

# Инжиниринг внедрения стратегического менеджмента в компании. Модели, этапы и риски

*Красюк Т. Н.*

Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация; Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация; ya.t-005@yandex.ru

## РЕФЕРАТ

Целью исследования является выработка рекомендаций по инжинирингу процесса внедрения стратегического менеджмента на предприятиях реальной экономики на основе эмпирического опыта и анализа научного и библиографического контента. В ходе исследования были проанализированы российские и зарубежные источники, описывающие проблемы, ошибки и ход реализации процесса внедрения стратегического менеджмента. Научной новизной данной работы является систематизация практики и выработка рекомендаций относительно внедрения стратегического менеджмента, в отличие от широко освещаемого процесса выработки стратегии.

Методологической основой процесса внедрения автор предлагает принять инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов. Задачами исследования являются обоснование актуальности темы, проведение библиографического обзора, систематизация российского и зарубежного опыта (ошибок и проблем) внедрения стратегического менеджмента, разработка практических рекомендаций по внедрению, разработка элементов модельного аппарата для использования в процессе внедрения стратегического менеджмента.

Результатами являются разработанный цикл и компонентная структура стратегического менеджмента, схема идентификации и роли корпоративной и бизнес-стратегии в стратегическом менеджменте, схема проектного и процессного менеджмента в контексте реализации стратегического менеджмента, детерминация основных прецедентов и объектов данного процесса, укрупненные этапы процесса внедрения стратегического менеджмента.

Выводами исследования являются необходимость дифференцирования корпоративной и бизнес-стратегии компании, формирования отдельных процессного и проектного управленческих аппаратов, учета ошибок и рисков из практики внедрения стратегического менеджмента, инжиниринга процесса внедрения стратегического менеджмента с построением объектной модели, а также этапов реализации данного процесса. Дальнейшие исследования будут посвящены совершенствованию методологической базы внедрения стратегического менеджмента в различных отраслях с учетом масштаба бизнеса и степени зрелости системы его управления, а также систематизация практики в указанной области.

*Ключевые слова:* инжиниринг бизнес-процессов, реинжиниринг, адаптивность, модельный аппарат, внедрение стратегического менеджмента, архитектура стратегического менеджмента, процесс формирования стратегии, объектная модель.

**Для цитирования:** *Красюк Т. Н.* Инжиниринг внедрения стратегического менеджмента в компании. Модели, этапы и риски // Управленческое консультирование. 2026. № 2. С. 169–182. EDN VXHWKQ

## Engineering of the Strategic Management Implementation in the Company. Models, Stages and Risks

*Tatyana N. Krasnyuk*

St. Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering, Saint Petersburg, Russian Federation; St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russian Federation; ya.t-005@yandex.ru

## ABSTRACT

The purpose of the study is to develop recommendations for the engineering of the process of implementing strategic management at enterprises of the real economy based on empirical experience and analysis of scientific and bibliographic content. The scientific novelty of this paper is the systematization of practice and the development of recommendations regarding the implementation of strategic management, in contrast to the widely covered process of strategy development. The author proposes to adopt engineering and reengineering of business processes as the methodological basis of the implementation process. The objectives of the paper are to substantiate the relevance of the topic, conduct a bibliographic review, systematize Russian and foreign experience (mistakes and problems) in the implementation of strategic management, develop practical recommendations for implementation, develop elements of a model apparatus for use in the process of implementing strategic management. The results are the developed cycle and component structure of strategic management, the scheme of identification and the role of corporate and business strategy in strategic management, the scheme of project and process management in the context of the implementation of strategic management, the determination of the main precedents and objects of this process, the enlarged stages of the process of implementing strategic management (hereinafter referred to as SM). The conclusions of the paper are the need to differentiate the corporate and business strategies of the company, the formation of separate process and project management apparatus, taking into account errors and risks from the practice of implementing strategic management, engineering the process of implementing strategic management with the construction of an object model, as well as the stages of implementation of this process. Further research will be devoted to improving the methodological framework for the implementation of SM in various industries, taking into account the scale of the business and the degree of maturity of its management system, as well as the systematization of practice in this area.

**Keywords:** business process engineering, reengineering, adaptability, model apparatus, implementation of strategic management, strategic management architecture, strategy formation process, object model.

**For citation:** *Krasyuk T. N.* Engineering of the Strategic Management Implementation in the Company. Models, Stages and Risks // Administrative Consulting. 2026. N 2. P. 169–182. EDN VXHWKQ

---

---

## Введение

Цель и задачи исследования: исследовать современные теоретические подходы и практические рекомендации по трансформации моделей стратегического менеджмента; разработать концептуальный подход к инжинирингу процесса стратегического менеджмента российского бизнеса в условиях цифровой трансформации, политических, внешнеэкономических и денежно-кредитных шоков, развития платформенных индустрий.

Объектом исследования является процесс стратегического менеджмента (далее — СМ), предметом — модель СМ и концептуальная схема его организации и внедрения, т. е. инжиниринга.

Оригинальность и значимость результатов: в данном исследовании впервые объектом инжиниринга принят процесс внедрения стратегического менеджмента. Особенность и актуальность исследования обуславливается тем, что в условиях динамичной экономической трансформации, внешнеэкономических и денежно-кредитных шоков методология инжиниринга и реинжиниринга позволит сформировать систему стратегического менеджмента в максимально гибкой и отвечающей реалиям форме, в которой будет использован кроме модельного формата также адаптационный механизм.

## Материалы и методы исследования

Методы исследования: библиографическое исследование научных источников, контент-анализ, эмпирическое исследование принципов и статусов организации процесса стратегического менеджмента, системный подход, структурное моделирование. Материалами исследования послужили эмпирические данные консалтинговой практики автора, наблюдения в ходе практической деятельности автора в корпоративном в банковском секторе продолжительностью более 25 лет, материалы библиографических, нормативных и аналитических источников на обозначенную тему, экспертные оценки.

