

Научная статья

УДК 338.24

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18403>

EDN: <https://elibrary/ODLBIK>



ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ ПОНЯТИЙ, ПОДХОДОВ И ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФОРМ

В.Ю. Барановский ✉

Независимый исследователь

✉ vladislavbaranovskiy007@gmail.com

Аннотация. В статье проведен комплексный анализ эволюции стратегических парадигм, охватывающий традиционные подходы и современные методы стратегического управления. Автор систематизирует ключевые изменения в логике и практике формирования стратегии, выделяя три центральных направления трансформации: переход от статичных стратегий к процессному управлению, усиление роли корпоративных ценностей как ядра стратегического мышления, а также необходимость интеграции бизнес- и ИТ-стратегий на архитектурном уровне организации. Особое внимание уделено архитектурному подходу, который рассматривает организацию как систему взаимосвязанных компонентов – целей, структур, процессов и цифровых технологий – требующих согласованного развития и управления. В работе также анализируются примеры ведущих российских и международных компаний, таких как Skyeng, СБЕР, Spotify и Amazon, демонстрирующих успешную адаптацию к новым вызовам цифровой эпохи. Полученные результаты формируют методологическую базу для разработки новых концептуальных и практических моделей стратегического управления, отвечающих современным требованиям цифровой экономики и позволяющих организациям эффективно адаптироваться и развиваться в условиях высокой турбулентности и технологической неопределенности.

Ключевые слова: стратегическое управление, цифровая трансформация, процессный подход, организационная архитектура, ценностное лидерство, гибкая стратегия

Для цитирования: Барановский В.Ю. (2025) Цифровая трансформация и стратегическое управление: переосмысление понятий, подходов и организационных форм. П-Economy, 18 (4), 54–67. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18403>



Research article

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18403>

DIGITAL TRANSFORMATION AND STRATEGIC MANAGEMENT: RETHINKING CONCEPTS, APPROACHES AND ORGANIZATIONAL FORMS

B.V. Baranovskiy

Independent researcher

vladislavbaranovskiy007@gmail.com

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the evolution of strategic paradigms, covering traditional approaches and modern methods of strategic management. The author systematizes key changes in the logic and practice of strategy formation, highlighting three central areas of transformation: the transition from static strategies to process management, the strengthening of the role of corporate values as the core of strategic thinking, as well as the need to integrate business and IT strategies at the architectural level of the organization. Particular attention is paid to the architectural approach, which considers an organization as a system of interrelated components – goals, structures, processes, and digital technologies – requiring coordinated development and management. The paper also analyzes examples of leading Russian and international companies such as Skyeng, SBER, Spotify and Amazon, demonstrating successful adaptation to the new challenges of the digital age. The results obtained form the methodological basis for the development of new conceptual and practical models of strategic management that meet the modern requirements of the digital economy and allow organizations to effectively adapt and develop in conditions of high turbulence and technological uncertainty.

Keywords: strategic management, digital transformation, process approach, organizational architecture, value leadership, flexible strategy

Citation: Baranovskiy B.V. (2025) Digital transformation and strategic management: Rethinking concepts, approaches and organizational forms. *П-Economy*, 18 (4), 54–67. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18403>

Введение

Цифровая трансформация в современном обществе выступает не только как внедрение новых технологий, но и как комплексное институциональное явление, радикально изменяющее логику управления организациями. Она затрагивает ключевые аспекты стратегического менеджмента, включая постановку целей, процесс планирования, организационные формы и способы принятия решений. В условиях цифровой экономики традиционные модели стратегического управления, основанные на предпосылках стабильности внешней среды, линейной причинно-следственной логике и долгосрочном планировании, теряют универсальность и эффективность.

Актуальность исследования обусловлена нарастающей динамикой внешней среды и высокой степенью неопределенности, описываемой через концепции VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* – *волатильность, неопределенность, сложность и неоднозначность*) и BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible* – *хрупкость, тревожность, нелинейность и непредсказуемость*) [1–3]. Эти модели описывают не только изменчивость среды, но и уязвимость самих организаций, которые вынуждены переходить от предсказательного планирования к постоянной адаптации. Цифровая среда также ведет к платформизации рынков, то есть границы между отраслями размываются, появляются новые гибридные бизнес-модели. Банки становятся маркетплейсами, телеком-операторы переходят в статус финтех-компаний, образовательные стартапы выстраивают экосистемы вокруг данных. Таким образом, стратегическое управление перестает быть функцией статического целеполагания и все более превращается в процесс непрерывной адаптации, основанной на организационном обучении, рефлексии и экспериментировании.

Практика ведущих игроков демонстрирует, что стратегическое преимущество в цифровую эпоху формируется на основе гибкости и способности к быстрой самоорганизации:

- ОАНО ДПО «Скайенг», РФ (далее – Skyeng) выстраивает стратегию на основе обратной связи от пользователей и адаптивных продуктовых спринтов;
- ПАО «Сбербанк», РФ (далее – СБЕР) демонстрирует переход от традиционного банкинга к экосистемной платформе с модульной стратегией развития;
- Spotify Technology S.A., Швеция (далее – Spotify) организует стратегию как децентрализованное взаимодействие автономных команд (*tribes/squads*);
- Amazon.com, США (далее – Amazon) строит стратегию через архитектурный подход, где сотни продуктовых инициатив координируются в рамках общей платформенной логики.

