозирование денежных потоков, выявлять потенциальные случаи

мошенничества и автоматизировать рутинные операции через использование роботизированных систем (RPA). Особую эффективность демонстрируют решения на основе искусственного интеллекта и машинного обучения, способные анализировать сложные массивы данных и выявлять скрытые закономерности. Показательным примером является практика компании Procter & Gamble, которая применяет алгоритмы искусственного интеллекта для оптимизации уровней товарных запасов на складах по всему миру. Реализованная система анализирует множество факторов — от сезонных колебаний спроса до региональных особенностей потребления — что позволяет компании минимизировать логистические издержки на десятки миллионов долларов ежегодно при одновременном повышении уровня обслуживания клиентов [2;4;6;9].

В условиях цифровой трансформации вопросы информационной безопасности и соответствия нормативным требованиям приобретают критическое значение. Наиболее эффективным подходом к построению системы защиты становится внедрение модели "нулевого доверия" (Zero Trust), которая предполагает проверку подлинности и авторизацию всех без исключения запросов к корпоративным ресурсам. Дополнительными элементами защиты должны стать регулярные аудиты безопасности и автоматизация процессов обеспечения соответствия нормативным требованиям. Особое внимание следует уделить созданию системы управления доступом на основе принципа минимальных привилегий, когда пользователи получают доступ только к тем ресурсам, которые необходимы для выполнения их непосредственных обязанностей [12;13;14].



Источник: составлено автором

Рисунок 2. Архитектура цифрового финансового ядра международной компании [2; 4; 6;9;11;13].

Немецкий технологический концерн Siemens столкнулся со сложной задачей управления огромным портфолио активов, распределенных по разным странам и регионам. Традиционные подходы к техническому обслуживанию и управлению оборудованием показывали снижающуюся эффективность в условиях растущей сложности инфраструктуры и ужесточения требований к энергоэффективности. Плановые ремонты часто проводились без реальной необходимости, что вело к необоснованным затратам, в то время как непредвиденные сбои продолжали нарушать производственные процессы [10;11;14].

В качестве стратегического ответа на эти вызовы компания разработала и внедрила систему цифровых двойников ключевых активов. Данная технология предполагает создание виртуальных моделей физического оборудования, которые постоянно обновляются через сеть датчиков интернета вещей. Данные динамические модели способны имитировать поведение реальных объектов в различных условиях, анализировать износ компонентов и прогнозировать потенциальные точки отказа. Алгоритмы искусственного интеллекта обрабатывают поступающие телеметрические данные, определяя оптимальные моменты для проведения технического обслуживания и предлагая режимы работы, направленные на минимизацию энергопотребления. [10;11;14].

Реализация проекта цифровых двойников позволила Siemens достичь значительных операционных улучшений. Компания зафиксировала существенное сокращение расходов на обслуживание благодаря переходу от планово-предупредительных ремонтов к обслуживанию по фактическому состоянию оборудования. Одновременно увеличился период бесперебойной работы критически важных активов, что положительно сказалось на общей производительности. Дополнительным преимуществом стало снижение энергетических затрат, поскольку система стала оптимизировать рабочие циклы оборудования в соответствии с текущими производственными задачами и внешними условиями [10;11;14].

Перед Netflix как глобальной стриминговой платформой стояла уникальная задача — эффективное распределение многомиллиардного бюджета на производство и приобретение контента для разнородной международной аудитории. Традиционные подходы к оценке потенциальной популярности фильмов и сериалов, основанные на экспертных мнениях и исторических аналогиях, демонстрировали недостаточную точность в условиях быстро меняющихся зрительских предпочтений. Финансовые риски каждого проекта были исключительно высоки, поскольку неудачные инвестиции в контент могли привести к значительным убыткам и оттоку подписчиков. [7;10;11;13;14].

Компания разработала сложную систему анализа данных, которая стала основой для принятия стратегических решений в области контентной стратегии и финансового планирования. Данная система объединяет и анализирует множество параметров: исторические модели просмотров, поведенческие характеристики аудитории, активность в социальных сетях, показатели досматривания для различных категорий контента, а также демографические и культурные особенности разных регионов. Сложные алгоритмы машинного обучения выявляют скрытые взаимосвязи между атрибутами контента и его потенциальной популярностью, рассчитывая прогнозируемую окупаемость инвестиций для каждого рассматриваемого проекта [4;5;7;8;10;11;14].

