

АННОТАЦИЯ

диссертации на соискание степени доктора философии (PhD)
по специальности 6D052000 - «Деловое администрирование»
Батырбековой Маии Бахытқызы
«Цифровая стратегия развития: разработка и внедрение решения»

Тема диссертационного исследования. В условиях усиливающейся конкурентной борьбы, разработка и реализация эффективной цифровой стратегии становится неотъемлемым вопросом для всех компаний. Цифровая трансформация затрагивает не только операционный менеджмент, но и весь процесс управления.

Цифровая трансформация бизнеса в Республике Казахстан динамично развивается, и высокий индекс цифровизации свидетельствует о готовности компаний переходить к цифровым технологиям. Так, согласно данным отчета портала Global CIO за июль 2023 года в мировом рейтинге Республика Казахстан занимает 51 место в Индексе развития ИКТ и 58 место - в Индексе сетевой готовности. К 2025 году правительство страны планирует войти в 20 лучших в Индексе развития электронного правительства ООН, в число 50 лучших в Индексе электронной коммерции B2C (Business to Consumers) и в число 40 лучших стран по Индексу развития информационно-коммуникационных технологий. Анализ методов оценки готовности компаний к цифровой стратегии в условиях перехода к цифровой экономике является важным фактором.

Однако, несмотря на актуальность и стремительное развитие цифровой экономики, многие казахстанские компании в сфере управления коммерческой недвижимостью отстают в стадии перехода, восприятия и адаптации к новым условиям. Даже некоторые крупные компании еще не готовы к систематическому созданию цифровой бизнес-модели, которая позволит получить стратегические преимущества от использования цифровых технологий.

Согласно результатам исследований Gartner, барьеры внедрения цифровой стратегии редко связаны с отсутствием соответствующих технологий, чаще всего причинами низкой активности по внедрению цифровой стратегии становятся непрозрачность преимуществ от применения цифровой стратегии и длительные сроки ее реализации. Основными преградами для успешного внедрения стратегии цифровизации являются следующие факторы: устаревшие технологии (соответствующие данным исследованиям — 61%), отсутствие квалифицированных специалистов, обладающих необходимыми цифровыми навыками (64%), а также недостаточная интеграция новых технологий и данных с существующими системами (62%). Кроме того, среди преград можно выделить отсутствие общей стратегии внедрения цифровых решений (34%), нехватку необходимых технических навыков у персонала (28%), ограничения гибкости в управлении и бюрократические процессы (27%).

В рамках исследования осуществлена оценка эффективности портфеля цифровых инициатив и стратегии в сфере управления коммерческой

недвижимостью, а также проведен анализ взаимосвязи между ними. С использованием разработанной методологии был проведен анализ уровня цифровой зрелости и его влияния на эффективность цифровой стратегии для компаний, занимающихся управлением коммерческой недвижимостью. Данные шаги позволяют понять актуальность внедрения цифровых инициатив в данной области и выявить факторы, влияющие на успешное осуществление цифровой трансформации.

Целью диссертационного исследования является формирование теоретическо-методических рекомендаций по разработке, внедрению, а также методике оценки эффективности цифровой стратегии для компаний, управляющих коммерческой недвижимостью.

Задачи диссертационного исследования:

1. обосновать теоретико-методологические подходы формирования цифровой стратегии для компаний, управляющих коммерческой недвижимостью;

2. провести анализ и оценку эффективности портфеля цифровых инициатив и эффективности цифровой стратегии для компаний управляющих коммерческой недвижимостью и выявить их взаимосвязь;

3. измерить уровень цифровой зрелости компаний, управляющих коммерческой недвижимостью и выявить его взаимосвязь с эффективностью цифровой стратегии;

4. разработать модель оценки эффективности цифровой стратегии, базирующуюся на показателях продуктивности и эффективности затрат бизнес-структур, управляющих коммерческой недвижимостью;

5. разработать модель цифровой стратегии с апробацией результатов в компаниях, управляющих коммерческой недвижимостью

6. выработать рекомендации для компаний, с целью реализации эффективной цифровой стратегии.

Объект исследования: процессы разработки цифровой стратегии компаний, функционирующих в области управления коммерческой недвижимостью.

Предмет исследования. Совокупность организационно-экономических отношений между участниками бизнес-процессов, возникающих в процессе разработки и внедрения цифровой стратегии для компаний, управляющих коммерческой недвижимостью.

