

УДК 005

DOI: 10.17586/2310-1172-2024-17-4-39-48

Научная статья

## Стратегические подходы к управлению цифровой трансформацией в организациях

Канд. экон. наук **Борреманс А.Д.** alexandra.borremans@mail.ru

**Ануфриева В.Д.** dasist.2001@mail.ru

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого  
195251, Россия, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д. 29, литера Б

*Всеобъемлющий характер цифровой трансформации ставит перед компаниями задачу согласования своей привычной стратегии осуществления деятельности с планом цифровой трансформации. Это стало следствием появления нового термина «стратегия цифровой трансформации». В свою очередь, при построении нового формата стратегии привычные методы стратегического управления становятся не актуальными, что создает новые задачи по пересмотру традиционных подходов к управлению новым явлением – цифровой трансформацией. Учитывая сложившиеся внешние условия и потребность компаний в обновленных подходах стратегического управления цель данного исследования состоит в анализе и развитии теоретических основ стратегического управления цифровой трансформацией организаций. В ходе исследования были изучены теоретические подходы к стратегическому управлению, изменения которых вызваны влиянием цифровой экономики на внутренние процессы организаций. В результате анализа современных подходов к стратегическому управлению цифровой трансформацией были разработаны: иерархическая схема реализации стратегии цифровой трансформации на уровне бизнес-сегментов и схема модификации уровней управления предприятием в рамках цифровой трансформации. Также, был проведен сравнительный анализ традиционных подходов стратегического управления и новых подходов стратегического управления цифровой трансформацией, что позволило выявить направления относительно развития теоретических подходов стратегического управления в условиях цифровой трансформации организаций: 1) модификация традиционного подхода стратегического управления; 2) модификация стратегического управления в целом; 3) появление нового подхода с сохранением принципов стратегического управления. Итоговым результатом исследования стали выявленные основные направления дальнейшего развития стратегического управления цифровой трансформацией организаций на основе бизнес-моделей и экосистем.*

**Ключевые слова:** цифровая экономика, цифровизация, стратегическое управление, стратегия цифровой трансформации, цифровые преобразования, экосистема.

Scientific article

## Strategic management approaches of digital transformation in organizations

Ph.D. **Borremans A.D.** alexandra.borremans@mail.ru

**Anufrieva V.D.** dasist.2001@mail.ru

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University  
195251, Russia, St. Petersburg, Polytechnicheskaya, 29 B

*The comprehensive nature of digital transformation challenges companies to align their usual business strategy with a digital transformation plan. This has resulted in the emergence of a new term «digital transformation strategy». Meanwhile, for development of a new format of strategy, the usual methods of strategic management become irrelevant, which creates new challenges in revising traditional approaches to managing the new phenomenon of digital transformation. Given the current external conditions and the need of companies in updated approaches to strategic management, the purpose of this study is to analyze and develop the theoretical foundations of strategic management of digital transformation of organizations. This paper considers theoretical approaches to strategic management and changes in which are caused by the influence of the digital economy on the internal processes of organizations. As a result of the analysis of modern approaches to the strategic management of digital transformation, the following were constructed: a hierarchical scheme for the implementation of the digital transformation strategy at the level of business segments and a scheme for modifying the levels of enterprise management within the framework of digital*

*transformation. Also, a comparative analysis of traditional approaches to strategic management and new approaches to strategic management of organizations of digital transformation was carried out, which allowed identifying directions for the development of theoretical approaches to strategic management in the context of digital transformation of organizations: 1) modification of the traditional approach of strategic management; 2) modification of strategic management in general; 3) the emergence of a new approach with the preservation of the principles of strategic management. The final result of the study was the identified main directions for further development of strategic management of digital transformation of organizations based on business models and ecosystems.*

**Keywords:** digital economy, digitalization, strategic management, digital transformation strategy, digital transformation, ecosystem.

## Введение

Основными предпосылками и драйверами к развитию теоретических основ стратегического менеджмента в области цифровой трансформации сегодня является ускоренный переход к цифровой экономике. Цифровая экономика представляет собой экономическую деятельность, которая зависит от использования и модернизируется за счет использования цифровых технологий, цифровой инфраструктуры, цифровых услуг и данных [1].

Для долгосрочного присутствия компании на рынке и использования её инновационного потенциала как в настоящем, так и в будущем, возникает потребность во внедрении цифровых технологий во все области деятельности компании, что в свою очередь сопровождается перестройкой бизнес-процессов, изменением каналов коммуникации со стейкхолдерами. Таким образом, компания встаёт на путь цифровой трансформации, направленный на качественное преобразование ее бизнес-сегментов. Процесс цифрового преобразования требует поэтапной и стратегической проработки шагов и связанной системы целевых показателей стратегического развития, обеспечивающей в том числе мониторинг достижения поставленных целей [2]. Как следствие, в общую корпоративную стратегию организации также должна включаться дорожная карта мероприятий по внутренней трансформации компании.

Цифровая трансформация представляет собой достаточно молодое явление. Ранние определения связывали цифровую трансформацию непосредственно с возникающими технологиями, позволяющими автоматизировать бизнес-сегменты. Однако, с растущим числом технологий и их спецификой, необходимо объединять все вытекающие эффекты для бизнеса и формулировать наиболее полное определение к цифровой трансформации.

