

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ

DOI: <https://doi.org/10.24891/lzbldg>

EDN: <https://elibrary.ru/lzbldg>

### Галина Валерьевна АГАФОНОВА

ответственный автор, ассистент кафедры экономики и управления, Институт международного бизнеса, экономики и управления, Владивостокский государственный университет (ВВГУ), Владивосток, Российской Федерации

e-mail: g.v.agafonova@bk.ru

ORCID: 0009-0005-5990-0454

SPIN: 1786-2791

### Татьяна Васильевна МАЗАНКОВА

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и государственного управления, Дальневосточный институт управления – Филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Хабаровск, Российской Федерации

e-mail: mazankova-tv@ranepa.ru

ORCID: 0000-0002-4873-5781

SPIN: 1175-1402

#### История статьи:

Рег. № 331/2025

Получена 22.05.2025

Одобрена 06.10.2025

Доступна онлайн  
16.12.2025

#### Аннотация

**Предмет.** Процессы формирования и реализации адаптивной системы управления организацией в условиях цифровой экономики.

**Цели.** Исследовать теорию управления и определить методологические основы для адаптации современной организации к условиям цифровой экономики.

**Методология.** Исследование основано на формально-логических методах и диалектическом, функциональном и системном подходах.

**Результаты.** Проведен анализ термина «цифровая трансформация», систематизированы принципы управления организацией как системой. Проведена сравнительная характеристика традиционных и цифровых подходов к управлению организацией.

**Выводы.** В условиях развития цифровой экономики происходит смещение фокуса с традиционного теоретического инструментария к инновационному. Исследованный теоретический инструментарий позволит разработать методологическую базу развития предприятий в цифровой экономике.

#### Специальность: 5.2.6

УДК 338.12

JEL: B40, B41

#### Ключевые слова:

методологические  
основы управления,  
принципы управления,  
системный подход,  
процессный подход,  
проектный подход,  
ситуационный подход,  
цифровые технологии

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2025

**Для цитирования:** Агафонова Г.В., Мазанкова Т.В. Методологические аспекты управления организацией в условиях цифровой трансформации экономики // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2025. – № 12. – С. 54 – 66. DOI: 10.24891/lzbldg EDN: LZBLDG

На современном этапе развития экономики происходит активное внедрение информационных технологий и цифровых систем во все процессы производственно-хозяйственной деятельности организаций, общества и государства. Цифровая трансформация бизнеса приводит к значительным структурным преобразованиям всей системы управления компанией и инфраструктурным изменениям в бизнес-процессах.

Значимость цифровой трансформации предприятия предопределяется:

- новым витком технологического развития, включая робототехнику, искусственный интеллект, большие данные, блокчейн;
- беспрецедентным спросом на цифровые решения для бизнеса;
- сокращением жизненного цикла изготовления продукции;
- новым импульсом оцифровки бизнес-моделей экономической системы вследствие влияния пандемии и внешнеполитических факторов;
- возрастающими технологическими и социальными рисками.

Эффективное управление организацией в цифровой экономике способствует созданию гибкого и высокопродуктивного распределенного сетевого производства на основе цифровых концепций, объединяющих всех участников цепочки создания стоимости в единую экосистему.

Таким образом, управление компанией в цифровой экономике в условиях динамично-развивающейся внешней среды требует анализа существующих и формирующихся новых подходов и методов, охватывающих внутренние и внешние бизнес-процессы. Применение новых методических концепций по управлению организацией в цифровой экономике обусловливает выработку понятийного аппарата менеджмента, управление цифровой моделью предприятия, разработку принципиально новых, в отличие от традиционных систем мышления.

Термин «цифровая экономика» появился в 1995 г. в трудах американского аналитика Н. Негропонте<sup>1</sup>, который охарактеризовал ее как использование байтов вместо атомов. Сегодня данное понятие употребляется разными странами, в России его трактовка определена в национальной программе «Цифровая экономика»: совокупность общественных отношений, складывающихся при использовании электронных технологий, электронной инфраструктуры и услуг, технологий анализа больших объемов данных и прогнозирования в целях оптимизации производства, распределения, обмена, потребления и повышения уровня социально-экономического развития государств<sup>2</sup>.

С переходом к цифровой экономике, где технологии становятся ключевым фактором производства, обмена и потребления, закономерно начал появляться и набирать популярность термин «цифровая трансформация». Традиционные бизнес-модели сталкивались с вызовами, связанными с новыми технологиями и меняющимися ожиданиями клиентов, компании вынуждены были переосмысливать свои стратегии и процессы.

Возникла потребность не просто в точечном внедрении отдельных цифровых инструментов, а в комплексном преобразовании всей организации, затрагивающем культуру, структуру, процессы и продукты. Эти комплексные и стратегические изменения, вызванные цифровыми технологиями, получили название «цифровая трансформация» (digital transformation).

Данный термин впервые стал употребляться в конце XX в. ввиду смены курса в различных направлениях бизнес-процессов и экономике в целом [1]. В исследованиях нет единого мнения о понимании сущности данного понятия из-за его многогранности и многоаспектности.

Цифровая трансформация включает в себя фундаментальные изменения в бизнес-процессах и бизнес-моделях, основу которых составляют цифровые технологии, способствующие эффективности ведения бизнеса в перспективе [2–4]. В табл. 1 представлены определения цифровой трансформации различными международными и отечественными организациями, авторами и исследовательскими компаниями.