Их примеры демонстрируют, что гибкость стратегической архитектуры компании, ее способность к быстрой адаптации к меняющемуся контексту, вовлеченность сотрудников в стратегическое мышление, а также использование данных как динамического ресурса становятся ключевыми условиями устойчивого развития в цифровой эпохе. В этой связи возникает научная необходимость в критическом переосмыслении понятий, принципов и моделей стратегического управления. Именно в условиях цифровой трансформации выявляется ограниченность классических теорий и потребность в разработке новых подходов, адекватных логике цифровой экономики. Для России эта задача приобретает особую значимость в связи с необходимостью обеспечения технологического суверенитета и ускоренного внедрения цифровых платформ в бизнес-практику.

Объектом исследования является стратегическое управление организациями в условиях цифровой трансформации. **Предметом исследования** является эволюция концепций, моделей и организационных форм стратегического управления в цифровой экономике.

Научная проблема заключается в отсутствии целостной концептуальной модели стратегического управления, адекватно отражающей вызовы цифровой эпохи. Несмотря на наличие множества частных подходов (ресурсного, процессного, рыночного, инновационного), пока не разработана интегрированная модель, способная соединить классические управленческие традиции с цифровыми механизмами адаптации и самоорганизации.

Обзор научной литературы демонстрирует, что классические школы стратегического управления, заложившие основы дисциплины в XX веке, представлены трудами М. Портера, И. Ансоффа, Г. Минцберга [4–6]. Их работы ориентированы на конкурентное позиционирование, анализ отраслей, построение стратегических сценариев и централизованное управление ресурсами. В традиционной парадигме стратегия понималась как формализованный документ, фиксирующий долгосрочные цели, планы и показатели эффективности. Однако с конца 2000-х гг. в научной литературе усиливается внимание к новым управленческим реалиям. Зарубежные исследователи [7–9] акцентируют внимание на ценностно-ориентированном лидерстве, экосистемной координации, динамических способностях и инновационных бизнес-моделях. Введены такие концепты, как стратегия как процесс [10], динамическое соответствие [11–12], цифровая архитектура предприятия [13], стратегическое согласование ИТ и бизнеса [14–15].

Российские авторы [13–16] больше акцентируют внимание на институциональных и культурных аспектах стратегического управления, подчеркивая необходимость учета национальной специфики цифровизации. Их работы развивают идеи организационной самоорганизации, цифровой зрелости, а также трансформации управленческих практик в условиях VUCA- и BANI-среды.

Современные исследования фиксируют, что стратегия перестает быть статичной конструкцией. Она все чаще воспринимается как непрерывный и распределенный процесс, встроенный в культуру, цифровую инфраструктуру и архитектуру организации [17–19]. Концепции agile strategy и lean strategy [20–22] описывают переход от линейного планирования к итеративным процессам,



основанным на экспериментировании и быстром принятии решений. Отдельное направление связано с цифровыми технологиями как катализаторами стратегического мышления. Исследования по платформенной экономике [23–24], искусственному интеллекту в управлении нематериальными активами [25–27] демонстрирует рост значимости данных, алгоритмов и сетевых экосистем для выработки стратегических решений. Итак, в научной литературе выделяются два крупных подхода:

- зарубежные авторы акцентируют внимание на гибридных моделях, основанных на данных, экосистемах и цифровой архитектуре;
- российские исследователи сосредотачиваются на организационных формах, лидерстве и культурных трансформациях.

Однако по-прежнему остается нерешенной научная проблема, а именно: большинство работ трактует либо цифровую трансформацию как преимущественно технологический процесс, либо стратегическое управление как классическую управленческую функцию. Целостного синтеза этих подходов в единую концепцию цифрового стратегического управления пока не предложено.

Таким образом, *целью исследования* является анализ трансформации стратегического управления в условиях цифровизации и обоснование классификации современных управленческих моделей, отражающих динамику цифровой экономики.

Для достижения цели поставлены следующие *задачи* исследования:

1. Рассмотреть эволюцию стратегического управления от классических концепций к современным цифровым моделям.
2. Выявить ключевые противоречия между традиционными и современными парадигмами стратегического управления.
3. Определить особенности новых организационных форм и управленческих практик, основанных на цифровых технологиях.
4. Сформировать целостную концептуальную конструкцию стратегического управления для цифровой экономики.

Методы и материалы

В исследовании применены следующие методы:

- системный анализ для изучения взаимодействия стратегических элементов организации и внешней среды;
- сравнительный анализ для сопоставления традиционных и современных подходов;
- контент-анализ публикаций в международных и российских научных базах, таких как Scopus, Web of Science, РИНЦ.

Исходными материалами выступили более 30 публикаций (2015–2025 гг.), включая труды зарубежных и российских исследователей по цифровой трансформации и стратегическому управлению. Этапы исследования проходили через достижение ключевых реперных точек: отбор релевантной литературы; классификация подходов к стратегическому управлению; обобщение практик организаций, прошедших цифровую трансформацию; формирование концептуальной конструкции.

Результаты и обсуждение

Эволюция стратегического управления: от классических концепций к цифровым моделям

Исторически стратегическое управление формировалось в рамках классических школ менеджмента от планово-аналитического, школы позиционирования М.Портера до ресурсно-ориентированного подхода и др. Эти модели исходили из предположения о стабильности внешней среды, предсказуемости конкуренции и возможности централизованного контроля через долгосрочные планы. Ключевые инструменты, такие как PEST- и SWOT-анализ, матрица

BCG, модель пяти сил Портера, сохраняют методологическую ценность, однако их применимость ограничивается ситуациями низкой изменчивости и высокой предсказуемости. Цифровизация экономики принципиально изменила логику функционирования бизнеса. Организации действуют в условиях VUCA- и BANI-среды, где неопределенность, нелинейность и ускорение темпов изменений делают долгосрочные прогнозы ненадежными. Вместо материальных активов ключевым источником конкурентных преимуществ становятся данные, цифровые платформы, клиентский опыт и скорость адаптации [18–19]. Сравнение классических и современных подходов представлено в табл. 1.