Таблица 3. Сравнение бизнес-результатов внедрения цифровых стратегий

Компания	Группы результатов		
	Технологические результаты	Финансовые результаты	Административные результаты
Siemens	Система цифровых двойников промышленного оборудования	Сокращение операционных расходов на 15-20% за счет:	Увеличение времени безотказной работы на 25% благодаря: • Прогнозированию

	<ul style="list-style-type: none"> • Динамические виртуальные модели • Мониторинг через IoT-датчики • Прогнозная аналитика 	<ul style="list-style-type: none"> • Перехода на обслуживание по состоянию • Устранения необоснованных затрат • Оптимизации ремонтных мероприятий 	<ul style="list-style-type: none"> отказов • Превентивному устранению сбоев • Оптимизации энергопотребления на 8-12%
Maersk	<ul style="list-style-type: none"> Единая блокчейн-платформа управления поставками • Распределенный реестр данных • Интеграция всех участников цепи • Сквозная видимость операций 	<ul style="list-style-type: none"> Снижение логистических издержек на 13% за счет: • Оптимизации маршрутов • Сокращения простоев • Роста доходности на 8% через премиум-услуги 	<ul style="list-style-type: none"> 100% видимость грузов в реальном времени • Сокращение обработки документов на 40% • Уменьшение ручных операций на 60% • Повышение надежности поставок на 30%
Netflix	<ul style="list-style-type: none"> Система предиктивной аналитики • Машинное обучение • Анализ 150+ метрик поведения • Оценка пользовательского вовлечения 	<ul style="list-style-type: none"> Снижение финансовых рисков на 35% благодаря: • Точному прогнозированию окупаемости • Оптимизации контентного бюджета на 22% • Перераспределению инвестиций 	<ul style="list-style-type: none"> Увеличение успешности запуска контента на 45% • Сокращение времени решений с 3 мес. до 2 нед. • Повышение удовлетворенности пользователей на 30% • Персонализированные рекомендации

Источник: составлено авторами на основе [3; 6; 8; 9; 13].

Проведенный анализ подтверждает, что цифровая трансформация процессов финансового управления и операционной деятельности представляет для международных компаний комплексный непрерывный процесс, успех которого определяется достижением синергетического эффекта между технологическими решениями, оптимизированными бизнес-процессами и кадровым потенциалом организаций [3; 6; 8; 9; 13].

В среднесрочной перспективе основными драйверами развития станут технологии искусственного интеллекта для предиктивного анализа, распределенные реестры для обеспечения транзарентности расчетных операций и комплексная автоматизация бизнес-процессов. Организации, способные преодолеть институциональные и технологические барьеры путем формирования адаптивной организационной структуры, основанной на использовании данных, получат значительные конкурентные преимущества в условиях глобализации экономики [3; 12; 14].

Результаты исследования демонстрируют, что развитие цифровой трансформации в международных компаниях будет определяться реализацией комплекса мероприятий по следующим направлениям:

- создание целостной стратегии цифровизации при поддержке высшего руководства;
- внедрение единых цифровых платформ для консолидации данных;
- применение передовых аналитических инструментов и искусственного интеллекта;

- обеспечение киберустойчивости и соответствия международным стандартам.

Отдельные элементы данной системы находят отражение в практике современных корпораций, однако именно комплексный подход, предполагающий согласованное развитие технологической инфраструктуры, бизнес-процессов и человеческого капитала, позволит достичь качественных изменений в эффективности управления и конкурентоспособности на глобальном уровне.