Методы исследования. Теоретико-методологическую основу данной диссертационной работы составляют исследования зарубежных и отечественных учёных по цифровизации в бизнесе и стратегическому применению ИТ. В работе был выполнен систематический обзор литературы, охватывающий темы ИТ-стратегии и её роли в управлении коммерческой недвижимостью. Использование контент-анализа теоретических источников позволило выявить ключевые факторы, которые затем были подтверждены и структурированы на основе собранных первичных данных — результатов опросов и глубинных интервью с управляющими субъектами в данной сфере. Анализ вторичных данных, включая отчеты Бюро национальной статистики и стратегические документы Республики

Казахстан, дополнил исследование, предоставив комплексное понимание текущего состояния и трендов в отрасли. Результаты исследования были обработаны с помощью программного обеспечения SmartPLS, что обеспечило надёжность и значимость статистического анализа.

Научная новизна:

1. представлены и научно-обоснованы новые понятия «Ситуативная цифровая стратегия», «Компонентная децентрализованная модель»;
2. выявлены внутренние и внешние факторы, проведена их систематизация и определена степень влияния каждого фактора на эффективность цифровой стратегии;
3. выявлена взаимосвязь эффективности цифровой стратегии с уровнем эффективности портфеля цифровых инициатив и уровнем технологической зрелости компании.
4. установлено положительное влияние применения цифровых платформ и коммерциализации цифровых инициатив с жизненным циклом, на эффективность компании, управляющей коммерческой недвижимостью.
5. предложен методический подход к оценке цифровой стратегии, позволяющий сократить расходы и повысить эффективность компании;
6. разработана модель цифровой стратегии, учитывающая специфику компании, управляющей коммерческой недвижимостью и предложен механизм ее практического применения;

Основные положения, выносимые на защиту:

В результате проведённого исследования на защиту выносятся следующие положения, разработанные автором:

1. Существует сильная взаимосвязь эффективности портфеля цифровых инициатив и эффективности внедрения цифровой стратегии, что обосновано с помощью статистического анализа на выборке компаний, управляющих коммерческой недвижимостью.
2. Авторская трактовка ситуативной цифровой стратегии. Ситуативная цифровая стратегия определяется как динамичный план действий, состоящий из цифровых инициатив, которые формируют информационные потоки и обеспечивают адаптивность организации к изменениям, как внутренним, так и внешним. Компонентная децентрализованная модель этой стратегии включает элементы, направленные на улучшение бизнес-процессов, технологий и организационной структуры, что является ключевым для усиления адаптивности и конкурентоспособности компаний в сфере коммерческой недвижимости.
3. Принципы, применяемые при разработке и внедрении цифровой стратегии, демонстрируют корреляцию с доходом и уровнем развития компании. В компаниях, где цифровая стратегия ориентирована на получение дополнительной прибыли, уровень цифровизации выше, в сравнении с бизнес-структурами, где отсутствует цифровая стратегия и существует ИТ-стратегия, направленная на удовлетворения потребностей бизнеса, за счет предоставления бизнесу гибкости и адаптивности в принятии управленческих решений и отсутствия нерационального инвестирования технологии и ИТ-решения.

4. Цифровая стратегия, сформированная на базе применения коротких жизненных циклов и коммерциализации цифровых инициатив, оказывает положительное влияние на эффективность компании, за счет предоставления бизнесу дополнительных финансовых потоков, повышения скорости и качества предоставления услуг, снижая их стоимость. Представлены экономические расчеты доказательства эффективности.

5. Применение цифровых платформ оказывает положительное влияние на бизнес-модели компании, за счет отсутствия временных издержек для сбора бизнес-требований и финансовых затрат на разработку и отсутствия зависимости от применяемых технологий. Представлены практические доказательства влияния цифровой стратегии на бизнес-процессы компании.

6. Разработанная концептуальная модель успешного внедрения цифровой стратегии, базирующаяся на показателях продуктивности (согласно результатам исследования средняя оценка уровня продуктивности предприятий составила 2,7 баллов из 5) и эффективности затрат (оценка среднего уровня эффективности затрат составляет 3,7 балла). Указанная модель представляет собой инновационный подход, способствующий повышению конкурентоспособности и устойчивости бизнеса.

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в разработке и обосновании теоретических и методических подходов к формированию цифровой стратегии для компаний, управляющих коммерческой недвижимостью. Это обеспечивает научно-исследовательский вклад в теорию управления и стратегического развития организаций в контексте цифровизации. Результаты исследования могут быть внедрены в учебный процесс в рамках программ по повышению квалификации и профессиональной переподготовке специалистов в области делового администрирования.

Основываясь на полученных результатах, можно обогатить содержание курсов, связанных с управлением изменениями организации, реинжинирингом бизнес-процессов и корпоративным управлением. Интеграция полученных данных в образовательные программы способствует формированию у специалистов комплексного понимания цифровой трансформации и её влияния на бизнес-модели, а также развитию навыков для эффективного применения современных цифровых технологий в реальных бизнес-контекстах. Помимо этого, результаты исследования могут служить основой для разработки кейсов и учебных материалов, что углубит практическую направленность обучения и будет способствовать развитию аналитического мышления и прикладных компетенций у будущих управленцев и специалистов в области коммерческой недвижимости.

Практическая значимость диссертационного исследования обусловлена разработкой и тестированием сценариев и моделей для реализации цифровой стратегии в компаниях, управляющих коммерческой недвижимостью. Результаты исследования предоставляют практический инструментарий для адаптации цифровых стратегий к специфике и нуждам конкретной компании. Применение предложенной модели формирования цифровой стратегии обеспечит компаниям возможность гибко реагировать на текущие тренды и

изменения внешней и внутренней деловой среды, что, в свою очередь, позволит улучшить их стратегическую позицию и усилить конкурентные преимущества. Это позволит бизнес-структурам повысить эффективность своих операций, оптимизировать затраты и увеличить доходность за счёт применения цифровых технологий, тем самым способствуя устойчивому росту и развитию в динамичной экономической среде.

Результаты диссертационного исследования приняты к применению в группе компаний TS (Республика Казахстан), ООО «Интеграция» (Российская Федерация), Rio Capital (Португалия).

Соответствие направлениям развития науки или государственным программам.

Результаты диссертационного исследования способствуют решению актуальных проблем по разработке и внедрению цифровой стратегии, что **соответствует** Стратегическому плану развития Республики Казахстан до 2025 года, а именно Реформе 2. «Технологическое обновление и цифровизация», Государственной программе «Цифровой Казахстан» (2018-2022гг.), «Дорожной карте «Цифровое правительство» и Концепции цифровой трансформации, развития отрасли информационно-коммуникационных технологий и кибербезопасности (2023 - 2029 гг.).

Вклад докторанта в подготовку каждой публикации.

Основные итоги диссертационного исследования были опубликованы в 4 публикациях автора, в том числе в научном издании, входящем в базу Scopus – 1, в изданиях, рекомендованных КОКСНВО МНВО РК – 3.

6D052000 - «Іскерлік әкімшілендіру» мамандығы
бойынша философия докторы (PhD) дәрежесін алу үшін
Батырбекова Майя Бахытқызының
««Цифрлық даму стратегиясы: шешімді әзірлеу және енгізу»
атты диссертациясының
АҢДАТПАСЫ

Диссертациялық зерттеудің тақырыбы. Бәсекелестіктің күшеюі жағдайында тиімді цифрлық стратегияны әзірлеу және іске асыру барлық компаниялар үшін маңызды мәселеге айналады. Цифрлық трансформация операциялық менеджментке ғана емес, бүкіл басқару процесіне әсер етеді.

Қазақстан Республикасында бизнестің цифрлық трансформациясы қарқынды дамып келеді және цифрландырудың жоғары индексі компаниялардың цифрлық технологияларға көшуге дайын екендігін айғақтайды. Мәселен, Global CIO порталының 2023 жылғы шілдедегі есебінің деректеріне сәйкес әлемдік рейтингте Қазақстан Республикасы АКТ даму индексінде 51-орынға және Желілік дайындық индексінде 58-орынға табан тіреген. 2025 жылға қарай ел үкіметі БҰҰ электрондық үкіметінің даму индексінде үздік жиырмалыққа, B2C (Business to Consumers) электрондық коммерция индексінде үздік елулікке және ақпараттық-коммуникациялық технологияларды дамыту индексі бойынша үздік қырық елдің қатарына кіруді жоспарлап отыр. Цифрлық экономикаға көшу жағдайында компаниялардың цифрлық стратегияға дайындығын бағалау әдістерін талдау маңызды фактор болып табылады.

Алайда, цифрлық экономиканың өзектілігі мен қарқынды дамуына қарамастан, коммерциялық жылжымайтын мүлікті басқару саласындағы көптеген қазақстандық компаниялар жаңа жағдайларға көшу, қабылдау және бейімделу сатысында артта қалып отыр. Тіпті кейбір ірі компаниялар цифрлық технологияларды пайдаланудан стратегиялық артықшылықтар алуға мүмкіндік беретін цифрлық бизнес-модельді жүйелі түрде құруға әлі дайын емес.

Gartner зерттеулерінің нәтижелеріне сәйкес, цифрлық стратегияны енгізудегі кедергілер тиісті технологиялардың болмауымен сирек байланысты, көбінесе цифрлық стратегияны қолданудың артықшылықтарының айқын еместігі және оны іске асырудың ұзақ мерзімдері цифрлық стратегияны енгізудегі белсенділіктің төмен болуының себептері болып табылады. Ескірген технологиялар (осы зерттеулерге сәйкес — 61%), қажетті цифрлық дағдылары бар білікті мамандардың болмауы (64%), сондай-ақ жаңа технологиялар мен деректердің қолданыстағы жүйелермен жеткіліксіз интеграциялануы (62%) сияқты факторлар цифрландыру стратегиясын табысты енгізу үшін негізгі кедергі болып табылады. Сонымен қатар, кедергілердің арасында цифрлық шешімдерді енгізудің жалпы стратегиясының жоқтығын (34%), қызметкерлерде қажетті техникалық дағдылардың жетіспеушілігін (28%), басқарудағы икемділіктің шектеулерін және бюрократиялық процестерді (27%) атап өтуге болады.

Зерттеу шеңберінде коммерциялық жылжымайтын мүлікті басқару саласындағы цифрлық бастамалар портфелінің және стратегияның тиімділігін

бағалау жүзеге асырылды, сондай-ақ олардың арасындағы өзара байланысқа талдау жүргізілді. Әзірленген әдістемені пайдалана отырып, цифрлық жетілу деңгейіне және оның коммерциялық жылжымайтын мүлікті басқарумен айналысатын компаниялар үшін цифрлық стратегияның тиімділігіне әсеріне талдау жасалды. Аталған қадамдар осы салада цифрлық бастамаларды енгізудің өзектілігін түсінуге және цифрлық трансформацияны сәтті жүзеге асыруға әсер ететін факторларды анықтауға мүмкіндік береді.

Диссертациялық зерттеудің мақсаты: коммерциялық жылжымайтын мүлікті басқаратын компаниялар үшін цифрлық стратегияның тиімділігін бағалау әдістемесін әзірлеу, енгізу, сондай-ақ теориялық-әдістемелік ұсыныстарды қалыптастыру.

Диссертациялық зерттеудің міндеттері:

1. коммерциялық жылжымайтын мүлікті басқаратын компаниялар үшін цифрлық стратегияны қалыптастырудың теориялық және әдіснамалық тәсілдерін негіздеу;

2. коммерциялық жылжымайтын мүлікті басқаратын компаниялар үшін цифрлық бастамалар портфелінің тиімділігін және цифрлық стратегияның тиімділігін талдау және бағалау және олардың өзара байланысын анықтау;

3. коммерциялық жылжымайтын мүлікті басқаратын компаниялардың цифрлық жетілу деңгейін өлшеу және оның цифрлық стратегияның тиімділігімен өзара байланысын анықтау;

4. коммерциялық жылжымайтын мүлікті басқаратын бизнес-құрылымдардың өнімділігі мен жұмсалатын шығындарының тиімділігіне негізделген цифрлық стратегияның тиімділігін бағалау моделін әзірлеу;

5. коммерциялық жылжымайтын мүлікті басқаратын компанияларда нәтижелерді сынақтан өткізетін цифрлық стратегия моделін әзірлеу

6. тиімді цифрлық стратегияны іске асыру мақсатында компаниялар үшін ұсынымдар әзірлеу.

Зерттеу объекті: коммерциялық жылжымайтын мүлікті басқару саласында жұмыс істейтін компаниялардың цифрлық стратегиясын әзірлеу процестері.

Зерттеу нысанасы. Коммерциялық жылжымайтын мүлікті басқаратын компаниялар үшін цифрлық стратегияны әзірлеу және енгізу процесінде туындайтын бизнес-процестерге қатысушылар арасындағы ұйымдық-экономикалық қатынастардың жиынтығы.

Зерттеу әдістері. Шетелдік және отандық ғалымдардың бизнестегі цифрландыру және IT-ді стратегиялық қолдану бойынша зерттеулері бұл диссертацияның теориялық және әдіснамалық негізін құрайды. Жұмыста IT-стратегия тақырыптарын және оның коммерциялық жылжымайтын мүлікті басқарудағы рөлін қамтитын әдебиеттерге жүйелі шолу жасалды. Кейін сауалнама нәтижелері және осы саладағы басқарушы субъектілермен терең сұхбаттар сияқты жиналған бастапқы деректер негізінде расталған және құрылымдалған теориялық дереккөздердің контент-талдауын қолдану негізгі факторларды анықтауға мүмкіндік берді. Ұлттық статистика бюросының есептері мен Қазақстан Республикасының стратегиялық құжаттарын қоса

алғанда, қайталама деректерді талдау саладағы ағымдағы ахуал мен трендтер туралы кешенді түсінік бере отырып, зерттеуді толықтырды. Зерттеу нәтижелері SmartPLS бағдарламалық жасақтамасының көмегімен өңделді, бұл өз кезегінде статистикалық талдаудың сенімділігі мен маңыздылығын қамтамасыз етті.

Диссертациялық зерттеудің ғылыми жаңалығы:

1. «Жағдаяттық цифрлық стратегия», «Компоненттік орталықсыздандырылған модель» деген жаңа ұғымдар ұсынылып, ғылыми тұрғыдан негізделген;

2. ішкі және сыртқы факторлар анықталды, оларды жүйелеу жүргізілді және әрбір фактордың цифрлық стратегияның тиімділігіне әсер ету дәрежесі анықталды;

3. цифрлық стратегия тиімділігінің цифрлық бастамалар портфелінің тиімділік деңгейімен және компанияның технологиялық жетілу деңгейімен өзара байланысы анықталды.

4. цифрлық платформаларды қолдану мен өмірлік циклі бар цифрлық бастамаларды коммерцияландырудың коммерциялық жылжымайтын мүлікті басқаратын компанияның тиімділігіне оң әсері анықталды.

5. жұмсалатын шығындарды қысқартуға және компанияның тиімділігін арттыруға мүмкіндік беретін цифрлық стратегияны бағалаудағы әдістемелік тәсіл ұсынылды;

6. коммерциялық жылжымайтын мүлікті басқаратын компанияның ерекшелігін ескеретін цифрлық стратегия моделі әзірленіп, оны іс жүзінде қолдану тетігі ұсынылды;

Қорғауға шығарылатын негізгі ережелер:

Жүргізілген зерттеу нәтижесінде қорғауға автор әзірлеген мынадай ережелер шығарылады:

1. Цифрлық бастамалар портфелінің тиімділігі мен цифрлық стратегияны енгізу тиімділігі арасында күшті өзара байланыс бар, ол коммерциялық жылжымайтын мүлікті басқаратын компаниялар іріктемесінің статистикалық талдауы арқылы негізделген.

2. Жағдаяттық цифрлық стратегияның авторлық түсіндірмесі. Жағдаяттық цифрлық стратегия ақпараттық ағындарды қалыптастыратын және ұйымның ішкі және сыртқы өзгерістерге бейімделуін қамтамасыз ететін цифрлық бастамалардан тұратын динамикалық іс-қимыл жоспары ретінде анықталады. Бұл стратегияның компоненттік орталықсыздандырылған моделі бизнес-процестерді, технологияларды және ұйымдық құрылымды жақсартуға бағытталған элементтерді қамтиды, бұл өз кезегінде коммерциялық жылжымайтын мүлік компанияларының бейімделуі мен бәсекеге қабілеттілігін арттырудың кілті болып табылады.

3. Цифрлық стратегияны әзірлеу және енгізу кезінде қолданылатын принциптер компанияның табысымен және даму деңгейімен корреляцияны көрсетеді. Цифрлық стратегия қосымша пайда алуға бағытталған компанияларда цифрлық стратегия жоқ және бизнеске басқару шешімдерін қабылдауда икемділік пен бейімделуді қамтамасыз ету және технология мен ІТ шешімдерін ұтымсыз инвестициялаудың болмауы есебінен бизнестің қажеттіліктерін

қанағаттандыруға бағытталған IT-стратегиясы бар бизнес құрылымдарымен салыстырғанда цифрландыру деңгейі жоғары болып келеді.

4. Қысқа өмірлік циклдарды қолдану және цифрлық бастамаларды коммерцияландыру негізінде құрылған цифрлық стратегия бизнесті қосымша қаржылық ағындармен қамтамасыз ету, қызметтерді ұсыну жылдамдығы мен сапасын арттыру, олардың құнын төмендету арқылы компанияның тиімділігіне оң әсер етеді. Тиімділіктің дәлелі болып табылатын экономикалық есептеулері ұсынылды.

5. Бизнес талаптарын жинауға уақыт шығындарының және әзірлеуге қаржылық шығындардың болмауы және қолданылатын технологияларға тәуелділіктің болмауы есебінен цифрлық платформаларды қолдану компанияның бизнес-модельдеріне оң әсер етеді. Цифрлық стратегияның компанияның бизнес-процестеріне әсерінің практикалық дәлелдері келтірілген.

6. Өнімділік көрсеткіштеріне (зерттеу нәтижелеріне сәйкес кәсіпорындардың өнімділік деңгейінің орташа бағасы 5-тен 2,7 балды құрады) және шығындар тиімділігіне (шығындар тиімділігінің орташа деңгейін бағалау 3,7 балды құрайды) негізделген цифрлық стратегияны сәтті енгізудің әзірленген тұжырымдамалық моделі. Аталған модель бизнестің бәсекеге қабілеттілігі мен тұрақтылығын арттыруға ықпал ететін инновациялық тәсілді білдіреді.

Коммерциялық жылжымайтын мүлікті басқаратын компаниялар үшін цифрлық стратегияны қалыптастырудың теориялық және әдістемелік тәсілдерін әзірлеу және негіздеу **диссертациялық зерттеудің теориялық маңыздылығы** болып табылады. Бұл цифрландыру контекстінде ұйымдарды басқару және стратегиялық дамыту теориясына қосар ғылыми-зерттеу үлесін қамтамасыз етеді. Зерттеу нәтижелері іскерлік әкімшілендіру саласындағы мамандардың біліктілігін арттыру және кәсіптік қайта даярлау жөніндегі бағдарламалар шеңберінде оқу процесіне енгізілуі мүмкін.

Алынған нәтижелерге сүйене отырып, ұйымның өзгеруін басқаруға, бизнес-процестерді қайта құруға және корпоративтік басқаруға байланысты курстардың мазмұнын байытуға болады. Алынған деректерді білім беру бағдарламаларына интеграциялау мамандардың цифрлық трансформация және оның бизнес-модельдерге әсері туралы кешенді түсінігін қалыптастыруға, сондай-ақ нақты бизнес-контексттерде заманауи цифрлық технологияларды тиімді қолдану дағдыларын дамытуға ықпал етеді. Сонымен қатар, зерттеу нәтижелері кейстер мен оқу материалдарын әзірлеуге негіз бола алады, бұл оқытудың практикалық бағыттылығын тереңдетеді және болашақ коммерциялық жылжымайтын мүлік менеджерлері мен мамандарының аналитикалық ойлауы мен қолданбалы құзыреттіліктерін дамытуға ықпал етеді.

Диссертациялық зерттеудің практикалық маңыздылығы коммерциялық жылжымайтын мүлікті басқаратын компанияларда цифрлық стратегияны іске асыру үшін сценарийлер мен модельдерді әзірлеу мен сынауға негізделген. Зерттеу нәтижелері цифрлық стратегияларды белгілі бір компанияның ерекшелігі мен қажеттіліктеріне бейімдеуге арналған практикалық құралдарды ұсынады. Цифрлық стратегияны қалыптастырудың ұсынылған моделін қолдану компанияларға сыртқы және ішкі іскерлік ортаның ағымдағы

трендтері мен өзгерістеріне икемді жауап беруге мүмкіндік береді, бұл өз кезегінде олардың стратегиялық ұстанымын жақсартуға және бәсекелестік артықшылықтарын күшейтуге мүмкіндік береді. Бұл бизнес-құрылымдарға өз операцияларының тиімділігін арттыруға, шығындарды оңтайландыруға және цифрлық технологияларды қолдану арқылы кірістілікті арттыруға мүмкіндік береді, осылайша серпінді экономикалық ортада тұрақты өсу мен дамуға ықпал етеді.

Диссертациялық зерттеу нәтижелері TS (Қазақстан Республикасы), «Интеграция» ЖШҚ (Ресей Федерациясы), Rio Capital (Португалия) компаниялар тобында қолданысқа қабылданды.

Ғылымның даму бағыттарына немесе мемлекеттік бағдарламаларға сәйкестігі.

Диссертациялық зерттеудің нәтижелері Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Ұлттық даму жоспарына атап айтқанда, «Технологиялық жаңарту және цифрландыру» 2 реформаға, «Цифрлық Қазақстан» мемлекеттік бағдарламасына (2018-2022жж.), «Цифрлық үкімет» жол картасы және Цифрлық трансформация, ақпараттық-коммуникациялық технологиялар саласын және киберқауіпсіздікті дамыту тұжырымдамасына (2023 - 2029жж.) сәйкес келетін цифрлық стратегияны әзірлеу және енгізу жөніндегі өзекті мәселелерді шешуге ықпал етеді.

Докторанттың әрбір жарияланымды дайындауға қосқан үлесі.

Диссертациялық зерттеудің негізгі қорытындылары автордың 4 жарияланымында, оның ішінде Scopus базасына кіретін 1 ғылыми басылымда, ҚР ҒЖБМ ҒЖБССҚЕК ұсынған 3 басылымда жарияланды.

ABSTRACT

of the thesis for the degree of Doctor of Philosophy (PhD)

on specialty 6D052000 - "Business Administration"

Batyrbekova Maiya Bakhytkyzy

"Digital development strategy: development and implementation of the solution"

Thesis Research Topic. In an increasingly competitive environment, the development and implementation of an effective digital strategy is becoming an integral issue for all companies. Digital transformation affects not only operational management, but also the entire management process.

The digital transformation of business in the Republic of Kazakhstan is developing dynamically, and a high digitalization index indicates the readiness of companies to move to digital technologies. For example, according to the Global CIO portal report for July 2023, the Republic of Kazakhstan ranks 51st in the ICT Development Index and 58th in the Network Readiness Index. By 2025, the country's government plans to be among the top 20 in the UN E-Government Development Index, the top 50 in the B2C (Business to Consumers) e-commerce Index, and the top 40 countries in the Information and Communication Technology Development Index. In the transition to a digital economy, the analysis of methods to assess the readiness of companies for digital strategy is an important factor.

However, despite the relevance and rapid development of the digital economy, many Kazakhstani companies in the field of commercial real estate management lag behind in the stage of transition, perception and adaptation to new conditions. Even some large companies are not yet ready to systematically create a digital business model that will allow them to gain strategic advantages from the use of digital technologies.

According to Gartner's research, barriers to digital strategy implementation are rarely related to the lack of appropriate technologies; more often, the reasons for low digital strategy implementation activity are the lack of transparency about the benefits of applying digital strategies and the long timeframe for implementation. The main barriers to the successful implementation of a digitalization strategy are: outdated technology (61% according to the survey), lack of qualified professionals with the necessary digital skills (64%), and insufficient integration of new technologies and data with existing systems (62%). Other barriers include the lack of an overall strategy for implementing digital solutions (34%), a lack of technical skills among employees (28%), and management flexibility constraints and bureaucratic processes (27%).

The study evaluated the effectiveness of the portfolio of digital initiatives and strategy in commercial real estate management and analyzed the relationship between them. The developed methodology was used to analyze the level of digital maturity and its impact on the effectiveness of digital strategy for commercial real estate management companies. These steps make it possible to understand the relevance of implementing digital initiatives in the field and identify the factors that influence the successful implementation of digital transformation.

The goal of the thesis research is to form theoretical and methodological recommendations for the development, implementation, as well as the methodology

for evaluating the effectiveness of digital strategy for commercial real estate management companies.

Goals of the thesis research:

1. Substantiate theoretical and methodological approaches to the formation of digital strategy for companies managing commercial real estate;
2. Analyze and evaluate the effectiveness of the portfolio of digital initiatives and the effectiveness of the digital strategy for companies managing commercial real estate and identify their relationship;
3. Measure the level of digital maturity of commercial real estate organizations and identify its relationship to the effectiveness of digital strategy;
4. Develop a model for evaluating the effectiveness of digital strategy based on the productivity and cost-effectiveness of commercial real estate management organizations;
5. Develop a model of digital strategy with approval of the results in companies managing commercial real estate.
6. Develop recommendations for organizations to implement an effective digital strategy.

Object of the study: the processes of digital strategy development of companies operating in the field of commercial real estate management.

Subject of the study. The totality of organizational and economic relations between the participants of business processes arising in the process of development and implementation of digital strategy for companies managing commercial real estate.

Research methods. The theoretical and methodological basis of this dissertation work is the research of foreign and domestic scientists on digitalization in business and strategic application of IT. A systematic literature review covering the topics of IT strategy and its role in commercial real estate management was performed in the work. The use of content analysis of theoretical sources allowed the identification of key factors, which were then validated and structured based on the primary data collected - the results of surveys and in-depth interviews with managing actors in the field. Analysis of secondary data, including reports of the Bureau of National Statistics and strategic documents of the Republic of Kazakhstan, complemented the research, providing a comprehensive understanding of the current state and trends in the industry. The results of the study were processed using SmartPLS software, which ensured the reliability and significance of the statistical analysis.

Scientific novelty:

1. New concepts "Situational Digital Strategy" and "Component Decentralized Model" are introduced and scientifically substantiated;
2. Identified internal and external factors, systematized them, and determined the degree of each factor's influence on digital strategy effectiveness;
3. The correlation between the effectiveness of the digital strategy and the level of effectiveness of the portfolio of digital initiatives and the level of technological maturity of the company was revealed.
4. The positive impact of the application of digital platforms and the commercialization of digital initiatives with a life cycle on the efficiency of the company managing commercial real estate was established.