Таблица 1. Основные противоречия между классической и цифровой логикой стратегического управления

Table 1. The main contradictions between classical and digital logic of strategic management

Классическая логика	Цифровая логика
Отрасли четко разделены	Бизнес работает в мульти-секторальной логике (например, Amazon и СБЕР совмещает электронную коммерцию, финансовые сервисы и облачные технологии)
Прогнозы строятся на устойчивости среды	Прогноз теряет значимость в условиях VUCA и BANI, важнее акцент на сценарное моделирование и чувствительность к изменениям среды
Ценность создается внутри фирмы	Ценность формируется через экосистемы и коллаборации (платформенная модель)
Материальные активы доминируют	Данные, клиентский опыт и скорость адаптации к изменениям становятся основным источником конкурентных преимуществ
Планирование фиксировано на 3–5 лет	Стратегия разворачивается итеративно в режиме реального времени

Таким образом, цифровая трансформация требует отказа от линейных моделей, в которых предполагается прямая причинно-следственная связь между целями и результатами при стабильности внешней среды. Новая логика стратегирования основывается на гибкости, реагировании на слабые сигналы и способности адаптироваться, не теряя целостности.

Ключевые противоречия и сдвиг в сторону гибких стратегий

Выявленные противоречия между классической и цифровой логикой управления позволяют зафиксировать фундаментальный сдвиг в представлении о стратегии. Если в индустриальную эпоху стратегия мыслилась как фиксированный план, ведущий организацию от точки А к точке Б, то в цифровой экономике подобный подход утрачивает универсальность. Речь идет не об отказе от стратегии как таковой, а о переосмыслении ее содержания: вместо статичного плана она становится непрерывным процессом координации, адаптации и поиска новых возможностей. Причины этого сдвига можно систематизировать следующим образом:

- **Рост динамики внешней среды.** Турбулентность и усложнение рынков делают невозможным жесткое долгосрочное планирование;
- **Смена источников устойчивости.** Если раньше устойчивость обеспечивалась стабильностью, то сегодня — гибкостью, скоростью реакции и способностью менять стратегический фокус;
- **Изменение роли лидера.** Директивное управление уступает место фасилитации, смысловому лидерству и координации автономных команд.

В ответ на эти вызовы возникает новая управленческая логика, в рамках которой стратегия рассматривается не как линейный путь или документ, а как архитектура возможностей, гибкая платформа для действий и принятия решений.

На основе анализа практик можно выделить [28] три ключевых направления изменений, определяющих современное стратегическое мышление:



1. Процессная парадигма: стратегия как итеративный поток.

В этой логике стратегия не формируется единожды, а развивается через непрерывные циклы микрорешений, гипотез и корректировок. Она становится частью операционного ритма организации и воплощается через управленческие инструменты гибкой реализации по работе с проектами — такие как Scrum, Lean Startup, OKR. Подобные подходы позволяют управлять не только результатами, но и самой способностью адаптироваться. Например, Spotify использует концепцию *alignment&autonomy* [28], где каждая команда выстраивает стратегический контекст через гипотезы, управление данными и получение обратной связи от пользователей без утраты общей координации.

2. Ценностно-ориентированное управление: от KPI к формированию эволюционной цели.

В современных условиях важным становится внутренний смысл стратегии, разделяемый всеми участниками. Речь идет не о замене KPI как таковых, а об их встраивании в контекст миссии, эволюционной цели и культуры команды. Это позволяет повысить уровень мотивации и устойчивости, особенно в средах с высокой неопределенностью. Например, в Skyeng стратегические цели формулируются исходя из миссии «доступ к знанию», а KPI адаптируются по мере развития продуктовых направлений на уровне команд [29].

3. Архитектурное мышление: стратегия как согласование слоев организации.

Все большую роль играет архитектура стратегии как система выравнивания целей, ресурсов, ИТ-платформ, организационных структур и логики управления. Такой подход позволяет строить стратегию как экосистему, обеспечивая горизонтальные связи между подразделениями, а также согласование бизнес- и ИТ-ориентиров. Например, Amazon использует модульную архитектуру, где стратегия задается как набор взаимосвязанных сервисных блоков, между которыми встроены метрики, API и стратегические зависимости.

Приведенные подходы особенно актуальны в тех организациях, которые работают в условиях высокой изменчивости; имеют короткие продуктовые циклы разработки (2–6 недель); опираются на цифровые каналы и платформенные взаимодействия; стремятся повысить вовлеченность и автономию команд. Однако и более традиционные компании, находящиеся в процессе цифровой трансформации, постепенно интегрируют элементы этих подходов в свою стратегическую практику — начиная с гибких форм целеполагания и заканчивая архитектурным управлением экосистемой бизнес-единиц. На основе теоретического обобщения и анализа практик стратегического управления в цифровой экономике автором выделены три доминирующие парадигмы, отражающие сдвиг от классических управленческих моделей к более гибким, ориентированным на контекст и ценности формам стратегии. Данные парадигмы не противопоставляются экономическим школам или отраслевым особенностям, а напротив дополняют и уточняют логику стратегирования в условиях цифровой трансформации, усиливая акценты на процессности, смыслах и архитектурной целостности управления. В табл. 2 обобщены характеристики каждой из парадигм с точки зрения ключевых идей, применяемых инструментов и типовых контекстов применения.

Таким образом, современные стратегии не сводятся к жестким планам, а реализуются через комбинацию трех логик: процессной (управление как поток изменений), ценностной (смысл как опора) и архитектурной (структура как связующее звено). Понимание этих парадигм позволяет не только точнее настраивать стратегические модели, но и разрабатывать гибкие и устойчивые системы управления, адекватные вызовам цифровой среды.

Новые организационные формы и управленческие практики

Переход к гибким стратегическим моделям неизбежно влечет за собой трансформацию организационных форм и управленческих практик. Если ранее стратегия существовала как внешняя «надстройка» по отношению к операционному контуру компании, то в цифровую эпоху она становится встроенным элементом управленческой ткани, определяющим структуру команд,

Таблица 2. Ключевые парадигмы стратегического управления в цифровую эпоху
Table 2. Key paradigms of strategic management in the digital era

Парадигма	Ключевая идея	Типовые инструменты и практики	Примеры применимости
Процессная	Стратегия как непрерывная настройка и ее итеративное развитие на основе обратной связи пользователей	Lean Strategy, Hypothesis Canvas, Scrum-спринты, Product Discovery, Strategic Retrospectives	Стартапы, продуктовые команды, быстрорастущие компании типа Skyeng, Miro, Spotify
Ценностно-ориентированная	Стратегия выстраивается из смысла, эволюционной цели и глубокой вовлеченности сотрудников	OKR (в привязке к миссии), смысловое лидерство, фасилитация целей, бирюзовые принципы, круги доверия	Культурно зрелые организации, agile-команды, холакрайские структуры
Архитектурная	Стратегия как механизм выравнивания и согласования слоев организации — целей, ИТ, структур, процессов	SAM (Strategic Alignment Model), цифровая архитектура, OIVM (Open Integrated Values Model), Lean Portfolio Management, Enterprise design thinking	Экосистемные игроки, платформы, цифровые холдинги (СБЕР, Amazon, Т-Банк)

процессы принятия решений и культуру взаимодействия. Эти изменения проявляются в четырех ключевых направлениях [30–31]:

1) **Децентрализация принятия решений.** Стратегическое управление смещается от иерархически централизованных решений к распределенным, самонастраивающимся структурам с разным уровнем ответственности, особенно на уровне продуктовых и кросс-функциональных команд. Стоит отметить, что самонастраивающаяся структура — это не отсутствие управления, а модель, в которой команды обладают высокой автономией в принятии решений, но действуют в рамках общих ориентиров, стратегических принципов и культурных ценностей организации. Это не означает отмену стратегической координации на высшем уровне управления, но предполагает ее перестройку в сторону фасилитации и поддержки автономии команд в реализации общей цели.

2) **Функциональная адаптивность.** Возникают agile-единицы (*tribes, squads, cells*), способные самостоятельно принимать решения в рамках своих зон ответственности, управлять портфелем задач и адаптировать стратегические ориентиры на основе обратной связи пользователей. Это позволяет организациям ускорить инновационный цикл и сократить время реакции на изменения рынка.

3) **Цифровая связность.** Технологические платформы становятся связующим элементом стратегии и операционной деятельности, где применяются сквозные дашборды, цифровые двойники, общие платформы управления и визуализации данных. Это повышает прозрачность и согласованность действий между уровнями организации.

4) **Культурная трансформация.** Организационная культура претерпевает переход от модели «исполнения директив» к модели «соавторства и доверия». Сотрудники становятся не просто исполнителями, а участниками процесса стратегирования, влияющими на цели, смыслы и культуры решений. Культурные изменения включают переопределение ролей, доверие к инициативе

«снизу вверх», горизонтальные механизмы обратной связи и принятие смыслов как основ стратегических действий.

В табл. 3 отражена эволюция организационных форм под влиянием цифровых стратегий.

Таблица 3. Эволюция организационных форм управления под влиянием цифровых стратегий
Table 3. Evolution of organizational management forms under the influence of digital strategies

Традиционная модель	Модель стратегической трансформации
Централизованное принятие решений	Распределенное принятие решений на уровне команд при стратегической фасилитации сверху
Иерархически выстроенные функциональные отделы	Кросс-функциональные продуктовые команды с собственными стратегическими метриками и зонами ответственности
Жесткое бюджетное планирование на 1 год и более	Инкрементальное планирование с использованием методологии OKR, регулярных ретроспектив и стратегических спринтов
Формализованная отчетность по результатам	Визуализация стратегического прогресса через дашборды, публичные product reviews и карты экономической ценности
Мотивация через контроль и выполнение директив	Мотивация через вовлеченность, сопричастность к миссии, автономию и вклад в достижение эволюционной цели

В результате цифровая трансформация стратегии предполагает не поверхностную настройку процессов, а изменение самой логики построения организаций: структурной, технологической и культурной. В итоге стратегия становится не внешней директивой, а внутренне встроенной системой навигации, соединяющей цели, смыслы, данные, команды и действия в единую адаптивную управленческую систему.

В дополнение к теоретическому обоснованию, в статье проведен разбор кейсов ведущих российских и международных компаний. Это позволило не только зафиксировать общие тенденции, но и проверить их на примере реальных управленческих практик (по открытым данным компаний).

— **Skyeng** строит модель самоорганизующихся продуктовых команд, которые сами формируют и перезапускают циклы OKR, а каждые 6–8 недель проводят стратегические ретроспективы и корректируют дорожные карты продуктов на основе пользовательской аналитики, что обеспечивает гибкость и быструю адаптацию к изменениям рынка онлайн-образования. Значимым элементом является глубокая культурная привязка к образовательной миссии компании, которая формирует осознанную вовлеченность сотрудников и клиентов. Такой подход способствует устойчивому развитию и высокой инновационной активности.

— **СБЕР** внедряет экосистемный подход, где стратегию выстраивает через единую архитектуру сервисов (SAM-модель) и связку бизнес- и ИТ-инициатив. Внутри банка культуру agile поддерживают «аутпут-хаки» и хакатоны, где команды переводят новую стратегическую цель в конкретные прототипы решений.

— **Spotify и Amazon** используют модульную организацию: стратегия инкорпорирована в автономные племена (*tribes*) и продуктовые потоки (*stream-oriented architecture*) и реализуется через поток быстрых решений и непрерывных итераций, встроенных непосредственно в продуктовые команды и сервисные потоки. Полная прозрачность целей и метрик для команд позволяет оперативно реагировать на изменения, минимизировать риски и поддерживать инновационный темп.

Стратегия воспринимается не как статичный документ, а как живой процесс, интегрированный в повседневную работу.

Таким образом, новые организационные формы отражают принципиальное смещение управленческой логики: от контроля к соавторству, от иерархии к сетям, от фиксированных планов к динамическим архитектурам. Стратегия становится внутренним интегратором, связывающим цели, данные, команды и процессы в единую адаптивную систему.

Формирование целостной концептуальной конструкции стратегического управления в цифровой экономике

Проведенный анализ эволюции стратегического управления, выявленных противоречий и новых организационных форм позволят перейти к формированию целостной концептуальной конструкции, отражающей специфику стратегического управления в условиях цифровой трансформации. В отличие от традиционных моделей, где стратегия представляла собой фиксированный набор целей и планов, современная конструкция должна учитывать:

- непредсказуемость среды (VUCA/BANI-контексты);
- ускорение инновационных циклов;
- интеграцию цифровых технологий в управленческую ткань;
- изменение роли организационной культуры и лидерства.

Концептуальная модель стратегического управления в цифровой экономике базируется на следующих взаимосвязанных блоках:

1. **Когнитивный блок (ценности, миссия, видение).** Стратегия формируется как динамическая интерпретация миссии и ценностей, которые не только задают смысл, но и являются инструментом согласования интересов участников (сотрудников, клиентов, партнеров).

2. **Аналитико-прогностический блок.** Включает инструменты анализа данных в реальном времени (BI, Big Data, ML/AI), позволяющие фиксировать слабые сигналы, прогнозировать сценарии развития и формировать цифровые двойники стратегий.

3. **Организационно-структурный блок.** Определяет архитектуру команд и процессов. Здесь ключевую роль играют *agile*-модели, кросс-функциональные команды, экосистемная логика построения взаимодействий.

4. **Процессный блок.** Стратегия реализуется как непрерывный процесс «обучения на действии», включающий короткие циклы планирования (OKR, спринты, стратегические сессии), регулярные ретроспективы и встроенную рефлексию.

5. **Культурно-ценностный блок.** Обеспечивает включенность персонала в стратегический процесс через горизонтальные практики (бирюзовые принципы, самоорганизация, практики совместного лидерства).

6. **Технологический блок.** Цифровая инфраструктура (дашборды, платформы управления знаниями, гибридные форсайт-системы) становится «нервной системой» стратегии, связывая данные, процессы и людей в единую динамическую среду.

Взаимодействие этих блоков представлено в концептуальной модели на рис. 1.

Практическая значимость данной конструкции проявляется в том, что она позволяет:

- систематизировать трансформации стратегического управления;
- увязать ценностные и технологические основания;
- описать стратегию как процесс, встроенный в повседневное функционирование организации;
- задать методологические ориентиры для диагностики и развития стратегического управления в компаниях различной отраслевой принадлежности.

Таким образом, целостная концептуальная конструкция выступает итоговым обобщением трех ранее проанализированных сдвигов: эволюции стратегических парадигм, перехода к гибким моделям и трансформации организационных форм. Она задает основу для дальнейшего теоретического и эмпирического исследования стратегического управления в цифровой экономике.



Рис. 1. Концептуальная конструкция стратегического управления в цифровой экономике
Fig. 1. Conceptual design of strategic management in the digital economy

Закключение

В рамках проведенного исследования получены следующие результаты, обладающие как теоретической, так и практической значимостью:

1. Проведен критический анализ эволюции стратегического управления от классических школ линейного планирования и конкурентного позиционирования к современным гибким и цифровым моделям, основанным на адаптивности, сценарном подходе и архитектурной согласованности.

2. Выявлены ключевые вызовы цифровой экономики, радикально меняющие стратегическую логику: высокая скорость изменений, технологическая турбулентность, рост роли платформ и экосистем, необходимость в самоорганизации и вовлечении сотрудников в стратегический процесс.

3. Систематизированы современные парадигмы стратегического управления, в которых показано, что наряду с традиционной логикой планирования и ресурсного подхода формируются альтернативные процессные и ценностные парадигмы, а также цифровые архитектурные модели, ориентированные на постоянную настройку стратегии, смысловое лидерство и согласование бизнес- и ИТ-уровней.

4. Сформирована концептуальная конструкция стратегического управления в условиях цифровой трансформации, которая интегрирует классические подходы (позиционирование, ресурсная теория, планово-аналитическая логика) с современными гибкими и цифровыми методами (agile, lean strategy, цифровая архитектура, платформенные модели). Концептуальная модель представлена в виде итеративного стратегического контура, объединяющего ценностный, процессный и архитектурный уровни.

Проведенное исследование показало, что в условиях цифровой экономики классические подходы к стратегическому управлению теряют универсальность и требуют глубокой трансформации. На смену директивным иерархическим моделям приходят гибкие и адаптивные формы стратегирования, основанные на ценностях, процессной логике и цифровой архитектуре. Результаты работы подтверждают, что новая парадигма стратегического управления должна рассматриваться как непрерывный итеративный процесс, интегрированный в культуру, цифровую инфраструктуру и организационную практики компании. Это открывает основу для

разработки прикладных инструментов и методологий, ориентированных на устойчивое развитие организаций в условиях технологической турбулентности.

Направления дальнейших исследований

Результаты исследования позволяют выделить несколько перспективных направлений развития научного поиска:

1. Эмпирическая апробация предложенной концептуальной модели на примере российских и зарубежных организаций различного масштаба и отраслевой принадлежности, что позволит проверить ее применимость и выявить ограничения.
2. Разработка практических методик внедрения гибридных стратегий, сочетающих плано-во-аналитическую, процессную и архитектурную логику, включая инструменты оценки стратегической зрелости организаций и проектирования дорожных карт трансформации.
3. Анализ влияния технологий ИИ и цифровых платформ на процессы формирования и реализации стратегических решений, включая вопросы автоматизации сценарного анализа, предиктивной аналитики и использования цифровых двойников стратегии.
4. Исследование культурных и лидерских аспектов цифровой трансформации, в частности роли фасилитационного лидерства, ценностно-ориентированных моделей и механизмов самоорганизации в формировании устойчивых стратегических систем.
5. Сравнительный анализ национальных и отраслевых практик стратегического управления в цифровой экономике, направленный на выявление уникальных особенностей российской специфики и возможности интеграции международного опыта.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Хасанов А.Э. (2023) VUCA и BANI-мир — новая реальность для российского предпринимательства. *Московский экономический журнал*, 8 (4), art. no. 37. DOI: https://doi.org/10.55186/2413046X_2023_8_4_152
2. Барановский В.Ю., Зайченко И.М. (2018) Формирование стратегической карты управления предприятием на основе концепции цифровой трансформации бизнеса. *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*, 11 (3), 185–193. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.11316>
3. Бабкин А.В., Буркальцева Д.Д., Костень Д.Г., Воробьев Ю.Н. (2017) Формирование цифровой экономики в России: сущность, особенности, техническая нормализация, проблемы развития. *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*, 10 (3), 9–25. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.10301>
4. Козюбро Т.И., Арутюнова А.А., Сафронова Я.М. (2021) Основные достоинства и недостатки модели стратегического планирования и управления Игоря Ансоффа. *Экономика и бизнес: теория и практика*, 4-1 (74), 190–193. DOI: <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2021-4-1-190-193>
5. Гуржий Н.Н. (2012) Практические аспекты стратегической модели М. Портера. *Вопросы структуризации экономики*, 2, 120–122.
6. Тебекин А.В. (2023) Анализ возможностей использования «полевой» и «парниковой» модели стратегического развития Г. Минцберга в интересах повышения эффективности национальной экономики. *Теоретическая экономика*, 12, 40–54.
7. Сырбу Н.П. (2016) Цвет организации, или путь в никуда? *Организационная психология*, 6 (3), 114–118.
8. Глотова Е.А., Глотова В.В. (2021) Стратегическое управление: анализ концепций. *Известия ДВФУ. Экономика и управление*, 1, 126–136. DOI: <https://dx.doi.org/10.24866/2311-2271/2021-1/126-136>
9. Любичкая В.А. (2019) Динамические способности организации как условие рыночной устойчивости. *Russian Journal of Management*, 7 (1), 56–60. DOI: https://doi.org/10.29039/article_5d0a4295700c48.63451792
10. Миллер А.Б., Петров А.Н. (2010) Стратегический менеджмент как стратегический процесс. *Известия СПбГЭУ*, 2, 40–47.



11. Тис Д.Дж. (2009) Выявление динамических способностей: природа и микрооснования (устойчивых) результатов компании. *Российский журнал менеджмента*, 7 (4), 59–108.
12. Орехова С.В. (2012) К дискуссии о динамических способностях фирмы. *Современная конкуренция*, 1 (31), 12–20.
13. Зиндер Е.З. (2021) Риски цифровых трансформаций и помещение знаний о них в модель архитектуры предприятия. *SAEC-2021*, 1, 69–79. DOI: <https://doi.org/10.18720/SPBPU/2/id21-50>
14. Малыженков П.В., Иванова М.И. (2017) Архитектурный подход к выравниванию ИТ и бизнеса. *Бизнес-информатика*, 3 (41), 56–64. DOI: <https://doi.org/10.17323/1998-0663.2017.3.56.64>
15. Дмитриева М.А., Шедько Ю.Н. (2023) Цифровые тренды в стратегическом управлении и существующие ИТ-риски. *Управленческие науки*, 13(2), 6–15. DOI: <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2023-13-2-6-15>
16. Марин К.Е. (2025) Организационные компетенции в современной экономике. *Прогрессивная экономика*, 1, 58–72. DOI: https://doi.org/10.54861/27131211_2025_1_58
17. Малинецкий Г.Г. (2021) Самоорганизация, нелинейность и теория научных революций. *Знание. Понимание. Умение*, 1, 67–82. DOI: <https://doi.org/10.17805/zpu.2021.1.5>
18. Кузнецова Н.В., Алексеева Е.А. (2016) Цепочка создания ценностей М. Портера в рамках оценки конкурентоспособности предприятий металлургической отрасли. *Молодой ученый*, 27 (131), 418–423.
19. Джабраилова Н.Д. (2023) Влияние цифровизации на развитие бизнеса. *Журнал прикладных исследований*, 1, 120–124. DOI: https://doi.org/10.47576/2712-7516_2023_1_120
20. Новиков В.А., Бобрышев Е.Б., Барменков Е.Ю., Борисова Е.В. (2021) Пандемия как катализатор цифровизации общества. *Компетентность*, 3, 34–39.
21. Антонова И.И., Мухаметханова Н.И. (2025) О процессе управления изменениями на предприятии при переходе к экономике замкнутого цикла. *Экономика и управление*, 31 (3), 291–301. DOI: <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-3-291-301>
22. Васильев А.И., Брусакова И.А. (2024) Инновационное проектирование маркетинговых экосистем. *Управленческие науки*, 14 (1), 88–102. DOI: <https://doi.org/10.26794/2404-022X-2024-14-1-88-102>
23. Королева Д., Хавенсон Т., Томасова Д. (2023) Генезис и прогнозный потенциал экосистемного подхода в образовании. *Форсайт*, 17 (4), 93–109. DOI: <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2023.4.93.109>
24. Гусаков В. (2019) Вызовы «Индустрии 4.0» и «Общества 2.0», или рассуждения по поводу новой цифровой реальности. *Наука и инновации*, 12 (202), 4–9.
25. Черненко В.А., Воронов А.А., Резник И.А. (2023) Архитектура деятельности компаний и банков в области ESG. *Экономический вектор*, 1 (32), 94–98. DOI: <https://doi.org/10.36807/2411-7269-2023-1-32-94-98>
26. Махмудова М.М. (2023) Развитие человеческого капитала в условиях цифровой экономики и технологического перевооружения. *Теоретическая экономика*, 6, 38–53.
27. Байбулатова Д.В. (2023) Государственно-частное партнерство как инструмент стимулирования инновационной деятельности бизнеса в сфере цифровых технологий. *Экономика науки*, 9 (3), 61–75. DOI: <https://doi.org/10.22394/2410-132X-2023-9-3-61-75>
28. Zubkova A.B., Rusanova L.D. (2019) International Business Management: Agility Journey for high-tech companies. *Бізнес Інформ*, 12, 370–383. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-370-383>
29. Говорова А.В., Сулова И.П., Шелокова С.В. (2021) Анализ рынка онлайн образования в России в контексте теории экономического доминирования. *Мир новой экономики*, 15 (3), 77–84. DOI: <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2021-15-3-77-84>
30. Стяжкина Е.И. (2025) Новая парадигма менеджмента в условиях цифровой экономики. *Управленческие науки*, 15 (1), 6–19. DOI: <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2025-15-1-6-19>
31. Гетцингер Ф., Спремич М., Якович Б. (2025) Роль управленческих компетенций в цифровой трансформации организаций. *Форсайт*, 19 (2), 68–76. DOI: <https://doi.org/10.17323/fstg.2025.27129>

REFERENCES

1. Khasanov A.E. (2023) VUCA- and BANI-world – a new reality for Russian entrepreneurship. *Moscow Economic Journal*, 8 (4), art. no. 37. DOI: https://doi.org/10.55186/2413046X_2023_8_4_152
2. Baranovskiy B.Iu., Zaychenko I.M. (2018) Formation of the strategic map of business management on the basis of the concept of digital transformation of business. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 11 (3), 185–193. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.11316>
3. Babkin A.V., Burkaltseva D.D., Vorobey D.G., Kosten Yu.N. (2017) Formation of digital economy in Russia: essence, features, technical normalization, development problems. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 10 (3), 9–25. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.10301>
4. Kozyubro T.I., Arutyunova A.A., Safronova Ya.M. (2021) The main advantages and disadvantages of the Igor Ansoff model of strategic planning and management. *Journal of Economy and Business*, 4-1 (74), 190–193. DOI: <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2021-4-1-190-193>
5. Gurzhiy N.N. (2012) Practical aspects of strategic model of M. Porter. *Voprosy strukturizatsii ekonomiki [Issues of economic structuring]*, 2, 120–122.
6. Tebekin A.V. (2023) Analysis of the possibilities of using the «field» and «greenhouse» models of strategic development by G. Mintzberg in the interests of increasing the efficiency of the national economy. *Theoretical Economics*, 12, 40–54.
7. Syrbu N. (2016) Color of the organization or dead-end way? *Organizational Psychology*, 6 (3), 114–118.
8. Glotova E., Glotova V. (2021) Strategic management: Concept analysis. *The bulletin of the Far Eastern Federal University. Economics and Management*, 1, 126–136. DOI: <https://dx.doi.org/10.24866/2311-2271/2021-1/126-136>
9. Lyubickaya V.A. (2019) Dynamic abilities of the organization as the condition of market sustainability. *Russian Journal of Management*, 7 (1), 56–60. DOI: https://doi.org/10.29039/article_5d0a4295700c48.63451792
10. Miller A.B., Petrov A.N. (2010) Strategicheskij menedzhment kak strategicheskij process [Strategic management as a strategic process]. *Izvestiâ Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo èkonomičeskogo universiteta*, 2, 40–47.
11. Teece D.J. (2009) Explicating Dynamic Capabilities: Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Russian Management Journal*, 7 (4), 59–108.
12. Orekhova S. (2012) Discussion on the dynamic capabilities of firm. *Journal of Modern Competition*, 1 (31), 12–20.
13. Zinder E.Z. (2021) Risks of digital transformations and placing knowledge of them into enterprise architecture model. *SAEC-2021*, 1, 69–79. DOI: <https://doi.org/10.18720/SPBPU/2/id21-50>
14. Malyzhenkov P.V., Ivanova M.I. (2017) An architectural approach to IT–business alignment. *Business Informatics*, 3 (41), 56–64. DOI: <https://doi.org/10.17323/1998-0663.2017.3.56.64>
15. Dmitrieva M.A., Shedko Y.N. (2023) Digital trends in strategic management and existing IT-risks. *Management sciences*, 13 (2), 6–15. DOI: <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2023-13-2-6-15>
16. Marin K.E. (2025) Organizational competencies in the modern economy. *Progressive Economy*, 1, 58–72. DOI: https://doi.org/10.54861/27131211_2025_1_58
17. Malinetskiy G.G. (2021) Self-organization, nonlinearity and the theory of scientific revolutions. *Knowledge. Understanding. Skill*, 1, 67–82. DOI: <https://doi.org/10.17805/zpu.2021.1.5>
18. Kuznecova N.V., Alekseeva E.A. (2016) Cepochka sozdaniya cennostej M. Portera v ramkah ocenki konkurentosposobnosti predpriyatij metallurgicheskoy otrasli [M. Porter's value chain in the context of assessing the competitiveness of enterprises in the metallurgical industry]. *Young Scientist*, 27 (131), 418–423.
19. Dzhabrailova N.D. (2023) Impact of digitalization on business development. *Journal of Applied Research*, 1, 120–124. DOI: https://doi.org/10.47576/2712-7516_2023_1_120
20. Novikov V.A., Bobryshev E.B., Barmenkov E.Yu., Borisova E.V. (2021) Pandemic as a catalyst for the digitalization of society. *Competency*, 3, 34–39.
21. Antonova I.I., Mukhametkhanova N.I. (2025) On the process of change management process at the enterprise in the transition to a closed-loop economy. *Economics and Management*, 31 (3), 291–301. DOI: <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-3-291-301>
22. Vasiliev A.I., Brusakova I.A. (2024) Innovative design of marketing ecosystems. *Management Sciences*, 14 (1), 88–102. DOI: <https://doi.org/10.26794/2404-022X-2024-14-1-88-102>



23. Koroleva D., Khavenson T., Tomasova D. (2023) Genesis and predictive ability of ecosystem approach in education. *Foresight and STI Governance*, 17(4), 93–109. DOI: <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2023.4.93.109>
24. Gusakov V. (2019) Vyzovy «Industrii 4.0» i «Obshchestva 2.0», ili rassuzhdeniya po povodu novoj cifrovoj real'nosti [Challenges of Industry 4.0 and Society 2.0, or reflections on the new digital reality]. *Nauka i innovacii [Science and Innovations]*, 12 (202), 4–9.
25. Chernenko V.A., Voronov A.A., Reznik I.A. (2023) Architecture of companies and banks in the field of ESG. *Economic Vector*, 1 (32), 94–98. DOI: <https://doi.org/10.36807/2411-7269-2023-1-32-94-98>
26. Makhmudova M.M. (2023) Human capital development in the digital economy. *Theoretical Economics*, 6, 38–53.
27. Baibulatova D.V. (2023) Public-private partnership as a tool to foster business innovation activities in the digital technologies field. *Economics of Science*, 9 (3), 61–75. DOI: <https://doi.org/10.22394/2410-132X-2023-9-3-61-75>
28. Zubkova A.B., Rusanova L.D. (2019) International Business Management: Agility Journey for high-tech companies. *Business Inform*, 12, 370–383. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-370-383>
29. Govorova A.V., Suslova I.P., Shchokolova S.V. (2021) Analysis of the online education market in Russia in the context of the theory of economic dominance. *The World of New Economy*, 15 (3), 77–84. DOI: <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2021-15-3-77-84>
30. Styazhkina E.I. (2025) A new management paradigm in the digital economy. *Management Sciences*, 15 (1), 6–19. DOI: <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2025-15-1-6-19>
31. Goetzinger P., Spremić M., Jaković B. (2025) The role of digital leadership capabilities in enterprise-wide digital transformation, *Foresight and STI Governance*, 19 (2), 68–76. DOI: <https://doi.org/10.17323/fstg.2025.27129>

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ / INFORMATION ABOUT AUTHOR

БАРАНОВСКИЙ Владислав Юрьевич

E-mail: vladislavbaranovskiy007@gmail.com

Vladislav Yu. BARANOVSKIY

E-mail: vladislavbaranovskiy007@gmail.com

Поступила: 08.07.2025; Одобрена: 26.08.2025; Принята: 26.08.2025.

Submitted: 08.07.2025; Approved: 26.08.2025; Accepted: 26.08.2025.