## Результаты и обсуждение

В теории и практике управления не выработан единый подход к процессу внедрения стратегического управленческого подхода на предприятии. Зачастую внедрение практик стратегического планирования для среднего и малого бизнеса — как одной из функций стратегического менеджмента — вызвано формальными требованиями корпоративных процедур или бизнес-планирования в целях получения финансирования. Научная литература характеризует и описывает стратегический менеджмент, методологию и его инструменты как готовый работающий механизм (систему или процесс), но не описывает процесс его внедрения или организации, создания и формирования в компании с нуля, то есть инжиниринга. Для компаний с государственным участием сам процесс выработки стратегии представляется в виде некоего «черного ящика», а в нормативных документах описывается процесс согласования предлагаемой стратегии с переходом из одного ведомства в другое, заканчивая процесс утверждением программной стратегии в Правительстве РФ<sup>1, 2</sup>.

Среди авторов современной методологии стратегического менеджмента принято апеллировать к трудам И. Ансоффа [28], Г. Стайнера [34], М. Портера [20], Г. Минцберга [13; 14], П. Дойля [7], П. Друкера [8], Г. Клейнера [9]. Современные концепции стратегического менеджмента рассмотрены и структурированы в работах Grant [30], К. Пирзады [19], В. Сяояня [23]. Современный управленческий подход, основанный на внедрении и использовании модельного аппарата, продемонстрирован в трудах А. Остервальдера [18], О. Гассмана, К. Франкенбергера, М. Шика [6]. Тем не менее динамичное политико-экономическое окружение и стремительные цифровые трансформации в сопровождении с развитием бизнес-экосистем требуют постоянной модификации современных моделей управления.

О трансформации систем управления в связи с цифровизацией экономики говорится в работах, среди авторов которых стоит отметить А. Бабкина, В. Барановского, К. Кузьмину и др. [1; 2; 3; 12; 15; 21; 22; 25]. Возросшая неопределенность внешнеэкономической ситуации и волатильность рынков последних лет стали объектом исследований, посвященных управлению адаптивностью компаний, среди которых работы Т. Красюк [10], Л. Якобсона [26].

Вопросы организации и реорганизации бизнес-процессов в компаниях также описаны авторами, рассматривающими концепции бизнес-инжиниринга и реинжиниринга. Среди них М. Хаммер [31], Е. Ойхман и Э. Попов [17], Э. Уткин [24], А. Оборина [16]. Некоторые исследователи касаются данной методологии в контексте других

<sup>1</sup> Особенности организации стратегического планирования в крупных компаниях с госучастием. Экспертно-консультационный совет при Росимуществе. Комитет по приватизации крупных компаний с государственным участием. 2014.

<sup>2</sup> Методические рекомендации по разработке и утверждению стратегий развития акционерных обществ, акции которых находятся в собственности Российской Федерации и федеральных государственных унитарных предприятий : Распоряжение Правительства РФ от 15.08.2024 № 2199-р (ред. от 23.10.2025) [Электронный ресурс] // Закон РФ. URL: <https://www.zakonrf.info/rasporiazhenie-pravitelstvo-rf-2199-r-15082024/> (дата обращения: 15.11.2025).

исследуемых тем, например, на примере различных отраслей [4; 5]. Тема инжиниринга процесса стратегического планирования имеет характер научной новизны и начала освещаться в исследовании Т. Н. Красюк [11].

Среди зарубежных литературных источников, посвященных процессу внедрения СМ, следует отметить работу К. Вигфуссона и др., которые представили обзор 35 эмпирических исследований, подчеркнули двойственность некоторых факторов, которые могут быть и препятствиями, и способствующими элементами, отметили недостаток исследований по данному вопросу в разных культурах и странах [35]. Труд К. Холма и др. [32] также посвящен теме внедрения стратегии. Авторами выделены рычаги на различных менеджерских и организационных уровнях, влияющие на успех внедрения стратегии, отметили, что успех внедрения стратегии зависит не только от формулировки стратегии, но от управленческих навыков, структуры, ресурсов, процессов и контекста. Тем не менее внедрение стратегии и регулярного стратегического менеджмента — разные процессы. Отдельные научные работы посвящены внедрению определенных элементов и инструментов стратегического менеджмента, представляющих интерес в контексте рассматриваемой темы, например: внедрению бережливого управления цепочками поставок [29], использованию методологии управления изменениями [27], внедрению новых информационных технологий и проблем со стратегическим планированием и видением при серьезных цифровых трансформациях [33].

В данном исследовании автором предлагается систематизировать модельный аппарат СМ в целях подготовки к его внедрению и использованию; апробировать отдельные элементы методологии инжиниринга бизнес-процессов в целях внедрения СМ, в частности, объектную модель, а также предлагается видение этапов внедрения СМ с фиксацией рисков, которые сопровождают данный процесс.

1. Система стратегического менеджмента. Проведя анализ современных подходов и инструментария СМ, а также опираясь на эмпирический управленческий и консалтинговый опыт, предлагается компоненты процесса стратегического менеджмента представить в интегрированном виде, в виде определенной системной структуры, на основе которой может быть построен итеративный процесс/цикл СМ (рис. 1). Предлагаемый генезис компонент, инструментов и моделей стратегического менеджмента представляет цикл и систему СМ, слои принятия решения и используемые на этих слоях инструменты для их внедрения в управленческий процесс современной компании.

2. Корпоративная и рыночная стратегии. Современная действительность при запуске СМ требует учитывать различные концепции управления. В частности, целесообразны идентификация и разведение корпоративной и бизнес-стратегии, что представлено на рис. 2, типов менеджмента и их применимости для решения различных задач стратегического менеджмента (рис. 3). Актуальность детерминации и интеграции в систему управления корпоративной и рыночной стратегии компании также подчеркнута в труде Р. Гранта [30].

3. Детерминация проектного и процессного менеджмента. У топ-менеджеров ряда компаний наблюдается непонимание назначения, возможностей и целесообразности применения средств процессного и проектного менеджмента. Ввиду субъективных факторов образования и/или опыта некоторые менеджеры склонны к ориентации на процессный менеджмент, другие предпочитают проектный. В связи с наличием принятых стандартов<sup>3</sup> многие из них ориентированы в пользу проектного подхода. Целесообразен осознанный подход к использованию и комбинации

<sup>3</sup> Национальный стандарт РФ. ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». Москва : Стандартинформ, 2011; ГОСТР ИСО 21500–2023 «Управление проектами, программами и портфелями проектов» [Электронный ресурс]. URL: <https://meganorm.ru/Data/815/81582.pdf> (дата обращения: 15.11.2025).