Наиболее полно и объективно раскрывают аспекты данного явления следующая трактовка термина. Под цифровой трансформацией подразумевается процесс, в ходе осуществления которого компании интегрируют множество цифровых технологий с целью достижения большей производительности и устойчивого конкурентного преимущества за счет преобразования бизнес-моделей, клиентского опыта, операционной деятельности, одновременно воздействуя на персонал и систему ценностей [3]. Изменения основных составляющих деятельности компании сопровождаются изменениями существующих бизнес-моделей, включая создание новых. Современными направлениями цифровой трансформации стали создание платформенных форм организации хозяйственной деятельности предприятия и образование экосистем. Согласно отчёту КМДА «Цифровая трансформация в России – 2020» 64 % опрошенных компаний считают цифровую трансформацию необходимым для бизнеса процессом. 48% компаний разрешают вопрос цифровой трансформации посредством специально разработанной стратегии, однако 32 % российских компаний определяют свой статус цифровой трансформации на уровне реализации отдельных цифровых проектов. Респонденты отмечают, что основными причинами неполноценной цифровой трансформации являются отсутствие стратегии, нехватка компетенций, внутреннее сопротивление в компании и несформированность единого органа управления трансформацией.

Перечисленные препятствия взаимосвязаны – неполноценность знаний в области цифровой трансформации не позволяет стратегически планировать развитие организации, что связано со сложностью применения привычных методов стратегического управления по отношению к новому явлению [4]. В связи с указанными факторами цель настоящего исследования заключается в анализе и развитии теоретических основ стратегического управления цифровой трансформацией организаций.

Для достижения поставленных целей были сформированы следующие задачи:

- 1) проанализировать подходы стратегического управления разработкой и реализацией стратегий цифровой трансформации;
- 2) выявить тенденции и направления в стратегическом менеджменте, обусловленные цифровой трансформацией как объектом управления;
- 3) провести сравнительный анализ традиционных и современных подходов к стратегическому управлению;
- 4) выявить дальнейшие направления развития стратегического управления цифровой трансформацией организаций.

## Методология

В работе преимущественно используются теоретические методы исследования. В первую очередь был проведен анализ традиционных подходов к стратегическому управлению, а также современных подходов к стратегическому управлению цифровой трансформацией организаций. На основе синтеза современных подходов к стратегическому управлению цифровой трансформацией организацией и моделирования была построена иерархическая схема формирования стратегии цифровой трансформации на уровне бизнес-сегментов. Помимо моделирования, среди практических методов исследования использовалось сравнение традиционных и современных подходов к стратегическому управлению цифровой трансформацией организаций и на основе аналогии были выявлены закономерности по развитию теоретических основ.

## Результаты

### *Анализ традиционных подходов стратегического управления*

Одной из основополагающих работ, посвященных стратегическому менеджменту, является книга И. Ансоффа – «Стратегическое управление» [5]. Задача комплексных систем стратегического управления состоит в том, что на предприятии осуществляется стратегическое планирование, одновременно с чем звенья структуры управления устроены таким образом, чтобы возможно было обеспечить выработку долгосрочной стратегии и создать управленческий инструментарий для превращения этих стратегий в текущие производственно-хозяйственные планы, подлежащие реализации на практике. Одной из идей основоположника стратегического управления является принцип «идти от будущего к настоящему» в составлении общекорпоративных планов. Необходимо поддерживать несколько видов планирования и инструментов в связи с изменениями внешней среды и уровней турбулентности. С другой стороны, организации в ходе возникновения внезапных внешних изменений осознают необходимость формирования и реализации корпоративных стратегий. Инструментом на первых этапах выступало стратегическое планирование вместо долгосрочного. Однако стратегическое планирование не решало проблем, связанных со стратегией и возможностями.

Более комплексный подход к построению и реализации стратегии обеспечивает стратегическое управление, включающее в себя два направления: управление стратегическими возможностями и управление проблемами в реальном масштабе времени [5]. Из классических подходов в стратегическом управлении можно выделить также рыночно-ориентированный подход, инструменты которого базируются на принятии решений основываясь на анализе и прогнозе с последующим мониторингом и контролем спрогнозированных результатов [6].

Другим наиболее значимым подходом в области стратегического управления является системный подход, при котором стратегическое управление представляет собой “самостоятельную сложную систему, состоящую из совокупности определенных элементов и взаимосвязей между ними”, где элементы также могут быть рассмотрены как отдельные системы [7]. Также, любая система (объект) рассматривается как совокупность компонентов: выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь. С другой стороны, подход позволяет представить объект как составную часть другой системы более высокого уровня, которая взаимодействует с другими подсистемами [8]. Одним из поздних подходов к формированию и реализации стратегии является ресурсный подход. Суть подхода заключается в том, чтобы выбрать наиболее продуктивные уникальные ресурсы и развивать неявные ключевые организационные способности [9]. При принятии управленческих решений акцент делается на совпадении внутреннего потенциала организации и внешних возможностей.

Необходимость в применении стратегического менеджмента по отношению к формированию и реализации стратегии в рамках цифровой трансформации позволила создать новый термин – стратегия цифровой трансформации/цифровая стратегия (digital transformation strategy/digital strategy), – трактуемый как всесторонняя и корпоративная стратегия, сопровождающая и направляющая компанию на пути цифровой трансформации, использования возможностей цифровых ресурсов. Отличительными особенностями стратегии является изменение всех бизнес-сегментов, коррелирующее с общей бизнес-стратегией и функциональными стратегиями [3]. На основе исследования работ в области стратегического управления цифровой трансформацией предприятия был сделан вывод о том, что применение традиционных методов и подходов стратегического менеджмента осуществляется посредством их адаптации под заданные условия цифровых изменений в окружающей среде предприятия, а также развития на их основе новых подходов в стратегическом менеджменте.

### *Анализ современных подходов к разработке и реализации стратегии цифровой трансформации*

Разработка цифровой стратегии в большей своей части затрагивает организационные формы представления бизнеса предприятия. Акцент данной стратегии смещается со стратегического планирования на реализацию стратегии во всей организации и сопровождается соответствующими изменениями.

На основе проанализированных научных работ были выявлены основные подходы к разработке и реализации стратегии цифровой трансформации. Так, формирование стратегии можно разделить по следующим направлениям:

- формирование стратегии на основе реализуемых в компании бизнес-процессов и бизнес-моделей;
- формирование стратегии индустриального предприятия на основе платформенного подхода;
- формирование стратегии в рамках промышленной экосистемы.

В ходе анализа кейсов компаний по цифровой трансформации авторы работы [10] выделили основные подходы к реализации цифровой стратегии:

1. Цифровая стратегия – это обособленная стратегия, включенная в общую корпоративную.
2. Внедрение цифровых технологий осуществляется в виде дорожной карты без обособления стратегии цифровой трансформации в отдельный стратегический план.
3. Стратегия цифрового развития формализована в рамках выделения бюджетных средств с ключевыми показателями эффективности.

К вопросу о том, как может проходить формирование и реализация цифровой стратегии относительно *бизнес-процессов* компании, в исследуемой работе авторы выделяют следующие модели цифровой трансформации:

1. Модель сквозной трансформации корпоративной стратегии в цифровую корпоративную стратегию. Интеграция цифровых продуктов происходит на уровне бизнес-процессов. Далее процесс приводит к изменениям в бизнес-модели компании.
2. Модель точечного встраивания цифровых проектов в бизнес-процессы (бизнес-единицы) или выделении проектов в отдельные бизнес-единицы, не требующей трансформации основных бизнес-процессов компании.
3. Модель создания бизнеса в цифровой среде. При осуществлении данной модели изначально корпоративная стратегия является цифровой.

Ценность использования цифровых технологий и осознание целесообразности их внедрения в жизнедеятельность компании послужило пересмотру организацией своих имеющихся бизнес-моделей, а также созданию новых, где необходимо внедрить цифровые продукты. Бизнес-модель представляет собой концептуальную основу, параметры которой обеспечивают целостное представление о деятельности организации, выступая при этом также в качестве промежуточного звена между стратегией компании и её процессами. Другое определение бизнес-модели определяет ее в качестве архитектуры бизнеса, обуславливающую ее линию поведения во времени и пространстве. Концепция бизнес-модели охватывает все структурные элементы бизнеса, в том числе способы взаимодействия в экосистемах [11].

Относительно управления *бизнес-моделями*, непосредственно связанными с бизнес-стратегией, в качестве стратегического инструмента популярность набирает портфель бизнес-моделей, описанный в работе [12]. Основное преимущество внедрения новых бизнес-моделей на основе цифровых технологий и управления общим портфелем бизнес-моделей заключается в расширении функциональных возможностей бизнес-моделей за счёт их взаимосвязанности, расширяющей доступ к цифровым технологиям по бизнес-моделям, а также в повышении общей производительности.

Другой работой, направленной на актуализацию традиционных методов стратегического управления, выступает исследование [13]. Новшество заключалось в применении платформенного подхода к формированию системы стратегического управления преобразованиями промышленного предприятия. В данном случае подход позволяет администрировать деятельность по трансформации бизнес-моделей. Платформы и модули структурные элементы данной системы. Центральным координатором и регулировщиком процессов всех платформ является цифровая платформа, выступающая центральным звеном безбарьерного взаимодействия участников процесса стратегического управления.

В ходе развития цифровой экономики, функции стратегического управления преобразованиями включают в себя: 1) актуализацию стратегического видения развития предприятия в условиях цифровых изменений; 2) организация цифровизации на уровне бизнес-процессов, внедрение технологии анализа больших данных; 3) развитие кросс-функционального взаимодействия институциональных структур посредством формирования инновационных экосистем.

В следующей работе [14] рассматривается такой метод стратегического управления, как управление промышленной экосистемой, представляющей собой “сложную систему экономических акторов, действующих на базе единой цифровой платформы”. Авторы утверждают, что в условиях цифровой трансформации стратегическое управление промышленными экосистемами должно осуществляться также с учетом платформенного подхода. Более ранний вариант определения “экосистемы (бизнес-экосистема)” был открыт Дж. Муром, идея которого заключалась в том, что компанию необходимо рассматривать не как члена одной отрасли, а как часть бизнес-экосистемы, охватывающей множество отраслей. Будучи участником экосистемы компании, совместно развивают возможности вокруг новых инноваций посредством совместной работы для создания продукции и услуг [15].



Компонентами определения промышленной экосистемы являются:

1. Мультиакторная сеть. Явление представляет собой совокупность действующих лиц экосистемы – акторов, – отличающихся своим видом деятельности и принципами принятия решения и формирования стратегии.
2. Приведение принципов принятия решений и стратегического поведения участников экосистемы к единому образу.
3. Поддержание высокого уровня когерентности, согласно которому определяется доля акторов, чьи принципы принятия решений соответствуют экосистемным требованиям [14].

### Современный формат построения стратегии

Анализируя выявленные подходы к формированию стратегии, возможно представить современный формат бизнес-сегментов, на уровне которых строятся стратегии цифровой трансформации (рис. 1).

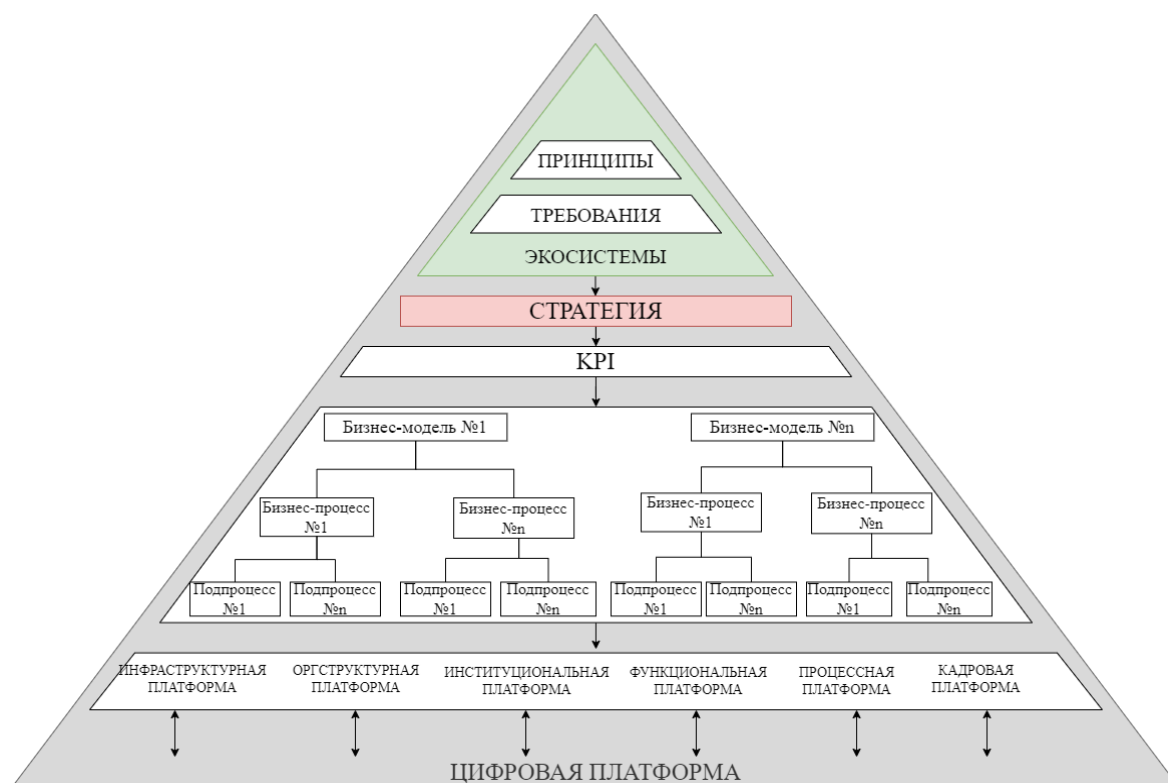


Рис. 1. Иерархия реализации стратегии цифровой трансформации на уровне бизнес-сегментов на основе современных подходов к представлению функционирования бизнеса (разработано автором)

На первом уровне возможно формирование стратегии, включающей интеграцию цифровых продуктов в определенные бизнес-процессы. Таким образом, цифровая трансформация касается выборочных единиц в общей совокупности бизнес-сегментов.

При следующем варианте – цифровая трансформация становится полноценной частью корпоративной стратегии и затрагивает все бизнес-процессы, тем самым модифицируя бизнес-модели предприятия.

С целью администрирования трансформации бизнес-моделей компании прибегают к платформенному подходу формирования системы стратегического управления преобразованиями. Таким образом, формирование стратегии преобразований принимает расширенную конфигурацию, где каждая платформа также может быть рассмотрена как система, включающая в себя группу форм, средств, механизмов согласно своей структурно функциональной направленности, функционирующих взаимосвязано и с учетом цифровых преобразований. Координатором всех платформ выступает цифровая платформа, обеспечивая безбарьерное взаимодействие субъектов стратегического управления.

На следующем уровне построения корпоративной стратегии компании особое внимание обращают на внешнюю среду. Главным вопросом встает взаимодействие предприятий в формате экосистемы. При указанном подходе стратегическое управление различных компаний строится в едином образе, приводя принципы принятия

решений и стратегического поведения участников экосистемы к единой направленности. Функционирование взаимодействия между компаниями экосистемы также осуществляется посредством цифровой платформы.

В зависимости от уровня управления внутри компании происходят соответствующие изменения привычных действий. Анализируя разработанный рисунок 2 в левой части, мы видим привычные и новые этапы реализации стратегии с учетом появления нового формата создания ценности для клиента – бизнес-моделей. В средней части рисунка отображено каскадирование требований, диктуемых сформированной экосистемой для актора-организации и непосредственно следственной (вытекающей) цифровой трансформацией, которые необходимы для исполнения. В правой части отображены промежуточные и финальные этапы выполнения стратегии.

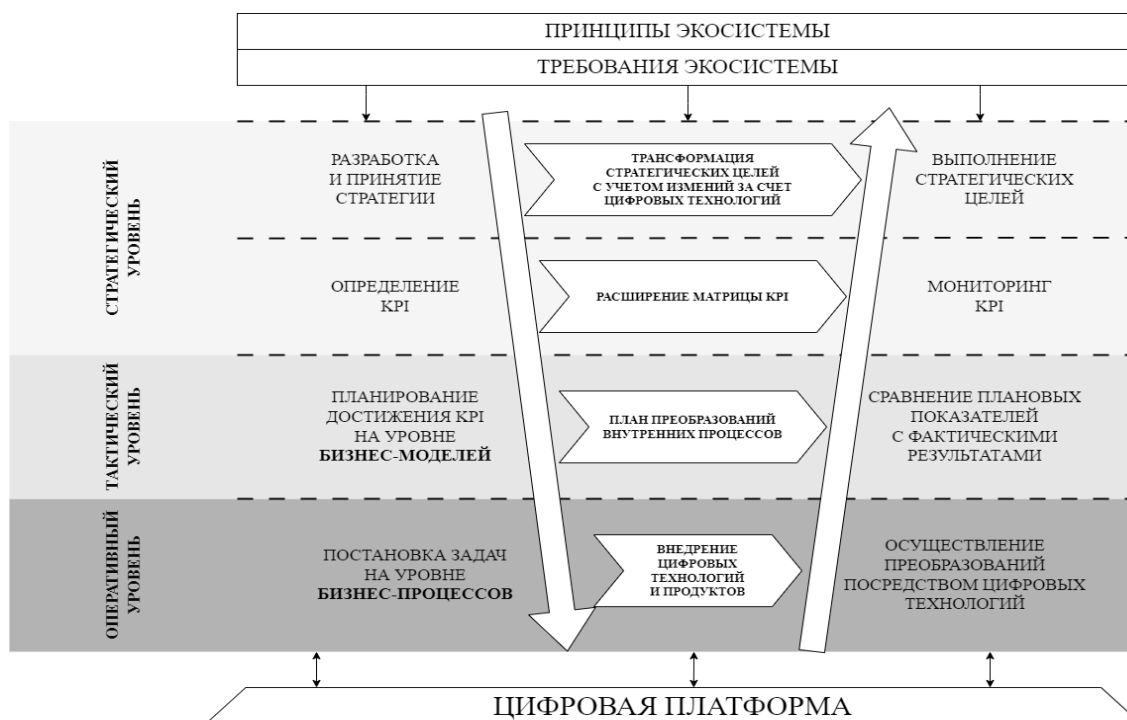


Рис. 2. Модификация уровней управления предприятием в рамках цифровой трансформации (разработано автором)

Таким образом, новые подходы к стратегическому управлению стали следствием появления современных форматов функционирования бизнеса. Формирование бизнес-сегментов в виде бизнес-моделей создает способ разработки стратегии с целью обеспечения синергии между имеющимися бизнес-моделями.

Если же предприятие находится во взаимосвязи со смежными по специализации организациями, то новый подход для обеспечения их совместной работы связан с их трансформацией в бизнес-экосистему, где подход к принятию стратегических решений каждого предприятия должен отвечать единому образу.

### **Тенденции стратегического управления цифровой трансформацией как объекта управления**

Согласно исследованиям, проведенным в работе [6], на данный момент всё больше возникает споров и противоречий по поводу целесообразности применения стратегического управления в рамках быстрых изменений, вызванных цифровой трансформацией. Так, более практическую управленческую значимость стало получать понятие реального времени управления предприятием. На разрешение создавшихся ситуаций отводится определенное количество времени, названное шкалой времени управления, необходимое для ответа до того, как ситуация из нештатной превратится в кризисную [16].

Другой подход сценарного менеджмента, интерес к которому растет в данное время, основывается на балансе между стратегическим и тактическим управлением [6]. Также отмечается современное изложение сценария в форме синопсиса<sup>1</sup>. При разработке стратегии также возможен данный подход – стратегия не должна быть объемным документом, выходящим за пределы компетенций одного человека, эффективный вариант подразумевает

<sup>1</sup> Синопсис – (греч. synopsis – обозрение) – сводное, суммарное изложение различных взглядов по какому-л. вопросу (Словарь иностранных слов. – Комлев Н.Г., 2006.)

разработку стратегии в форме синопсиса с приложениями, трактующими его основные положения [17]. При качественном изменении условий единственная принятая стратегия может перестать быть успешной. По этой причине сценарное управление становится более привлекательным, при условии, что компании будут реализовывать разработанные ситуационные стратегии, переключаясь между ними в соответствии с изменениями внешних условий [18].

Другой набирающий популярность подход к управлению цифровой трансформацией связан с архитектурой предприятия, представляющей собой единую модель системы управления с ключевыми взаимосвязанными элементами предприятия, выраженными в виде стратегических целей, бизнес-моделей, бизнес-процессов, информационных систем, ИТ-сервисов, ИТ-инфраструктуры. С точки зрения необходимости интеграции цифровых технологий в систему управления бизнеса, архитектура предприятия приобретает новую значимость в качестве инструмента проектирования бизнеса [19]. С точки зрения авторов, данный метод проектирования системы управления предприятием является развитием системного подхода. Противоположного мнения придерживаются авторы в другой работе [6], считая, что идеи об архитектуре предприятия как центрального элемента системы управления вносят вклад в развитие ресурсного подхода в стратегическом менеджменте.

***Сравнительный анализ традиционных подходов стратегического управления и новых подходов стратегического управления цифровой трансформацией***

На основе проанализированных классических подходов в стратегическом управлении и современных подходов к разработке и реализации стратегии, возможно сопоставить данные подходы. Посредством сравнения можно выделить три направления относительно развития теоретических основ стратегического управления в условиях цифровой трансформации организаций, представленных в таблице.

Таблица

**Сравнительный анализ традиционных и современных подходов стратегического управления цифровой трансформацией**

Модификация (развитие) традиционного подхода стратегического управления			
Традиционный подход	Описание	Обновленный подход	Описание
Системный	– Каждый объект системы рассматривается как самостоятельная система; – Объекты взаимосвязаны между собой; – Структура имеет выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь	Платформенный	– Каждая структурная единица представлена в виде платформы или модуля согласно своей функциональности; – Платформы и модули функционируют в одном направлении; – <i>Платформы</i> могут быть декомпозированы как самостоятельная система в качестве группы форм, средств, механизмов; – <i>Модули</i> выполняют роль самостоятельных функциональных компонентов системы стратегического управления; – Имеет вход (данные для функционирования системы), выход (результаты функционирования системы), обратную связь о ходе преобразований предприятия
		Архитектура предприятия	– Единая модель системы управления; – Отражает ключевые взаимосвязанные элементы предприятия: стратегические цели, бизнес-модели, бизнес-процессы, информационные системы, ИТ-сервисы, ИТ-инфраструктуры
Ресурсный	– Представление сильных сторон и способностей организации; – Акцент на наиболее продуктивных уникальных ресурсах	Архитектура предприятия	– Центральный элемент системы управления; – Отражает способности и ресурсы компании во взаимосвязи с ее целями и ценностями

Окончание таблицы

Модификация (развитие) стратегического управления в целом			
Вид управления	Описание	Вид управления	Описание
Стратегическое	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Комбинирование стратегического планирования и разработки долгосрочной стратегии;</li> <li>– Одна реализуемая стратегия;</li> <li>– Базируется на планировании, прогнозировании и мониторинге выполнения стратегии</li> </ul>	Сценарное	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Основа на балансе между стратегическим и тактическим управлением;</li> <li>– Интегрирует системное мышление, стратегическое мышление, долгосрочное планирование;</li> <li>– Формирование и реализация нескольких сценариев (стратегий) в соответствии с изменениями внешних условий</li> </ul>
Появление нового подхода			
Подход	Описание		
На основе Бизнес-модели	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Холистическое представление о деятельности организации.</li> <li>– Архитектура бизнеса, включающая описание структурных элементов компании, обуславливающее ее линию поведения во времени и пространстве.</li> <li>– Сочетание нескольких бизнес-моделей, представляющее собой портфель бизнес-моделей как инструмент управления.</li> <li>– Взаимозависимость и синергия между имеющимися и новыми бизнес-моделями</li> </ul>		
На основе Экосистем	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сложная система экономических акторов, действующих на базе единой цифровой платформы.</li> <li>– Приведение принципов принятия решений и стратегического поведения участников экосистемы к единому образу.</li> <li>– Главными функциями управления являются координация акторов, а также адаптация и оценка экосистемной зрелости без прямого управленческого воздействия субъекта на объект.</li> <li>– В условиях цифровой трансформации стратегическое управление промышленными экосистемами должно осуществляться также с учетом платформенного подхода</li> </ul>		

\* Источники: составлено автором

Так, расширенное представление системного подхода сформировалось в виде платформенного подхода, дополнившегося функциональными модулями, разделением функционально структурных элементов в виде платформ и координатором участников стратегического управления – цифровой платформы.

Модификация ресурсного подхода привела к формированию подхода архитектуры предприятия, если его рассматривать с точки зрения представления сильных и слабых сторон компании с целью развития нетривиальных ключевых организационных способностей. Если же рассматривать архитектурный подход с точки зрения представления стратегических целей, бизнес-моделей, бизнес-процессов, информационных систем, ИТ-сервисов и ИТ-инфраструктуры как совокупность элементов системы управления, то данный подход является продолжением системного. Если же рассматривать развитие системного управления в целом, то логическим и закономерным его продолжением стало сценарное управление, формирующим несколько стратегических сценариев под текущие обстоятельства.

Новые подходы к стратегическому управлению связаны с современными представлениями о функционировании бизнеса. Появление новых бизнес-сегментов в виде бизнес-моделей формирует подход разработки стратегии с целью обеспечения синергии между имеющимися бизнес-моделями. Если же предприятие взаимодействует с другими предприятиями, то новый подход для обеспечения их совместной работы связан с интеграцией в бизнес-экосистему, где подход к стратегическому управлению каждого предприятия должен отвечать единым принципам.

### Заключение

В результате изученных научных работ был проведен анализ развития теоретических основ стратегического управления, изменения которых вызваны развитием цифровой экономики и ее влиянием на внутренние процессы организаций. Можно обозначить основные направления дальнейшего развития стратегического управления цифровой трансформацией организаций. Во-первых, построение стратегии на основе бизнес-моделей позволит оперативнее интегрировать последние цифровые технологии в бизнес-процессы всей компании, посредством того,



что сочетание нескольких бизнес-моделей организации расширяет функциональные возможности бизнес-моделей за счёт их взаимосвязанности, и как следствие повышает общую производительность. Во-вторых, экосистемный подход станет следующим шагом для организаций после формирования своих бизнес-моделей, с учетом того, что организации в большинстве случаев осуществляют свою деятельность во взаимодействии с другими компаниями.

### Литература

1. A roadmap toward a common framework for measuring the Digital Economy. OECD // Report for the G20 Digital Economy Task Force. 2020. 123 p. [Электронный ресурс]: <https://www.oecd.org/sti/roadmap-toward-a-common-framework-for-measuring-the-digital-economy.pdf> (дата обращения 01.11.2023).
2. What is digital business transformation? The essential guide to DX [Электронный ресурс] // i-Scoop: информационно-справочный портал. <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/> (дата обращения 21.09.2023).
3. Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki. Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far? Cambridge Service Alliance. [Электронный ресурс] [https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/system/files/documents/2017NovPaper\\_Mariam.pdf](https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/system/files/documents/2017NovPaper_Mariam.pdf) (дата обращения 01.11.2023).
4. Цифровая трансформация в России – 2020. Аналитический отчет на базе опроса представителей российских компаний // КМДА. [Электронный ресурс]: [https://komanda-a.pro/projects/dtr\\_2020](https://komanda-a.pro/projects/dtr_2020) (дата обращения 01.11.2023).
5. Ансофф И. Стратегическое управление.: – М., 1989. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. – 20.02.2012. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/4155> (дата обращения 23.09.2023).
6. Стоянова О.В., Лезина Т.А., Иванова В.В. Стратегическое управление компанией в условиях цифровой трансформации: анализ концепций, подходов и методов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2022. № 21(3). С. 370–394.
7. Дубровина Н.А. Сущность и совершенствование стратегического управления предприятием // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2017. Т. 8. № 2. С. 50–55.
8. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата. 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 375 с. – Серия: Бакалавр. Академический курс.
9. Усачева И.Ю., Демина В.В. Содержание дефиниции «стратегический менеджмент» в процессе развития теории стратегического управления // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2017. № 3. С. 61–69. DOI: 10.18384/2310-6646-2017-3-61-69.
10. Ценжарик М.К., Крылова Ю.В., Стешенко В.И. Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели. // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Экономика. 2020. Т. 36. № 3. С. 390–420. DOI: <https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.303>.
11. Орехова С.В., Мисюра А.В., Баусова Ю.С. Стратегия vs. бизнес-модель: эволюция и дифференциация // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2020. № 3. С. 160–181.
12. Peter Westerveld, Erwin Fiel, Kevin C. Desouza, Guy G. Gable. The business model portfolio as a strategic tool for value creation and business performance // The Journal of Strategic Information Systems. 2023. Vol. 32. Issue 1. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2023.101758>.
13. Боев А.Г. Система стратегического управления преобразованиями промышленными предприятиями // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2020. Т. 13. № 1. С. 101–113. DOI: 10.18721/JE.13109.
14. Глухов В.В., Бабкин А.В., Шкарупета Е.В., Плотников В.А. Стратегическое управление промышленными экосистемами на основе платформенной концепции // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 10. С. 752–766.
15. James F. Moore. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. // Harvard Business Review. May–June 1993.
16. Ананьин В.И., Зимин К.В., Гимранов Р.Д., Лугачев М.И., Скрипкин К.Г. Реальное время управления предприятием в условиях цифровизации. // Информационные системы и технологии в бизнесе. 2019. Т. 13. № 1. С. 7–17. DOI: 10.17323/1998-0663.2019.1.7.17.
17. Крючков В.Н. Природа принципиального сходства между сценарным менеджментом, сценарным планированием, прогнозированием и стратегическим менеджментом. // История управленческой мысли и бизнеса: истоки, проблемы, решения. XVIII Международная конференция. Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет. Материалы конференции 29-30 июня - 1 июля 2017 г. // Под науч. ред. В.И. Маршева. – М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2017. С. 105–110.
18. Братченко С. Сценарный менеджмент: генезис и перспективы. // Проблемы теории и практики управления. Серия: Менеджмент и маркетинг. 2017. С. 97–100.
19. Ильин И.В., Левина А.И., Дубгорн А.С. Цифровая трансформация как фактор формирования архитектуры и ИТ-архитектуры предприятия // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2019. № 3. С. 50–55. DOI: 10.17586/2310-1172-2019-12-3-50-55.

## References

1. A roadmap toward a common framework for measuring the Digital Economy. OECD // Report for the G20 Digital Economy Task Force. 2020. 123 p. [Elektronnyi resurs]: <https://www.oecd.org/sti/roadmap-toward-a-common-framework-for-measuring-the-digital-economy.pdf> (data obrashcheniya 01.11.2023).
2. What is digital business transformation? The essential guide to DX [Elektronnyi resurs] // i-Scoop: informatsionno-spravochnyi portal. <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/> (data obrashcheniya 21.09.2023).
3. Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki. Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far? Cambridge Service Alliance. [Elektronnyi resurs] [https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/system/files/documents/2017NovPaper\\_Mariam.pdf](https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/system/files/documents/2017NovPaper_Mariam.pdf) (data obrashcheniya 01.11.2023).
4. Tsifrovaya transformatsiya v Rossii – 2020. Analiticheskii otchet na baze oprosa predstavitelei rossiiskikh kompanii // KMDA. [Elektronnyi resurs]: [https://komanda-a.pro/projects/dtr\\_2020](https://komanda-a.pro/projects/dtr_2020) (data obrashcheniya 01.11.2023).
5. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie.: – M., 1989. // Elektronnaya publikatsiya: Tsentr gumanitarnykh tekhnologii. – 20.02.2012. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/4155> (data obrashcheniya 23.09.2023).
6. Stoyanova O.V., Lezina T.A., Ivanova V.V. Strategicheskoe upravlenie kompaniei v usloviyakh tsifrovoy transformatsii: analiz kontseptsii, podkhodov i metodov // *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment*. 2022. № 21(3). S. 370–394.
7. Dubrovina N.A. Sushchnost' i sovershenstvovanie strategicheskogo upravleniya predpriyatiem // *Vestnik Samarskogo universiteta. Ekonomika i upravlenie*. 2017. T. 8. № 2. S. 50–55.
8. Zub A.T. Strategicheskii menedzhment: uchebnik i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata. 4-e izd., pererab. i dop. – M.: Izdatel'stvo Yurait, 2015. – 375 s. – Seriya: Bakalavr. Akademicheskii kurs.
9. Usacheva I.Yu., Demina V.V. Soderzhanie definitsii «strategicheskii menedzhment» v protsesse razvitiya teorii strategicheskogo upravleniya // *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika*. 2017. № 3. S. 61–69. DOI: 10.18384/2310-6646-2017-3-61-69.
10. Tsenzharik M.K., Krylova Yu.V., Steshenko V.I. Tsifrovaya transformatsiya kompanii: strategicheskii analiz, faktory vliyaniya i modeli. // *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya: Ekonomika*. 2020. T. 36. № 3. S. 390–420. DOI: <https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.303>.
11. Orekhova S.V., Misyura A.V., Bausova Yu.S. Strategiya vs. biznes-model': evolyutsiya i differentsiatsiya // *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika*. 2020. № 3. S. 160–181.
12. Peter Westerveld, Erwin Fiel, Kevin C. Desouza, Guy G. Gable. The business model portfolio as a strategic tool for value creation and business performance // *The Journal of Strategic Information Systems*. 2023. Vol. 32. Issue 1. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2023.101758>.
13. Boev A.G. Sistema strategicheskogo upravleniya preobrazovaniyami promyshlennymi predpriyatiyami // *Nauchno-tekhnicheskie vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskie nauki*. 2020. T. 13. № 1. S. 101–113. DOI: 10.18721/JE.13109.
14. Glukhov V.V., Babkin A.V., Shkarupeta E.V., Plotnikov V.A. Strategicheskoe upravlenie promyshlennymi ekosistemami na osnove platformennoi kontseptsii // *Ekonomika i upravlenie*. 2021. T. 27. № 10. S. 752–766.
15. James F. Moore. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. // *Harvard Business Review*. May–June 1993.
16. Anan'in V.I., Zimin K.V., Gimranov R.D., Lugachev M.I., Skripkin K.G. Real'noe vremya upravleniya predpriyatiem v usloviyakh tsifrovizatsii. // *Informatsionnye sistemy i tekhnologii v biznese*. 2019. T. 13. № 1. S. 7–17. DOI: 10.17323/1998-0663.2019.1.7.17.
17. Kryuchkov V.N. Priroda printsipial'nogo skhodstva mezhdru stsenarnym menedzhmentom, stsenarnym planirovaniem, prognozirovaniem i strategicheskim menedzhmentom. // *Istoriya upravlencheskoi mysli i biznesa: istoki, problemy, resheniya*. XVIII Mezhdunarodnaya konferentsiya. Moskva, MGU imeni M.V. Lomonosova, ekonomicheskii fakul'tet. Materialy konferentsii 29-30 iyunya - 1 iyulya 2017 g. // Pod nauch. red. V.I. Marsheva. – M.: Ekonomicheskii fakul'tet MGU imeni M. V. Lomonosova, 2017. S. 105–110.
18. Bratchenko S. Stsenarnyi menedzhment: genezis i perspektivy. // *Problemy teorii i praktiki upravleniya. Seriya: Menedzhment i marketing*. 2017. S. 97–100.
19. Il'in I.V., Levina A.I., Dubgorn A.S. Tsifrovaya transformatsiya kak faktor formirovaniya arkhitektury i IT-arkhitektury predpriyatiya // *Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskii menedzhment*. 2019. № 3. S. 50–55. DOI: 10.17586/2310-1172-2019-12-3-50-55.