Список источников

1. Васиков Р.Р., Юдина С.В. Аналитический потенциал цифровых решений в финансовом менеджменте группы компаний // Kazan digital week - 2024: сборник материалов Международного форума. Казань, 2024. С. 563-569. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=80234681> (дата обращения: 02.10.2024). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
2. Мажигова Е.М. Влияние цифровых технологий на развитие финансового менеджмента корпораций // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – № 6. – С. 631-636. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46252451> (дата обращения: 04.10.2024). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
3. Царевский В.А., Мануйленко В.В. Приоритетность цифровизации процессов операционного менеджмента компании малого и среднего бизнеса в сравнении с финансовым менеджментом // Актуальные проблемы современной России: психология, педагогика, экономика, управление и право: материалы III Ежегодной Международной научно-практической конференции. Москва, 2024. С. 2125-2134. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82116726> (дата обращения: 03.10.2024). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
4. Пилипенко А.В. Интегрированное финансовое планирование в организации в эпоху цифровой трансформации // Актуальные тренды в экономике и финансах: материалы всероссийской научно-практической конференции. Омск, 2023. С. 55-59. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=59852062> (дата обращения: 05.10.2024). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
5. Крымский Д.С., Кривошлыков В.С. Направления проведения цифровой трансформации в организации // Цифровизация процессов управления: стартовые условия и приоритеты: сборник материалов Международной научно-практической конференции. Курск, 2022. С. 130-133. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48458325> (дата обращения: 05.10.2024). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
6. Худоногова Е.М., Гнездова Ю.В. Роль цифровизации в процессе моделирования и анализа затрат на машиностроительных предприятиях // Становление и развитие предпринимательства в России: история, современность и перспективы: сборник статей IX Международной научной конференции. Курск, 2022. С. 196-198. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49907037> (дата обращения: 05.10.2024). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
7. Милич А.Д. Анализ применения цифровых технологий в управлении финансами организаций // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17. – № S2. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82616573> (дата обращения: 04.01.2024). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
8. Веретёхин А.В. Управление цифровыми трансформациями коммерческой организации на основе интегрированного структурно-функционального подхода // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2023. – № 1 (44). – С. 85-90. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50430066> (дата обращения: 03.10.2024). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
9. Мартынов М.Ю. Цифровая трансформация российского рынка финансовых услуг: тенденции и особенности // Рыночная экономика и финансово-кредитные отношения: ученые записки. Ростов-на-Дону, 2024. С. 138-142. – URL:

<https://elibrary.ru/item.asp?id=82383144> (дата обращения: 03.10.2024). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

10. Зигангиев Н.И. Ключевые аспекты цифровизации процессов финансового управления // Актуальные проблемы современной науки: взгляд молодых учёных: материалы Национальной научно-практической студенческой конференции. Брянск, 2024. С. 245-249. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=80652333> (дата обращения: 04.10.2024). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

11. Плис К.С. Цифровая трансформация в промышленности как элемент модернизации в управлении производственными процессами // Организационно-экономический механизм управления промышленным предприятием: современные подходы и инновации: коллективная монография. СПб., 2024. С. 226-249. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82168567> (дата обращения: 04.10.2024). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

12. Даутхаджиева М.Х., Кукаева М.Х., Мусхаджиев И.М. Оптимизация методов и инструментов управления финансами компаний реального сектора // Пространственно-территориальное развитие экономики региона в условиях цифровой трансформации: материалы научно-практического форума. Грозный, 2024. С. 39-44. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=80339836> (дата обращения: 03.10.2024). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

13. Егорушкина Т.Н., Белякова Т.Б., Левина Е.Б. Актуальность применения базовых концепций финансового менеджмента в управлении финансами в условиях цифровизации экономики // Современные инновационные технологии и проблемы устойчивого развития в условиях цифровой экономики: сборник статей XIV Международной научно-практической конференции. Минск, 2020. С. 198-203. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44487612> (дата обращения: 04.10.2024). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

14. Покшиванова О.П. Актуальные направления развития цифровизации в коммерческой организации // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 3. – № 12 (141). – С. 161-166. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=56573570> (дата обращения: 05.10.2024). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

Сведения об авторе

Толчина Дарья Евгеньевна, студент, Высшая школа управления , специальность Государственная и муниципальная служба , группа ГМУ22-1, ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва, Россия

Научный руководитель

Москвитина Е.И., к.э.н., старший преподаватель, кафедра «Государственное и муниципальное управление», факультет «Высшая школа управления» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия