

УДК 330.342.24

doi 10.54708/22259309\_2025\_233120

## УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЯМИ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И ВЫЗОВЫ

А. И. ХАМЕТОВА<sup>1</sup>, Р. Х. БАХИТОВА<sup>2</sup>

<sup>1</sup>panina.anechka@bk.ru, <sup>2</sup>bakhitovarh@mail.ru

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий» (УУНИТ)

**Аннотация.** Цифровое преобразование бизнеса – это сложный и многослойный процесс, который включает в себя интеграцию современных цифровых технологий в различные сферы деятельности компании. Этот процесс охватывает все этапы работы производственной и управленческой подсистем. Сегодня цифровизация стала одним из главных векторов развития организаций. Она постепенно воплощается через автоматизацию, информатизацию и цифровизацию, начиная с отдельных бизнес-процессов и заканчивая полным переосмыслинением и цифровым преображением всей бизнес-модели. В статье анализируются основные аспекты цифровизации бизнеса в современных реалиях и предлагаются стратегии для дальнейшего развития.

**Ключевые слова:** бизнес-модель; цифровизация; стратегия; трансформация; CDO; финансирование; инновации.

### ВВЕДЕНИЕ

В прошлом компании могли сосредоточиться на таких аспектах, как качество, цена или уровень сервиса, чтобы выделиться на рынке. Однако в современном мире для достижения значимого и долговременного конкурентного преимущества предприятиям необходимо интегрировать инновации и цифровые технологии во все аспекты своей работы. Это включает в себя не только разработку новых продуктов, но и оптимизацию бизнес-процессов и создание эффективных бизнес-моделей [2].

Целью работы является определение и структурирование последовательности уровней цифровизации бизнеса с описанием их ключевых отличительных характеристик.

В работе использованы методы статистики, аналитический и сравнительный методы.

### МИРОВОЙ БИЗНЕС В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Для выявления самых передовых в цифровом отношении компаний мира применяются различные рейтинги. Наиболее признанным из них считается рейтинг «Top 100 Digital Companies», который разрабатывается журналом Forbes. В процессе его составления анализу подвергаются публичные компании из списка крупнейших мировых организаций Global 2000, работающие преимущественно в цифровых секторах, таких как технологии, медиа, онлайн-торговля и телекоммуникации. Компании оцениваются по таким критериям, как доходы, прибыльность, увеличение активов и годовая динамика стоимости акций (табл. 1) [1].

Впервые перечень был обнародован в 2018 г. Наше исследование полного списка этих компаний позволяет заключить, что ведущие позиции по числу цифровых компаний занимают США, Китай и Япония. Другие государства, включая страны с небольшой экономикой, представлены в этом списке, как правило, одной или двумя компаниями. Например, такие страны, как Швейцария, Финляндия, Ирландия, Норвегия и Швеция, имеют ограниченное количество

представителей.

**Таблица 1**

**Топ-100 компаний в списке Top 100 Digital Companies**

Позиция	Компания	Сфера	Страна
1	Apple	Компьютерные устройства	США
2	Microsoft	Программное обеспечение и программирование	США
3	Samsung Electronics	Полупроводники	Южная Корея
4	Alphabet	Компьютерные услуги	США
5	AT&T	Телекоммуникационные услуги	США
6	Amazon	Онлайн-торговля	США
7	Verizon Communications	Телекоммуникационные услуги	США
8	China Mobile	Телекоммуникационные услуги	Китай
9	Walt Disney	Телевещание и кабельное телевидение	США
10	Facebook	Компьютерные услуги	США

Цифровые компании преимущественно связаны с информационными технологиями. Большинство из них (восемь компаний) находятся в США. Они специализируются на телекоммуникациях, производстве компьютерных устройств, разработке программного обеспечения и предоставлении компьютерных услуг.

В этом перечне пока отсутствуют компании, занимающиеся производством товаров для повседневного потребления, а финансовый сектор не имеет значительного представительства. Причина может заключаться в том, что, хотя эти компании активно внедряют цифровые технологии, они все еще уступают по уровню цифровизации лидерам в других отраслях.

Среди компаний в сфере производства потребительских товаров, которые активно цифровизируются, можно назвать IKEA, Domino's, Starbucks, Nike, Unilever, McDonald's.

Рассмотрим примеры стратегии цифровизации компаний Domino's и IKEA [2].

Domino's является ярким примером успешной цифровой трансформации. Компания начала задумываться о внедрении цифровых технологий еще в начале 2010-х гг., однако наиболее активно этот процесс развернулся в период 2015–2016 гг. Главной задачей цифровой трансформации стало изменение восприятия бренда. В начале 2010-х Domino's была известна как производитель доступной и быстрой пиццы. Однако компания стремилась к тому, чтобы ее продукция ассоциировалась с качественной едой, создающей дополнительную ценность для потребителей. Для достижения этой цели Domino's обновила свой продукт, повысила уровень обслуживания и внедрила многоканальную платформу взаимодействия с клиентами. Эти изменения позволили компании значительно улучшить свой имидж и финансовые показатели. Благодаря цифровой стратегии Domino's стала крупнейшей сетью пиццерий в мире, обогнав Pizza Hut. Онлайн-продажи в 2019 г. также продемонстрировали значительный рост [3].

### **РАЗРАБОТКА ПЛАНА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ЦИФРОВИЗАЦИИ**

Создание плана по цифровизации требует четкого списка задач, ответственных лиц и временных рамок. Важно определить лидера, который будет управлять разработкой и внедрением стратегии цифровой трансформации бизнеса. Решение о внедрении цифровых инициатив должно исходить от высшего руководства компании, так как это оказывает значительное влияние на всю организацию. Такой подход гарантирует, что стратегия будет рассматриваться с должным вниманием и приоритетом.

Поскольку у руководителя компании много обязанностей, важно назначить отдельного специалиста, который займется непосредственным внедрением цифровых решений. Обычно эта роль называется CDO (Chief Digital Officer). CDO отвечает за разработку и реализацию цифровой стратегии, мониторинг её выполнения и решение возникающих проблем для свое-временной корректировки курса. Иногда меняющиеся условия требуют пересмотра самой стратегии или её отдельных элементов [5].

Ключевым аспектом является наличие у CDO достаточного влияния в компании, так как в процесс цифровизации вовлечены различные подразделения, и не всегда их отношение к изменениям бывает положительным. В международных компаниях на эту должность часто приглашают экспертов с опытом работы в технологических гигантах, таких как Google или Facebook. Например, в IKEA CDO ранее занимал высокие позиции в Google и Samsung, что подчеркивает важность соответствующего опыта для успешной цифровой трансформации.

Для успешной реализации стратегии цифровизации необходимо собрать команду, объединённую общими целями и оснащённую нужными навыками. Если определённых компетенций не хватает, стоит привлекать специалистов извне или инвестировать в обучение существующих сотрудников. Важно, чтобы команда имела высокую мотивацию и постоянно стремилась к саморазвитию.

Внедрение цифровых инициатив требует изменений в корпоративной культуре. Ориентация на цифровизацию позволяет привлекать единомышленников, которые будут активно поддерживать инновационные идеи. Особенно хорошо с этой задачей справляются представители поколения Z, которые выросли в эпоху цифровых технологий.

Цифровая трансформация бизнеса невозможна без доступа к инновациям. В условиях стремительного темпа их появления и распространения компании не могут полагаться лишь на внутренние ресурсы для их разработки. Поэтому необходимо создать систему, которая будет стимулировать внедрение цифровых новшеств в компанию (рис. 2) [5].



**Рис. 2.** Стимулы появления цифровых технологий в компании

Подобная система представляет собой совокупность взаимосвязанных компонентов в работе компании, которые способствуют возникновению и развитию цифровых инноваций.

Одним из важнейших аспектов данной системы является набор инструментов, которые поддерживают внедрение цифровых новшеств внутри компании. В частности, сюда можно отнести работу внутренних исследовательских отделов, предоставление грантов и проведение конкурсов для авторов перспективных идей. Также значимую роль играют совместные лаборатории с университетами, корпоративные инкубаторы, акселераторы, технопарки и венчурные фонды компаний, а также стратегические сделки по слияниям и поглощениям.

Ключевым фактором успешного функционирования этой системы являются источники финансирования цифровых инноваций. В условиях неэффективного использования предыдущих ресурсов это может стать серьезной проблемой. Один из путей обеспечения финансирования – это перераспределение ресурсов между традиционными и цифровыми направлениями бизнеса [6].

Не менее важен и кадровый состав, который будет заниматься поиском инноваций с применением всех доступных средств и способствовать их реализации в компании.

В современном международном бизнесе компании демонстрируют разные уровни цифровой зрелости. Мы считаем, что компания достигает статуса цифрового лидера, когда значительная доля её доходов генерируется с помощью цифровых технологий, и эти доходы стремительно растут. Однако конкретные показатели доходности и динамика роста могут варьироваться в зависимости от сектора и изменяться по мере увеличения уровня цифровизации в данной отрасли.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В современном мире цифровая трансформация бизнеса становится неотъемлемой частью его успешного развития. Она позволяет компаниям оперативно адаптироваться к изменяющимся запросам клиентов и динамике рынка. Внедрение цифровых стратегий способствует как увеличению объема продаж, так и снижению затрат, одновременно повышая удовлетворенность как клиентов, так и сотрудников.

Эффективность цифровой стратегии во многом определяется уровнем цифровизации той или иной отрасли, а также готовностью руководства к принятию новых технологических решений. Успех в этой области требует от лидеров бизнеса не только активного участия, но и креативного подхода к развитию. Важно учитывать риски и искать способы их минимизации, действовать быстро и решительно, опираясь на профессиональную команду и современную технологическую базу.

Процесс разработки стратегии цифровизации включает несколько ключевых этапов, начиная с определения целей и заканчивая созданием детального плана действий и назначением ответственных лиц. В основе успешной цифровизации лежит система, способствующая возникновению инноваций. Она объединяет в себе как необходимые навыки, так и инструменты для стимулирования новшеств, такие как бизнес-акселераторы и корпоративные венчурные фонды, а также источники финансирования.

Благодаря успешным кейсам международных компаний белорусские предприятия могут найти вдохновение и ценные уроки для собственной цифровой трансформации.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Столярова Е. В. Стратегия цифровизации международных компаний // Белорусский экономический журнал. 2020. № 3(92). С. 132–148.
2. Айишауле А. Стратегия цифровой трансформации // Инновации в науке и практике: Сборник научных статей по материалам X Международной научно-практической конференции, Уфа, 10 января 2023 года. Уфа: Научно-издательский центр «Вестник науки», 2023. С. 88–109.
3. Климович А. П. Влияние цифровых технологий на современное общество. Пример системы рейтинга социального кредита в Китае // Цифровая социология. 2020. №3. С. 35–44.
4. Ценжарик М. К. Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели / М. К. Ценжарик, Ю. В. Крылова, В. И. Стешенко // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2020. №3. Т. 36. С. 390–420.
5. Лапидус Л. В. Стратегии цифровой трансформации бизнеса в условиях нарастающей турбулентности цифровой среды // Управление бизнесом в цифровой экономике: Сборник тезисов выступлений Четвертой международной конференции, Санкт-Петербург, 18–19 марта 2021 года / Под общей редакцией И. А. Аренкова, М. К. Ценжарик. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2021.

### **ОБ АВТОРАХ**

ХАМЕТОВА Анна Ивановна, студ. каф. СиБИ.

БАХИТОВА Раиля Хурматовна, профессор, д/н, доцент СиБИ.

### **METADATA**

**Title:** International Business Development Strategies in the Context of Digital Transformation: New Opportunities and Challenges

**Author:** A.I.Khametova<sup>1</sup>, R.Kh.Bakhitova<sup>2</sup>

**Affiliation:**

<sup>1,2</sup> Ufa University of Science and Technology (UUST), Russia.

**Email:** <sup>1</sup>panina.anechka@bk.ru, <sup>2</sup>bakhitovarh@mail.ru

**Language:** Russian.

**Source:** Molodezhnyj Vestnik UGATU (scientific journal of Ufa University of Science and Technology), no. 2 (33), pp. 120-124, 2025.  
ISSN 2225-9309 (Print).

**Abstract:** Digital transformation of business is a complex and multi-layered process that includes the integration of modern digital technologies into various areas of the company's activities. This process covers all stages of the production and management subsystems. Today, digitalization has become one of the main vectors of development of organizations. It is gradually being implemented through automation, informatization and digitalization, starting with individual business processes and ending with a complete rethinking and digital transformation of the entire business model. The article analyzes the main aspects of business digitalization in modern realities and proposes strategies for further development.

**Key words:** business model, digitalization, strategy, transformation, CDO, financing, innovation.

**About authors:**

**KHAMETOVA Anna Ivanovna**, student. Dept. of Statistics and business informatics (UUST).

**BAKHITOVA Railya Khurmatovna**, professor, Dept. of Statistics and business informatics (UUST).