

**Образец ссылки на эту статью:** Пупенцова С.В., Терещук А.В., Михайлова Ю.С., Черухин Ф.А. Трансформация методов бизнес-администрирования в условиях глобальной цифровизации: опыт международных компаний // Бизнес и дизайн ревю. 2025. № 1 (37). С. 48-56.

**УДК 330.356**

## **ТРАНСФОРМАЦИЯ МЕТОДОВ БИЗНЕС-АДМИНИСТРИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ ЦИФРОВИЗАЦИИ: ОПЫТ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ**

**Пупенцова Светлана Валентиновна**

*Санкт-Петербургский Политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия (195251, Россия, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, 29), к.э.н., доцент, доцент Высшей школы производственного менеджмента, pupentsova\_sv@spbstu.ru. ORCID:0000-0003-3742-0482; РИНЦSPIN-код: 2369-8257; ResearcherID: S-1087-2016*

**Терещук Артём Владимирович**

*Санкт-Петербургский Политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия (195251, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. Политехническая, 29), студент, svet812@mail.ru*

**Михайлова Юлия Сергеевна**

*Санкт-Петербургский Политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия (195251, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. Политехническая, 29), студент, mihajlova2.yus@edu.spbstu.ru*

**Черухин Фёдор Андреевич**

*Санкт-Петербургский Политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия (195251, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. Политехническая, 29), студент, cheruhin.fa@edu.spbstu.ru*

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются современные тенденции трансформации методов бизнес-администрирования в условиях глобальной цифровизации. Анализируется опыт международных компаний по внедрению цифровых инструментов в управленческие процессы, оценивается эффективность новых подходов к организации бизнес-процессов и их влияние на конкурентоспособность компаний. Представлен обзор планируемых к использованию в ближайшее время информационных технологий в международных компаниях. Выявлены причины утечек данных при внедрении новых технологических решений. Особое внимание уделяется практическим аспектам внедрения цифровых технологий в систему управления и их влиянию на эффективность бизнес-процессов. Проведенное исследование показывает, что успех цифровой трансформации определяется не столько технологическими факторами, сколько способностью организации эффективно интегрировать новые технологии в существующие бизнес-

процессы и организационную культуру. Особое значение приобретает способность организации поддерживать баланс между необходимостью радикальных изменений и сохранением стабильности текущих операций.

**Ключевые слова:** бизнес-администрирование; цифровая трансформация; международный менеджмент; цифровые инструменты управления; организационные изменения; международные компании.

## **TRANSFORMATION OF BUSINESS ADMINISTRATION METHODS IN THE CONTEXT OF GLOBAL DIGITALIZATION: INTERNATIONAL COMPANIES EXPERIENCE**

### **Pupentsova Svetlana Valentinovna**

*Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia (195251, Russia, St. Petersburg, Politechnicheskaya str., 29), Ph.D. in Economics, Associate Professor at the Higher School of Management and Business, pupentsova\_sv@spbstu.ru, +7-921-999-81-77. ORCID:0000-0003-3742-0482; SPIN: 2369-8257; ResearcherID: S-1087-2016 50*

### **Tereshchuk Artyom Vladimirovich**

*Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia (195251, Saint Petersburg, 29 Politechnicheskaya str., Russia), student, svet812@mail.ru*

### **Mikhailova Yulia Sergeevna**

*Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia (195251, Saint Petersburg, 29 Politechnicheskaya str., Russia), student, mihajlova2.yus@edu.spbstu.ru*

### **Cherukhin Fedor Andreevich**

*Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia (195251, Saint Petersburg, 29 Politechnicheskaya str., Russia), student, cheruhin.fa@edu.spbstu.ru*

**Abstract.** This article considers modern trends in the transformation of business administration methods in the context of global digitalization. It analyzes the experience of international companies in implementing digital tools in management processes, assesses the effectiveness of new approaches to the organization of business processes and their impact on the competitiveness of companies. An overview of information technologies planned to be used in international companies in the near future is presented. The reasons for data leaks when implementing new technological solutions are revealed. Special attention is paid to the practical aspects of implementing digital technologies in the management system and their impact on the efficiency of business processes. The research shows that the success of digital transformation is determined not so much by technological factors as by the organization's ability to effectively integrate new technologies into existing business processes and organizational culture. Of particular importance is the organization's ability to maintain a balance between the need for radical changes and maintaining the stability of current operations.

**Keywords:** business administration; digital transformation; international management; digital management tools; organizational changes; international companies.

## **Введение**

Современная экономическая реальность демонстрирует фундаментальные изменения в подходах к управлению бизнесом. Цифровая трансформация компаний становится необходимостью для продолжения успешной деятельности компаний на международной арене. Компании, которые реализовывают стратегию цифровой трансформации, показывают существенное улучшение ключевых показателей эффективности и укрепляют свои позиции на рынке. Представленное выше подтверждает актуальность выбранной темы.

## **Цель исследования**

Статья призвана выявить современные тенденции трансформации методов бизнес-администрирования в условиях глобальной цифровизации.

## **Методы исследования**

В данном исследовании использовались общенаучные методы: обобщение и синтез, логические заключения, а также методы статистического анализа, графического представления данных.

## **Результаты исследования и их обсуждение**

Текущий этап развития мировой экономики характеризуется беспрецедентным ускорением технологических изменений. Эксперты справедливо отмечают, что процесс цифровой трансформации выходит далеко за рамки простого технологического обновления, требуя глубокого переосмысления самих основ ведения бизнеса [1, с. 691]. Этот тезис подтверждается практическим опытом ведущих международных компаний, где успешная цифровая трансформация неизменно сопровождается существенными изменениями в организационной культуре и бизнес-процессах.

На рисунке 1 представлено использование цифровых технологий бизнеса в международных компаниях. Наиболее популярным является использование искусственного интеллекта, около 77% компаний используют или планируют внедрить использование данной технологии. Действительно, развитие виртуальных помощников окажет значительный эффект на ускорение деятельности компании и на оптимизацию процессов деятельности. Большие данные, цифровые двойники и цифровые экосистемы также имеют высокую значимость при цифровизации компаний.

Рассматривая теоретический фундамент цифровой трансформации, необходимо отметить существенный вклад современных исследователей в понимание этого феномена. В настоящее время необходимо рассматривать

цифровую трансформацию как комплексный процесс развития бизнес-модели организации, затрагивающий все аспекты бизнеса, включая управленческие процессы, корпоративную культуру и организационную структуру [2, с. 1]. Компании, такие как Microsoft и Amazon, продемонстрировали, что успешная цифровизация не ограничивается внедрением новых технологий. Эти организации активно инвестируют в обучение сотрудников, автоматизируют процессы и создают условия для адаптации к новым вызовам [3, с. 187].

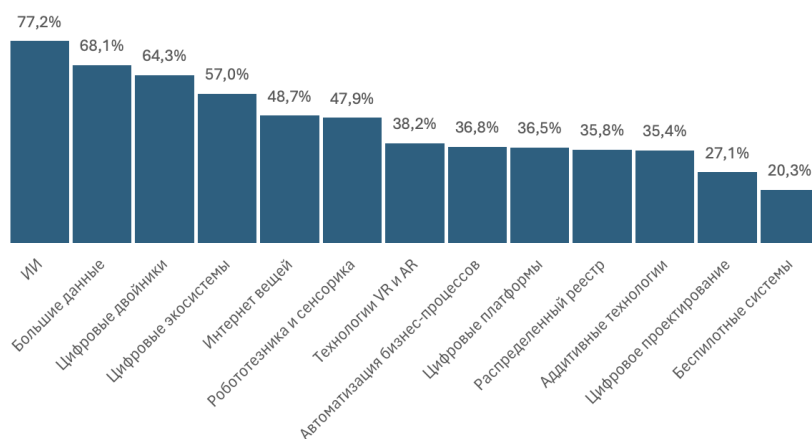


Рисунок 1 – Планирование использования цифровых технологий в компаниях

В условиях постоянного изменения и развития необходимо использовать системный подход к трансформации. Успешная цифровая трансформация невозможна без синхронного развития всех ключевых элементов организации. При этом особое значение приобретает способность организации к непрерывному обучению и адаптации. Так, Microsoft в начале 2010-х годов провела масштабную трансформацию под руководством С. Наделлы. Компания сделала акцент на облачные решения (Azure) и изменении корпоративной культуры, что позволило ей вернуть лидирующие позиции на рынке технологий [4, с. 281]. Успех был связан не только с технологиями, но и с изменениями в управлении и подходе к ведению бизнеса.

Анализируя современное состояние процессов цифровой трансформации, важно отметить, что скорость цифровизации различна в разных отраслях и регионах. Особого внимания заслуживает тенденция к формированию принципиально новых подходов к принятию управленческих решений [5, с. 59]. Современные системы бизнес-аналитики не просто ускоряют обработку данных, но и создают новые возможности для стратегического планирования. Компании, освоившие продвинутую аналитику, демонстрируют качественно иной уровень управленческих решений [6, с. 31]. Одним из ярких примеров в сфере розничной торговли является Walmart, активно использующий аналитику больших данных для оптимизации цепочек поставок и прогноза спроса, что позволяет сокращать издержки и улучшать обслуживание клиентов.

Исследование практического опыта цифровой трансформации раскрывает глубинные закономерности этого процесса. Особый интерес

представляет изучение опыта компаний, сумевших успешно преодолеть традиционные барьеры на пути цифровых преобразований.

Примечательным является опыт международных производственных компаний в области трансформации процессов принятия решений. Внедрение передовых аналитических систем позволяет не только ускорить процесс принятия решений, но и существенно повысить их качество. При этом критически важным фактором становится способность организации эффективно интегрировать новые технологические решения в существующие бизнес-процессы [7, с. 2].

Рассматривая процессы трансформации в системе бизнес-администрирования более детально, необходимо отметить их многоуровневый характер. Современные организации сталкиваются с необходимостью одновременного преобразования нескольких управленческих контуров. Данный процесс требует особого внимания к синхронизации изменений на различных организационных уровнях. Одним из примеров является некогда успешная компания Kodak, которая в начале XXI в. сопротивлялась прогрессу и внутренним изменениям [8, с. 62]. Несмотря на наличие технологий для производства цифровых камер, фирма не смогла адаптировать свою стратегию и корпоративную культуру, что в итоге привело к её банкротству.

В контексте технологической модернизации особое значение приобретает формирование адаптивной цифровой инфраструктуры. Важно создавать технологическую архитектуру, способную оперативно адаптироваться к меняющимся условиям рынка. Практический опыт ведущих компаний демонстрирует эффективность модульного подхода к построению технологической инфраструктуры. Это позволяет интегрировать новые решения без существенной перестройки существующих систем.

Современные методы управления претерпевают существенную трансформацию под влиянием цифровых технологий. В настоящее время существует тенденция перехода от жестких иерархических структур к более гибким формам организации. При этом важно отметить, что успешные компании не отказываются полностью от традиционных методов управления, а скорее адаптируют их к новым условиям, создавая эффективные гибридные модели [9, с. 681].

Трансформация подходов к управлению человеческим капиталом становится одним из ключевых факторов успеха цифровизации. В современном мире подчеркивается необходимость развития не только технических навыков персонала, но и формирования принципиально нового типа мышления. Особое значение приобретает способность сотрудников к непрерывному обучению и адаптации к меняющимся условиям работы. В ходе реализации данной стратегии компания ЭР-Телеком запустила множество программ повышения квалификации для своих сотрудников, включая курсы по работе с данными, аналитике и новым цифровым технологиям. Это

позволило команде эффективно использовать новые инструменты для оптимизации процессов.

Процесс интеграции инновационных практик в существующую систему управления представляет собой сложную задачу, требующую тщательного баланса между стабильностью и изменениями. Успешные компании уделяют особое внимание созданию специальных механизмов управления изменениями, позволяющих минимизировать риски при внедрении инноваций.

Развитие цифровой культуры также становится фундаментальным условием успешной трансформации. Изменение организационной культуры требует последовательных и целенаправленных усилий на всех уровнях управления. При этом особое значение приобретает роль лидеров в формировании и продвижении новых культурных норм и ценностей [10, с. 10].

В современных условиях управление рисками приобретает особую актуальность. Процесс цифровой трансформации создает новые категории рисков, требующие инновационных подходов к управлению. Успешные организации разрабатывают комплексные системы риск-менеджмента, интегрирующие традиционные методы управления рисками с новыми инструментами цифрового мониторинга и контроля.

Особое внимание уделяется рискам информационной безопасности. Практика показывает, что по мере углубления цифровой трансформации возрастает уязвимость организаций к киберугрозам.

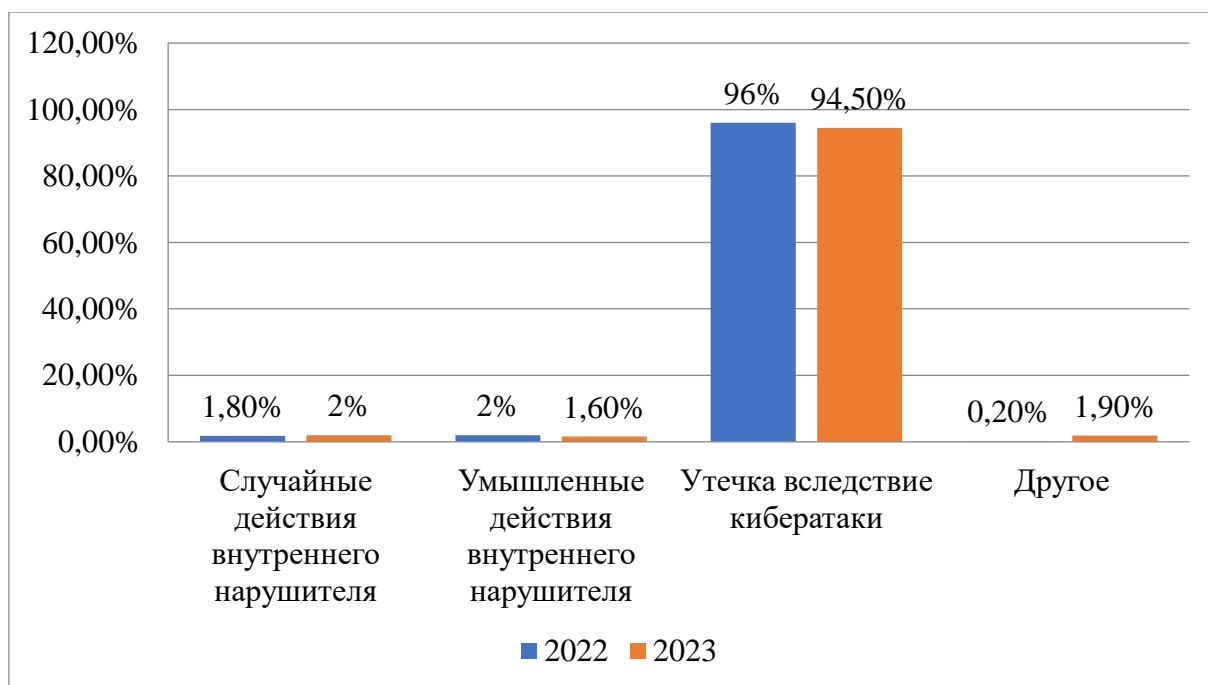


Рисунок 2 – Причины утечек данных в международных компаниях

На рисунке 2 показаны основные причины утечек данных в компаниях на международной арене. Основная причина всех утечек – кибератаки.

Внедрение новых технологических решений должно сопровождаться адекватным усилением систем информационной безопасности.

Анализируя международный опыт, можно выявить ряд универсальных закономерностей успешной цифровой трансформации. Важно сформировать целостную стратегию трансформации, учитывающую национальные и культурные особенности различных регионов присутствия компании [11, с. 100]. Успешные международные компании демонстрируют способность адаптировать глобальные решения к локальным условиям.

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд существенных выводов о природе и закономерностях цифровой трансформации бизнес-администрирования. Во-первых, становится очевидным, что успешная цифровая трансформация требует глубокой интеграции технологических и организационных изменений. Попытки внедрения новых технологий без соответствующих изменений в организационной культуре и бизнес-процессах неизменно приводят к неудовлетворительным результатам.

Во-вторых, исследование подтверждает критическую важность человеческого фактора в процессах цифровой трансформации. Успешные компании уделяют первостепенное внимание развитию цифровых компетенций персонала и формированию поддерживающей организационной культуры.

В-третьих, анализ международного опыта показывает, что эффективная цифровая трансформация требует сбалансированного подхода к управлению изменениями, учитывающего как глобальные тенденции, так и локальную специфику рынков присутствия компании.

Результаты исследования имеют существенное практическое значение для руководителей организаций, планирующих или осуществляющих цифровую трансформацию. Понимание критических факторов успеха и типичных барьеров на пути цифровой трансформации позволяет существенно повысить эффективность соответствующих инициатив.

На основе проведенного исследования можно сформулировать ряд практических рекомендаций для организаций, стремящихся к успешной цифровой трансформации. Прежде всего, необходимо уделять первостепенное внимание разработке комплексной стратегии трансформации. Стратегия должна охватывать все ключевые аспекты деятельности организации и предусматривать четкие механизмы мониторинга и контроля изменений.

Существенное значение имеет создание эффективной системы управления изменениями. Опыт успешных компаний показывает, что наличие выделенной команды управления трансформацией существенно повышает вероятность успеха преобразований. При этом важно обеспечить тесную интеграцию данной команды с существующими бизнес-подразделениями.

## Заключение

Цифровая трансформация бизнес-администрирования представляет собой сложный и многогранный процесс, требующий системного подхода и глубокого понимания организационной динамики. Проведенное исследование убедительно доказывает, что успех цифровой трансформации определяется не столько технологическими факторами, сколько способностью организации эффективно интегрировать новые технологии в существующие бизнес-процессы и организационную культуру.

Особое значение приобретает способность организации поддерживать баланс между необходимостью радикальных изменений и сохранением стабильности текущих операций. Успешные компании демонстрируют умение выстраивать процесс трансформации таким образом, чтобы минимизировать риски и максимизировать потенциальные выгоды от внедрения новых технологий.

Дальнейшие исследования в данной области могли бы сосредоточиться на изучении отраслевой специфики процессов цифровой трансформации и разработке более детальных методик оценки готовности организации к цифровым преобразованиям. Особый интерес представляет изучение влияния национальных культурных особенностей на процессы цифровой трансформации в международных компаниях.

## Список литературы

1. Абрамов В.И., Акулова Н.Л. Методология цифровой трансформации систем управления предприятиями в условиях новой экономической реальности // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13. № 1. С. 691-708.
2. Гарифуллин Б.М., Зябриков В.В. Цифровая трансформация бизнеса: модели и алгоритмы // Креативная экономика. 2023. Т. 12. № 9. С. 1345-1358.
3. Измайлов М.К., Ливинцова М.Г. направления развития кадровых ресурсов в процессе цифровой трансформации бизнеса // Тенденции экономического развития в XXI веке: материалы V Международной научно-практической конференции. В. 2 ч., Минск, 01 марта 2023 года. Минск: Белорусский государственный университет, 2023. С. 187-190.
4. Пупенцова С.В., Ключарева Н.С., Чаюк С.В. Обобщение российского и зарубежного опыта моделирования процессов и объектов цифровой экономики // Экономика и предпринимательство. 2022. № 3 (140). С. 281-287.
5. Долганова О.И., Деева Е.А. Готовность компании к цифровым преобразованиям: методы оценки // Бизнес-информатика. 2023. Т. 13. № 2. С. 59-72.
6. Китова О.В., Брускин С.Н. Цифровая трансформация бизнеса в условиях турбулентности // Информационное общество. 2023. № 4-5. С. 31-42.
7. Трачук А.В., Линдер Н.В. Методология исследования процессов цифровой трансформации компаний // Управленец. 2023. Т. 14. № 5. С. 2-16.
8. Gershon R. A. Innovation Failure: A Case Study Analysis of Eastman Kodak and Blockbuster Inc // Media management and economics research in a transmedia environment. Routledge, 2013. pp. 62-84.
9. Огороков Р.В., Тимофеева А.А. Отраслевая специфика моделей цифровой трансформации // Глобальные вызовы цифровой трансформации рынков: Коллективная монография. Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2023. С. 681-703.



10. Fitzgerald M., Kruschwitz N., Bonnet D., Welch M. Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative // MIT Sloan Management Review. 2023. Vol. 55. №. 2. pp. 1-12.
11. Digital Business Transformation: How Established Companies Sustain Competitive Advantage / George Westerman, Didier Bonnet. Harvard Business Review Press, 2023. 256 p.

### References

1. Abramov V.I., Akulova N.L. Metodologiya cifrovoj transformacii sistem upravleniya predpriyatiyami v usloviyax novoj ekonomicheskoy real'nosti (Methodology of digital transformation of enterprise management systems in the context of the new economic reality), *Voprosy innovacionnoj ekonomiki*, 2023, Vol. 13, no 1, pp. 691-708.
2. Garifullin B.M., Zyabrikov V.V. Cifrovaya transformaciya biznesa: modeli i algoritmy (Digital transformation of business: models and algorithms), *Kreativnaya Ekonomika*, 2023, Vol. 12, no 9, pp. 1345-1358.
3. Izmajlov M.K., Livincova M.G. napravleniya razvitiya kadrovyx resursov v processe cifrovoj transformacii biznesa (Directions for the development of human resources in the process of digital transformation of business), *Tendencii ekonomicheskogo razvitiya v XXI veke: materialy V Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. V. 2 ch.*, Minsk, 01 marta 2023 goda. Minsk: Belorusskij gosudarstvennyj universitet, 2023, pp. 187-190.
4. Pupencova S.V., Klyuchareva N.S., Chayuk S.V. Obobshhenie rossijskogo i zarubezhnogo opyta modelirovaniya processov i ob'ektov cifrovoj ekonomiki (Generalization of Russian and foreign experience in modeling processes and objects of the digital economy), *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2022, no 3 (140), pp. 281-287.
5. Dolganova O.I., Deeva E.A. Gotovnost' kompanii k cifrovym preobrazovaniyam: metody ocenki (Company readiness for digital transformation: assessment methods), *Biznes-informatika*, 2023, Vol. 13, no 2, pp. 59-72.
6. Kitova O.V., Bruskin S.N. Cifrovaya transformaciya biznesa v usloviyax turbulentnosti (Digital transformation of business in conditions of turbulence), *Informacionnoe obshchestvo*, 2023, no 4-5, pp. 31-42.
7. Trachuk A.V., Linder N.V. Metodologiya issledovaniya processov cifrovoj transformacii kompanij (Methodology for studying the processes of digital transformation of companies), *Upravlenec*, 2023, Vol. 14, no 5, pp. 2-16.
8. Gershon R.A. Innovation Failure: A Case Study Analysis of Eastman Kodak and Blockbuster Inc, Media management and economics research in a transmedia environment. Routledge, 2013. pp. 62-84.
9. Okorokov R.V., Timofeeva A.A. Otraselevaya specifika modelej cifrovoj transformacii. Global'nye vyzovy cifrovoj transformacii rynkov: Kollektivnaya monografiya. Sankt-Peterburg: POLITEX-PRESS, 2023. S. 681-703.
10. Fitzgerald M., Kruschwitz N., Bonnet D., Welch M. Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative, MIT Sloan Management Review. 2023. Vol. 55. №. 2. pp. 1-12.
11. Digital Business Transformation: How Established Companies Sustain Competitive Advantage / George Westerman, Didier Bonnet. Harvard Business Review Press, 2023. 256 p.

Статья поступила в редакцию 08.12.2024