5. A methodological approach to the evaluation of the digital strategy is proposed, which allows to reduce costs and increase the efficiency of the company;
6. Developed a digital strategy model that takes into account the specifics of the company managing commercial real estate and proposed a mechanism for its practical application;

Main points to be defended:

As a result of the conducted research, the following provisions developed by the author are put forward for defense:

1. There is a strong correlation between the effectiveness of a portfolio of digital initiatives and the effectiveness of digital strategy implementation, which is substantiated using statistical analysis on a sample of commercial real estate management companies.

2. Author's interpretation of situational digital strategy. Situational digital strategy is defined as a dynamic action plan consisting of digital initiatives that shape information flows and ensure the organization's adaptability to changes, both internal and external. The component decentralized model of this strategy includes elements aimed at improving business processes, technology and organizational structure, which are key to enhance the adaptability and competitiveness of companies in commercial real estate.

3. The principles applied in the design and implementation of the digital strategy show a correlation with revenue and the level of development of the company. In companies where the digital strategy is focused on generating additional revenue, the level of digitalization is higher, compared to business structures where there is no digital strategy and there is an IT strategy aimed at meeting the needs of the business, by providing the business with flexibility and adaptability in making management decisions and no irrational investment of technology and IT solutions.

4. The digital strategy formed on the basis of the application of short life cycles and commercialization of digital initiatives has a positive impact on the efficiency of the company, by providing the business with additional financial flows, increasing the speed and quality of service delivery, reducing their cost. Economic calculations of the evidence of effectiveness are presented.

5. The use of digital platforms has a positive impact on the company's business models, due to the absence of time costs to collect business requirements and financial costs of development and lack of dependence on the technology used. Practical evidence of the impact of digital strategy on the company's business processes is presented.

6. The developed conceptual model of successful implementation of digital strategy, based on productivity (according to the results of the study, the average score of the level of productivity of enterprises was 2.7 points out of 5) and cost efficiency (the average score of cost efficiency is 3.7 points). This model represents an innovative approach that contributes to improving the competitiveness and sustainability of businesses.

The theoretical significance of the thesis research lies in the development and substantiation of theoretical and methodological approaches to the formation of digital strategy for companies managing commercial real estate. This provides a research

contribution to the theory of management and strategic development of organizations in the context of digitalization. The results of the research can be implemented in the educational process in the framework of programs for advanced training and professional retraining of specialists in the field of business administration.

Based on the findings, it is possible to enrich the content of courses related to organizational change management, business process reengineering and corporate governance. The integration of the findings into educational programs contributes to the formation of specialists' comprehensive understanding of digital transformation and its impact on business models, as well as the development of skills for the effective application of modern digital technologies in real business contexts. In addition, the results of the research can serve as a basis for the development of cases and training materials, which will deepen the practical orientation of training and will contribute to the development of analytical thinking and applied competencies of future managers and specialists in the field of commercial real estate.

The practical significance of the thesis research is due to the development and testing of scenarios and models for the implementation of digital strategy in commercial real estate management companies. The results of the research provide practical tools for adapting digital strategies to the specifics and needs of a particular company. The application of the proposed model of digital strategy formation will provide companies with the ability to respond flexibly to current trends and changes in the external and internal business environment, which, in turn, will improve their strategic position and strengthen their competitive advantages. This will allow business structures to improve the efficiency of their operations, optimize costs and increase profitability through the use of digital technologies, thereby contributing to sustainable growth and development in a dynamic economic environment.

The results of the dissertation research have been adopted for application in the group of companies TS (Republic of Kazakhstan), Integration LLC (Russian Federation), Rio Capital (Portugal).

Relevance to science development directions or government programs.

The results of the dissertation research contribute to the solution of urgent problems in the development and implementation of the digital strategy, which **corresponds** to the Strategic Development Plan of the Republic of Kazakhstan until 2025, namely Reform 2. "Technological renewal and digitalization", the state program "Digital Kazakhstan" (2018-2022), the roadmap "Digital government" and the concept of digital transformation, development of the information and communication technology industry and cybersecurity (2023 - 2029).

The PhD candidate's contribution to each publication.

The main results of the dissertation research were published in 4 publications of the author, including in the scientific edition included in the Scopus database - 1, in the editions recommended by the Committee for Quality Assurance in Science and Higher Education of the Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan - 3.