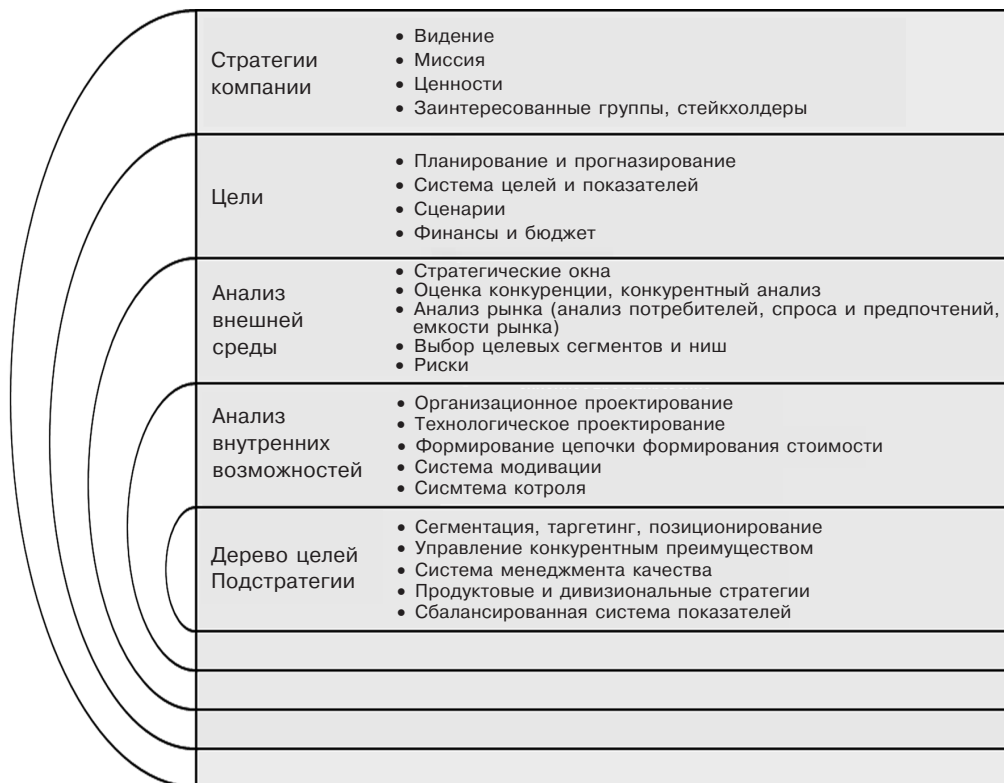


Рис. 1. Цикл и компонентная структура стратегического менеджмента

Fig. 1. The cycle and component structure of strategic management

Источник: составлено автором.

данных методологий. Разработана концептуальная модель, отражающая плюсы и минусы данных методологий (рис. 3).

4. Ключевые проблемы внедрения СМ. Среди основных проблем внедрения СМ стоит отметить следующие: 1) Отсутствие или слабая поддержка топ-менеджмента, формальный процесс запуска «сверху» без реальной вовлеченности руководства, основные процедуры реализуются средним и младшим управленческим персоналом<sup>4</sup>. 2) Сопротивление изменениям и организационная культура: сотрудники не принимают новые процессы и роли; старая операционная логика превалирует [35]. 3) Неясность целей и связь стратегии с операционной деятельностью (например, стратегия слишком абстрактна, ее нельзя трансформировать в конкретные меры и бюджеты)<sup>5</sup>. 4) Недостаточные ресурсы: нет людей, бюджета, полномочий для реализации. 5) Проблемы с измерением и информацией (KPI, аналитика данных, BI), отсутствуют метрики, нет оперативной отчетности<sup>6</sup>. 6) Фрагментарность внедрения, пилотирование без масштабирования, успешный пилот не переводится

<sup>4</sup> Harvard Business School Online. 5 Reasons Strategy Execution Fails [Электронный ресурс] // URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/why-do-strategic-plans-fail> (дата обращения: 15.11.2025).

<sup>5</sup> Там же.

<sup>6</sup> Harvard Business School Publishing. The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance. [Электронный ресурс] // URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (дата обращения: 15.11.2025).

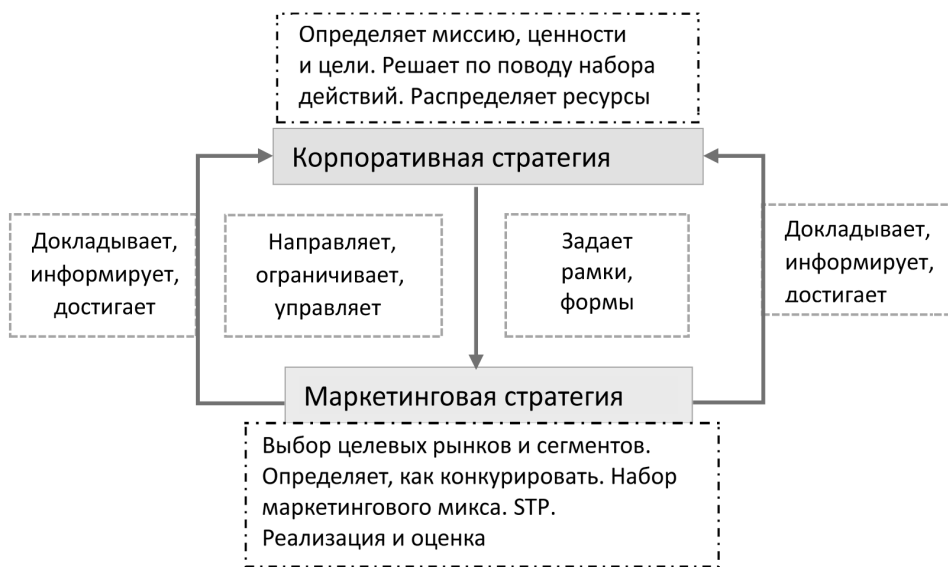


Рис. 2. Идентификация и роли корпоративной и бизнес-стратегии в стратегическом менеджменте

Fig. 2. Identification and roles of corporate and business strategy in strategic management

Источник: составлено автором.

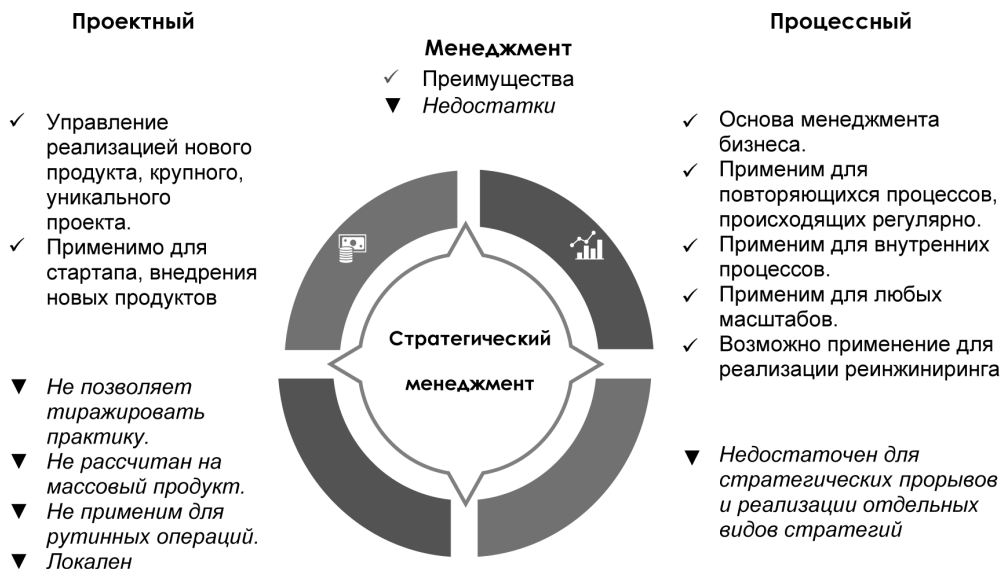
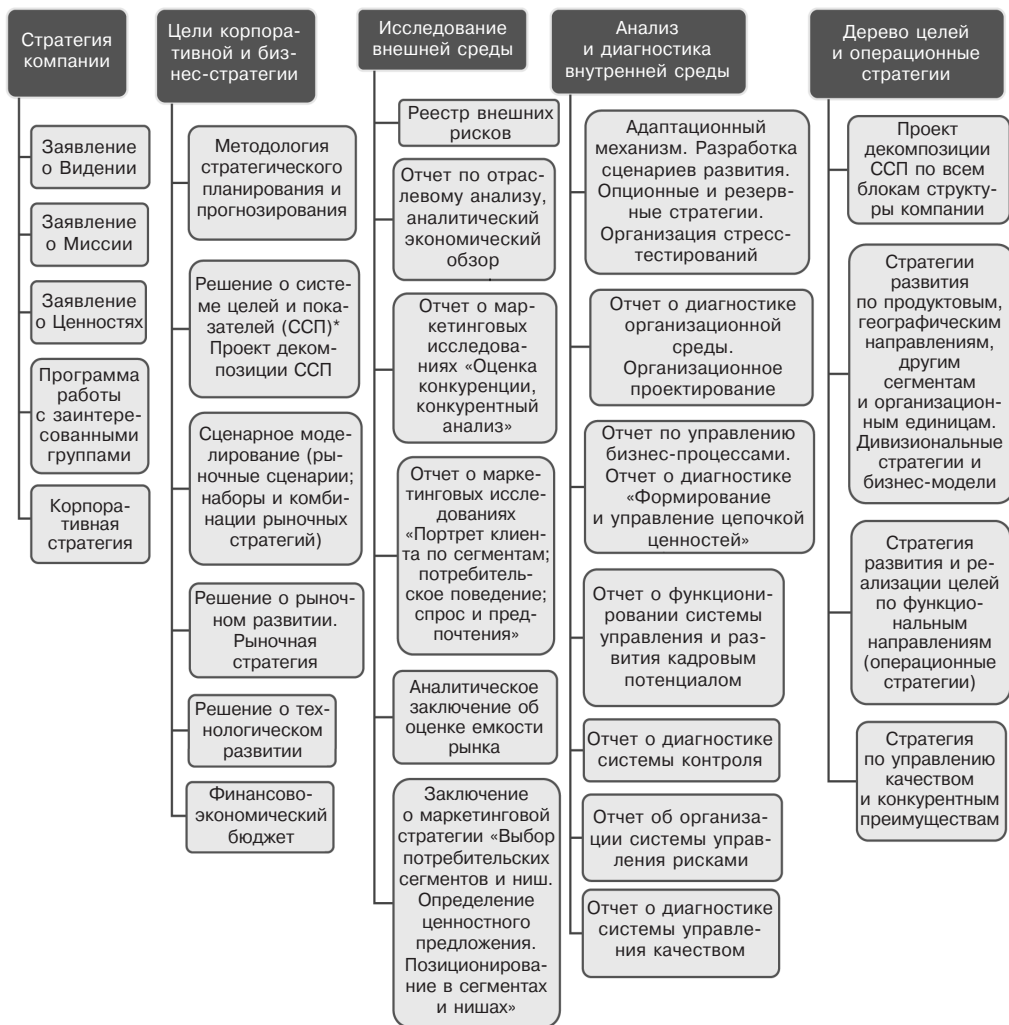


Рис. 3. Проектный и процессный менеджмент при реализации стратегического менеджмента

Fig. 3. Project and process management in the implementation of strategic management

Источник: составлено автором.



\* ССП — сбалансированная система показателей.

Рис. 4. Объектная модель СМ — архитектура подпроцессов и СМ  
 Fig. 4. The SM object model is the architecture of subprocesses and SM

Источник: составлено автором.

в систему<sup>7</sup>. 7) Некорректные стимулы и система вознаграждения: система KPI, бонусирования и премирования остается краткосрочной, может противоречить стратегическим целям.

5. Инжиниринг процессов СМ. Объектная модель. На основе методологии инжиниринга бизнес-процессов в ходе постановки стратегического менеджмента в компании после этапа укрупненного описания процесса и его представления в разных

<sup>7</sup> Ensuring Strategic Success: Overcoming Common Barriers to Effective Strategy Implementation. [Электронный ресурс] // URL: [https://www.thestrategyinstitute.org/insights/ensuring-strategic-success-overcoming-common-barriers-to-effective-strategy-implementation?utm\\_source](https://www.thestrategyinstitute.org/insights/ensuring-strategic-success-overcoming-common-barriers-to-effective-strategy-implementation?utm_source) (дата обращения: 15.11.2025).

контекстах (см. рис. 1, 2, 3) целесообразно выделить основные прецеденты и их субъекты, а также объекты процесса СМ. Далее прецеденты описываются и структурируются. Прецеденты и субъекты определяются в контексте влияния на процесс СМ. Стратегический менеджмент может быть классифицирован как внутренний процесс, для которого строится объектная модель. Определяется, в состав каких подсистем входят объекты. Стратегическое планирование как базовая процессная функция стратегического менеджмента, которая дополняется стратегическим анализом, контролем, организацией и мотивацией участников, задает траекторию развития в целях обеспечения конкурентоспособности и выполнения ожиданий акционеров. Стратегическое планирование представляется в виде объектной модели — архитектуры подпроцессов и результатов комплекса принимаемых субъектами СМ компании решений (рис. 4).

### Основные этапы и последовательность внедрения

Этапы, их продолжительность и последовательность внедрения зависят от состояния системы менеджмента в целом на предприятии, компетенций команды и топ-менеджеров (см. п. 1, п. 2), понимания процессного и проектного подхода в управлении (см. п. 3), реализованной и работающей функции целеполагания, аналитической функции, в целом наличия опыта регулярного менеджмента, системного подхода (п. 1–5), использования на практике всех вместе или каких-либо по отдельности инструментов. Учитывая ранее рассмотренные проблемы внедрения СМ, предлагается представить следующим образом этапы и риски внедрения СМ (табл. 1, 2).

Индикаторы успешного внедрения:

- Руководители всех уровней могут объяснить стратегические цели компании. Цели декомпозируются на уровни: корпоративный — функциональный — операционный.

Таблица 1

#### Этапы внедрения системы стратегического менеджмента

Table 1. Stages of implementation of the strategic management system

Этап	Цель этапа и ключевые действия
1. Подготовка и диагностика	Установка повестки: предположения, допущения, прогнозы, руководящие принципы. Определение прецедентов и их субъектов в контексте стратегического менеджмента компании. Аудит текущих процессов, бюджетного ресурса, культуры и возможностей. SWOT/GAP-анализ текущей системы; определение целей внедрения СМ, обеспечение вовлечённости топ-менеджмента и назначение из их числа владельца процесса, подготовка «агентов изменений»
2. Разработка и архитектура системы СМ	Стратегические сессии и консультации. Обеспечение терминологической ясности. Проектное формулирование миссии, видения, измеримых стратегических целей. Выбор метода целеполагания (BSC, OKR, MBO, гибрид или др.). Построение предварительных архитектуры системы СМ, корпоративной и бизнес-стратегий, каскадирования целей, системы метрик, форматов представлений отчетов и информации
3. Инфраструктура и организационные условия	Дизайн управления и повседневных связей: частота и формат сессий, их участники, определение ролей, сферы ответственности, модели принятия решений, правила пересмотра. Ресурсная и процессная подготовка: организация офиса — комитета внедрения СМ; обеспечение ресурсами, бюджетом, IT-поддержкой (дашборды, отчетность, аналитика), связи KPI и системы мотивации с целями внедрения; вовлечение участников, организация команд

Этап	Цель этапа и ключевые действия
4. Инжиниринг процесса СМ	Актуализация процессного и проектного управления. Описание имеющихся управленческих процессов («инжиниринг как есть»). Описание целевого состояния СМ (инжиниринг «как должно быть»). Разработка объектных моделей. Разработка плана реинжиниринга (перехода в целевое состояние)
5. Внедрение и пилотирование	Внедрение в пилотном подразделении (диагностический запуск). Развитие культуры стратегического мышления, проведение стратегических сессий и консультаций. Диагностика ошибок, «разрывов», отладка
6. Масштабирование и стабилизация	Интеграция СМ с бюджетированием и проектным управлением. Запуск в других подразделениях — горизонтальное и вертикальное масштабирование. Регулярные стратегические сессии, привлечение экспертов, обучение менеджеров, коммуникации и обратная связь. Принцип: стратегия реализуется не как «документ», а как процесс
7. Управление рисками внедрения (итеративно)	Управление изменениями. Обеспечение поддержки топ-менеджмента, трансляции результатов и обратной связи (сверху вниз, снизу вверх, горизонтально). Отладка процессов, калибровка метрик
8. Оценка успешности	Руководители могут объяснить стратегические цели; есть каскад KPI; проводятся регулярные обзоры; решения и мотивация увязаны со стратегией; документы обновляются и подпроцессы запускаются итеративно. Мониторинг, ревизия, непрерывное улучшение

Источник: составлено автором.

Таблица 2

### Критические риски внедрения СМ

Table 2. Critical risks of SM implementation

Риск	Последствие
1. Отсутствие реальной поддержки топ-менеджмента и дополнительного ресурса на внедрение	Система становится формальной, недостаточная приоритизация. Спуск основного функционала по внедрению на средний и младший управленческий персонал, занятый операционной деятельностью
2. Непонимание стратегии, целей и будущих результатов сотрудниками	Потеря вовлеченности, формальный подход, саботаж
3. Противоречие KPI между подразделениями	Разрыв горизонтальных связей
4. Недостаток компетенций, обучения, консультаций	Ошибки в планах и отчетности, трактовании терминов, понимания инструментов и методов
5. Нереалистичные цели / чрезмерное количество KPI / дополнительные функции, обязанности, нагрузка	Демотивация персонала, ухудшение атмосферы
6. Отсутствие IT-поддержки	Документооборот не автоматизирован, результаты не визуализируются и не транслируются, анализ запаздывает, снижаются эффективность и актуальность решений, операционные ошибки и искажения информации

Риск	Последствие
7. Непостоянство руководства / частая смена приоритетов	Потеря инерции и доверия
8. Формальный контроль без анализа причин	Тиражирование рисков и потерь
9. Игнорирование организационной культуры	Саботаж изменений
10. Отсутствие интеграции со смежными процессами (финансы, HR, проекты)	Разрыв логики управления и необходимой координации для достижения бизнес-целей

Источник: составлено автором.

- У каждого подразделения есть ряд связанных KPI, целей и задач. Проводятся регулярные стратегические обзоры и консультации (раз в месяц и чаще на этапе внедрения, далее — не реже раза в квартал).

- Решения о проектах принимаются с опорой на стратегию. Реализуется проверка на соответствие стратегии при одобрении проектов и принятии решений.

- Мотивация и бюджетирование увязаны со стратегическими целями.

- Стратегические документы обновляются циклически, подпроцессы запускаются итеративно, в соответствии с описанным процессом стратегического планирования и СМ, не в ручном режиме или по «отдельному указанию». СМ стал управленческой практикой.

- Для итеративных процессов стратегического менеджмента используются интегрированные бизнес-модели (маркетинговый, финансовый, инвестиционный и др. модельный аппарат).

Таким образом, можно определить следующие результаты исследования: 1) процесс внедрения или развития практики стратегического менеджмента представлен в виде архитектуры подпроцессов и результатов комплекса принимаемых топ-менеджментом компании решений; выработаны рекомендации по инжинирингу процесса стратегического планирования в бизнесе (объектная модель СМ — архитектура подпроцессов и СМ); 2) представлены этапы, проблемы и риски внедрения СМ; 3) разработаны цикл и компонентная структура стратегического менеджмента, схемы корпоративной и бизнес-стратегии в стратегическом менеджменте, проектного и процессного менеджмента при реализации стратегического менеджмента.

## Заключение

Архитектура стратегического менеджмента представлена в виде объектной модели, которая в системном виде включает основные объекты и подпроцессы, необходимые для внедрения и реализации в компании. На управленческом уровне важно сформировать процессные и проектные управленческие структуры, дифференцировать корпоративную и бизнес-стратегии компании. В практике постановки стратегического менеджмента рекомендуется использовать предложенные этапы внедрения с учетом идентифицированных рисков, с которыми сопряжен данный процесс.

Дальнейшие исследования будут направлены на совершенствование объектно-го и прецедентного описания процесса внедрения стратегического менеджмента в целях разработки максимально гибкого и отвечающего современным реалиям формата, в который будет встроен кроме модельного структурного инструментария адаптационный механизм (методы гибкого динамического моделирования), прототипирование и тестирование подхода в консалтинговой практике.

## Литература

1. Бабкин А. В. Кирильчук С. П., Наливайченко Е. В. Парадокс экономики потребления как источника финансирования инвестиций развития Индустрии 4.0/5.0 // *п-Есопому*. 2024., Т. 17, № 2. С. 100–130. DOI 10.18721/JE.17206. EDN: IVPXAF
2. Бабкин А. В. Шкарупета Е. В. Индустрия 6.0: сущность, тенденции и стратегические возможности для России // *Экономика промышленности*. 2024. Т. 17, № 4. С. 353–377. DOI 10.17073/2072-1633-2024-4-1369. EDN: ABNUQK
3. Барановский В. Цифровая трансформация и стратегическое управление: переосмысление понятий, подходов и организационных форм // *п-Есопому*. 2025. Т. 18, № 4. С. 54–67. DOI 10.18721/JE.18403 EDN: ODLBIK
4. Борисова Т. А., Дмитриев В. Я. Применение стандарта ИСО 9001:2015 и реинжиниринг процессов в управлении качеством образовательных услуг // *Экономика и управление*. 2017. № 10 (144), С. 39-46. EDN: YKUZQG
5. Воронова О. В. Адаптация ADM метода стандарта TOGAF к разработке и внедрению архитектурных решений в сфере сетевого FMCG-ритейла // *Экономика и управление*. 2019. № 7 (165). С. 97–107. DOI 10.35854/1998-1627-2019-7-97-107. EDN: STXVXO
6. Гасман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов. Москва : Альпина Паблишер, 2024.
7. Дойль П. Менеджмент. Стратегия и тактика. Санкт-Петербург : Питер, 1999.
8. Друкер П. О профессиональном менеджменте. Москва : Вильямс, 2006.
9. Клейнер Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления // *Российский журнал менеджмента*. 2003. № 1 (1). С. 31–56. EDN: HTYFGX
10. Красюк Т. Н. Проблемы управления адаптивностью экономической системы на примере финансовой экосистемы // *Вестник экспертного совета*. 2021. № 2 (25). С. 83–89. EDN: NMKAWT
11. Красюк Т. Н. Инжиниринг стратегического планирования на разных экономических уровнях. Особенности реализации для микроэкономики // *Сб. трудов «Стратегическое планирование и развитие предприятий : материалы XXVI Всероссийского симпозиума»*. Ред. Клейнер Г. Москва, 2025. С. 167–174. DOI 10.34706/978-5-8211-0833-3-S1-32. EDN: RYTOGV
12. Кузьмина К. А. Опыт управления проектом цифровизации в фармацевтической производственной компании / К. А. Кузьмина, Ю. О. Носова, О. Г. Смешко, С. С. Борисова // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2024. Т. 2, № 1 (144). С. 11–22. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.01.02.002. EDN: PBGCUK
13. Минцберг Г. А. Действуй эффективно. Лучшая практика менеджмента. Санкт-Петербург : Питер, 2011.
14. Минцберг Г. А. Школы стратегий. Санкт-Петербург : Питер, 2001.
15. Мян В. Модели прогнозирования с применением искусственного интеллекта в отраслевой экономике // *п-Есопому*. 2024. Т. 17, № 1. С. 27–40. DOI 10.18721/JE.17102. EDN: WDFBBV
16. Оборина А. Реинжиниринг бизнес-процессов как основа системы нормирования труда административно-управленческого персонала // *Экономика труда*. 2023. Т. 10, № 8. С. 1219–1236. DOI 10.18334/et.10.8.118913. EDN: GKKYST
17. Ойхман Е. П. Реинжиниринг бизнеса. Москва : Финансы и статистика, 1997.
18. Остервальдер А. Разработка ценностных предложений. Москва : Альпина Паблишер, 2024.
19. Пирзада К. Интеграция бизнес-стратегий с целями устойчивого развития / К. Пирзада, К. Ахмед, Г. Моэнс // *Форсайт*. 2023. Т. 17, № 2. С. 5–7. DOI 10.17323/2500-2597.2023.2.5.7. EDN HFAWZZ
20. Портер М. Конкурентное преимущество. Москва : Альпина Паблишер, 2016.
21. Смешко О. Г., Мордовец В. А., Добкин А. С. Корпоративные стратегии развития промышленных предприятий и учебных заведений в VUCA-мире при цифровой трансформации экономики // *Технико-технологические проблемы сервиса*. 2024. № 2 (68). С. 80–84. EDN: RCZUEJ
22. Смешко О. Г., Мордовец В. А., Варданян Э. О. Цифровые инструменты как ключевой элемент технологии управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации // *Экономика и управление*. 2024. № 1 (30), С. 35–42. DOI 10.35854/1998-1627-2024-1-35-42. EDN: CWVKCF
23. Сяоянь В., Хашим Н. А. Концептуальные основы стратегического менеджмента // *Форсайт*. 2023. Т. 17, № 3. С. 78–87. DOI 10.17323/2500-2597.2023.3.78.87. EDN: HGLXQR
24. Уткин Э. Бизнес-реинжиниринг. Москва : ЭКМОС, 1998.

25. *Фаттахов Х. И.* Стратегии и инновационные решения для обеспечения устойчивого роста и повышения конкурентоспособности организаций в контексте цифровой трансформации // *π-Economy*. 2025. Т. 18, № 3. С. 29–46. DOI 10.18721/JE.18302. EDN: YGEASG
26. *Якобсон Л. И.* Стратегическое планирование в условиях неопределенности: адаптивность ради устойчивости // *Журнал Новой экономической ассоциации*. 2023. № 4 (61). С. 230–236. DOI 10.31737/22212264\_2023\_4\_230-236. EDN: QWLFBY
27. *Al-Moaid N. A.* Developing dynamic capabilities for successful digital transformation projects: the mediating role of change management // *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2024. 13(1), P. 85. DOI 10.1186/s13731-024-00446-9. EDN: NJQREU
28. *Ansoff H. I.* *Strategies for Diversification* // *Harvard Business Review*, Cambridge. 1957. Vol. 35. Iss. 5. P. 113–124.
29. *Garcia-Buendia N.* Strategic supplier performance in a competitive landscape: Enhancing organizational performance through lean supply chain management / N. Garcia-Buendia, J Moyano-Fuentes, Ju. M. Maqueira-Marín [et al.] // *BRQ Business Research Quarterly*. 2023. DOI 10.1177/23409444231210566
30. *Grant R. M.* *Contemporary Strategy Analysis* (Eleventh edition). Hoboken, USA: Wiley, 2022.
31. *Hammer M., Champy J.* Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution // *Business Horizons*, 36, P. 90–91. 1993. DOI 10.1016/S0007-6813(05)80064-3
32. *Holm C. G.* Creating effective strategy implementation: a systematic review of managerial and organizational levers // *Review of Managerial Science*, 2025, 33. DOI 10.1007/s11846-025-00880-3. EDN: QBWZPA
33. *Sánchez-Torres J. M.* The role of future-oriented technology analysis in e-Government: a systematic review // *European Journal of Futures Research*. 2017. 5(1), 15. DOI 10.1007/s40309-017-0131-7. EDN: ХХУТОН
34. *Steiner G.* *Top Management Planning*. Macmillan, New York, 1969.
35. *Vigfússon K. J.* Obstacles to strategy implementation and success factors: a review of empirical literature // *Strategic Management*, 2021. 2 (26), P. 012–030. DOI 10.5937/StraMan2102012V. EDN: AAXJTW

#### **Конфликт интересов**

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

#### **Об авторе:**

**Красюк Татьяна Николаевна**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента в строительстве, Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет (Санкт-Петербург, Российская Федерация); приглашенный специалист, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация; ya.t-005@yandex.ru

#### **References**

1. Babkin A. V., Kirilchuk S. P., Nalivaychenko E. V. The paradox of the consumer economy as a source of financing for investments in the development of Industry 4.0/5.0 // *π-Economy*. 2024, 17(2), P. 100–130. (In Russ.). DOI 10.18721/JE.17206 EDN: IVPXAF
2. Babkin A.V., Shkarupeta E.V. Industry 6.0: the essence, trends and strategic opportunities for Russia // *Russian Journal of Industrial Economics [Ekonomika promyshlennosti]*. 2024, 4 (17), P. 353–377. (In Russ.). DOI 10.17073/2072-1633-2024-4-1369. EDN: ABNUQK
3. Baranovskiy V. Digital transformation and strategic management: Rethinking concepts, approaches and organizational forms // *π-Economy*. 2025, 4 (18), P. 54–67. (In Russ.). DOI 10.18721/JE.18403. EDN: ODLBIK
4. Borisova T. A., Dmitriev V. Ya. Application of the ISO 9001:2015 Standard and Re-Engineering of Quality Management in Education // *Economics and Management [Ekonomika i upravlenie]*. 2017, 10 (44), P. 39–46. (In Russ.). EDN: YKUZQG
5. Voronova O. V. Adapting TOGAF ADM to the Development and Implementation of Architectural Solutions in FMCG Chain Retailing // *Economics and Management [Ekonomika i upravlenie]*. 2019, 7(165), P. 97–107. (In Russ.). DOI 10.35854/1998-1627-2019-7-97-107. EDN: СТХVXO
6. Gassman O., Frankenberger K., Shik M. *The Business Model Navigator*. Moscow: Alpina Publisher, 2024. (In Russ.).
7. Doyle P. *Marketing management and strategy*. Saint Petersburg: Piter, 1999. (In Russ.).

8. Druker P. On the Profession of Management. Moscow: Williams, 2006. (In Russ.).
9. Kleiner G. B. From enterprise theory to strategic management theory // Russian Management Journal [Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta]. 2003, 1(1), P. 31–56. (In Russ.). EDN: HTYFGX
10. Krasnyuk T. Problems of economic system adaptivity management on the example of the financial ecosystem // Bulletin of the Expert Council [Vestnik ekspertnogo soveta]. 2021, 2(25), P. 83–89. (In Russ.). EDN: NMKAWT
11. Krasnyuk T. Strategic Planning Engineering at Different Economic Levels: Implementation Specifics for Microeconomics // Strategic planning and development of enterprises: Proceedings of the XXVI All-Russian Symposium. Ed. Kleiner G. Moscow, 2025. P. 167–174. (In Russ.). DOI 10.34706/978-5-8211-0833-3-S1-32. EDN: RYTOGV
12. Kuzmina K. A. Experience digitalization project management in a pharmaceutical production company / K. A. Kuzmina, Yu. O. Nosova, O. G. Smeshko, S. S. Borisova // Economics and Management: Problems, Solutions [Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya]. 2024, 2(1), P. 11–22. (In Russ.). DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.01.02.002. EDN: PBGCUK
13. Mintsberg G. A. Managing. Saint Petersburg: Piter, 2011. (In Russ.).
14. Mintsberg G. A. Strategy Safari. Saint Petersburg: Piter, 2001. (In Russ.).
15. Myan V. Forecasting models using artificial intelligence in sectoral economy //  $\pi$ -Economy. 2024, 17(1), P. 27–40. (In Russ.). DOI 10.18721/JE.17102. EDN: WDFBBV
16. Oborina A. Business process reengineering as the basis of administrative and managerial labor rationing system // Russian Journal of Labor Economics [Ekonomika Truda]. 2023, 10(8), P. 1219–1236. (In Russ.). DOI 10.18334/et.10.8.118913. EDN: GKKYST
17. Oykhman E. P. Business Reengineering. Moscow: Finansy i statistika, 1997. (In Russ.).
18. Osterwalder A. Developing Value Propositions. Moscow: Alpina Publisher, 2024. (In Russ.).
19. Pirzada K., Ahmed K., Moens G. Aligning Corporate Strategies with the Sustainable Development Goals // Foresight [Forsayt], 2023. Vol. 17, N 2. P. 5–7. (In Russ.). DOI:10.17323/2500-2597.2023.2.5.7
20. Porter M. The Competitive Advantage. Moscow: Alpina Publisher, 2016. (In Russ.).
21. Smeshko O. G., Mordovets V. A., Dobkin A. S. Corporate development strategies for industrial enterprises and educational institutions in a VUCA world during the digital transformation of the economy // Technical and technological problems of the service [Tekhniko-tehnologicheskie problemy servisa]. 2024, 68(2), P. 80–84. (In Russ.). EDN: RCZUEJ
22. Smeshko O. G., Mordovets V. A., Vardanyan E. O. Digital tools as a key element of human resource management technology in the conditions of digital transformation // Economics and Management [Ekonomika i upravlenie]. 2024, 30(1), P. 35–42. (In Russ.). DOI 10.35854/1998-1627-2024-1-35-42. EDN: CWVKCF
23. Xiaoyang W., Hashim N. A. Conceptual Frameworks of Strategic Management // Foresight [Forsayt]. 2023, 17(3), P. 78–87. (In Russ.). DOI 10.17323/2500-2597.2023.3.78.87. EDN: HGLXQR
24. Utkin E. Business Reengineering. Moscow: EKMOS, 1998. (In Russ.).
25. Fattakhov Kh. I. Strategies and innovative solutions for ensuring sustainable growth and enhancing corporate competitiveness in the context of digital transformation //  $\pi$ -Economy. 2025, 18(3), P. 29–46. (In Russ.). DOI 10.18721/JE.18302 EDN: YGEASG
26. Yakobson L. I. Strategic planning: New challenges in the context of external constraints // Journal of the New Economic Association [Zhurnal Novoy ekonomicheskoy assotsiatsii]. 2023, 4(61), P. 230–236. (In Russ.). DOI 10.31737/22212264\_2023\_4\_230-236. EDN: QWLFBY
27. Al-Moaid N. A. Developing dynamic capabilities for successful digital transformation projects: the mediating role of change management // Journal of Innovation and Entrepreneurship, 2024. 13(1), P. 85. DOI:10.1186/s13731-024-00446-9 EDN: NJQREU
28. Ansoff H. I. Strategies for Diversification // Harvard Business Review, Cambridge. 1957. Vol. 35, Iss. 5, P. 113–124.
29. Garcia-Buendia N. Strategic supplier performance in a competitive landscape: Enhancing organizational performance through lean supply chain management / N. Garcia-Buendia, J Moyano-Fuentes, Ju. M. Maqueira-Marin [et al.] // BRQ Business Research Quarterly. 2023. DOI 10.1177/23409444231210566
30. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis (Eleventh edition). Hoboken, USA: Wiley, 2022.
31. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution // Business Horizons, 36, P. 90–91. 1993. DOI 10.1016/S0007-6813(05)80064-3
32. Holm C. G. Creating effective strategy implementation: a systematic review of managerial and organizational levers // Review of Managerial Science, 2025, 33. DOI 10.1007/s11846-025-00880-3. EDN: QBWZPA

33. Sánchez-Torres J. M. The role of future-oriented technology analysis in e-Government: a systematic review // European Journal of Futures Research, 2017. 5(1), 15. DOI:10.1007/s40309-017-0131-7. EDN: ХХУТОН
34. Steiner G. Top Management Planning. Macmillan, New York, 1969.
35. Vigfússon K. J. Obstacles to strategy implementation and success factors: a review of empirical literature // Strategic Management, 2021. 2(26), P. 012-030. DOI 10.5937/StraMan2102012V. EDN AAXJTW

**Conflict of interests**

The author declares no relevant conflict of interests.

**About the author:**

**Tatyana N. Krasnyuk**, PhD in Economics, Associate Professor, Professor of Department of Management in Construction, St. Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering, Saint Petersburg, Russian Federation; Visiting Specialist, St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russian Federation; ya.t-005@yandex.ru

Поступила в редакцию: 17.02.2026

Поступила после рецензирования: 20.03.2026

Принята к публикации: 25.03.2026

The article was submitted: 17.02.2026

Approved after reviewing: 20.03.2026

Accepted for publication: 25.03.2026

© Красюк Т. Н., 2026