---

<sup>1</sup> Цифровая экономика: как специалисты понимают этот термин.  
URL: <https://ria.ru/20170616/1496663946.html>

<sup>2</sup> Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации».  
URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_328854/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328854/)

Цифровая трансформация реализует гибкость и адаптивность реагирования на внешнюю среду, способствует инновационности развития процессов на основе технологичности и эмерджентности, формирует ресурсоемкость, управляемость, результативность систем управления под влиянием цифровых решений, а также обладает чувствительностью к изменениям одних показателей перед другими [5–7].

Управление организацией в цифровой экономике не является обособленной процедурой, но лежит в плоскости взаимодействия трех сторон: государства, хозяйствующих субъектов, общества (*рис. 1*).

Первостепенная роль в цифровой трансформации экономических процессов в России отводится государственной поддержке отдельным отраслям и предприятиям. Развитие цифровизации экономики проникает во все сектора экономики и жизнедеятельности предприятий и общества. Коммуникации и взаимодействие между уровнями осуществляется на основе цифровых технологий, а ключевым ресурсом для активного функционирования выступает информация. Этому способствует национальная программа «Цифровая экономика», утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 28.07.2017 № 1632-р<sup>3</sup>.

Целями развития программы выступают формирование экосистемного подхода, устранение препятствий в развитии высокотехнологических бизнесов, создание благоприятной институциональной среды и повышение конкурентоспособности отечественных компаний на международной арене. Реализация программы осуществляется с помощью федеральных проектов, государственных программ, ключевыми из которых выступают: «Информационное общество» и «Экономическое развитие и инновационная экономика» [8].

Ключевая роль цифровой трансформации экономики России принадлежит государству ввиду исторических факторов (централизации экономики, дифференциации развития регионов, ограничения цифровой инфраструктуры). Правительство выступает ключевым заказчиком технологий, стимулирует инновации, осуществляет инвестиции в интеллектуальный капитал, обеспечивает стандартизацию и цифровую безопасность в условиях недостаточного развития частных инвестиций и дефицита кадров.

Несмотря на государственную модель управления цифровой экономики в России среди проблем развития цифровизации выступают отсутствие скоординированной государственной помощи организациям, ограничение доступа к технологиям и низкие требования к технологическим знаниям. Помимо этого, существуют инфраструктурные проблемы в рамках охвата информационными технологиями отраслей экономики и покрытия Интернета, недостаточная безопасность данных, а также дефицит финансовых средств и специалистов информационного сектора [9].

Поэтому необходим единый переход на цифровой путь развития от общества до отраслей и предприятий, который не будет носить дискриминирующий характер по отраслям и субъектам хозяйствования. Для этого необходима систематизация традиционных подходов и принципов управления по элементам их трансформации и адаптации в условиях цифровой экономики.

В связи с тем, что организация в цифровой экономике должна отвечать требованиям инновационности, технологичности и гибкости, принципы управления ею должны включать в себя теорию инновационного менеджмента и систем управления цифровыми предприятиями с развитием «Индустрии 5.0» [10].

Важно отметить, что на данный момент нет единого подхода к выделению базовых принципов управления организацией в условиях цифровой трансформации [11]. Авторы данного исследования делают попытку систематизации принципов управления предприятиями в цифровой экономике и сопоставления их со свойствами системы управления (*табл. 2*).

В качестве базовых принципов инновационного менеджмента выступают:

- гибкость реагирования на изменения условий ведения бизнеса;
- комплексность – вариативность создания ценности для конечного потребителя;

<sup>3</sup> Распоряжение Правительства России от 28.07.2017 № 1632-р «Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации».

URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_221756/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_221756/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/)

- экономичность – максимизация прибыли, достижение положительного сальдо между доходами и расходами;
- приоритет инноваций над традиционными производствами [12, 13].

Однако в системе управления предприятиями под влиянием цифровизации экономики перечисленных принципов недостаточно. Выделяют также и следующие принципы менеджмента организации с учетом развития цифровой экономики:

- сбалансированность между инновациями и технологиями на предприятии ввиду взаимосвязи маркетинговых, финансовых, управленческих, социальных и кадровых инноваций;
- системность и непрерывность развития цифровых решений в системе управления предприятием, процесс цифровизации должен отождествляться с частью производственного процесса;
- интегрированность инновационных проектов и бизнес-процессов, как внутри организации, так и на основе партнерства с предприятиями отрасли и компаниями, заинтересованными в инновационных разработках;
- управление на основе данных по бизнес-функциям, то есть участие в электронных платформах в целях оптимизации процессов [14].

Представленные принципы управления предприятием отражают динамичность цифрового развития экономики, адаптивность принятия решений с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды на развитие организации. Цифровизация усиливает значение таких принципов, как гибкость, инновационность, сотрудничество, интеграция бизнес-процессов, непрерывное обучение.

Традиционные принципы, основанные на жестком контроле, централизованном принятии решений и линейном потоке информации, становятся неэффективными в условиях быстро меняющегося цифрового ландшафта. Требуется переход от традиционных иерархических моделей к более гибким и адаптивным системам. Ключевое изменение затрагивает процесс принятия решений.

Цифровизация обеспечивает доступ к огромным массивам данных, позволяя использовать аналитические инструменты для прогнозирования, моделирования и принятия более обоснованных решений, что смешает фокус от интуиции и опыта отдельных руководителей к кооперативному анализу данных и коллективности. Быстрое реагирование на рыночные изменения требует от управленческих команд постоянного мониторинга данных, адаптации стратегий и оперативной реакции на возникающие проблемы.

В теории менеджмента есть базовые (традиционные) подходы к управлению предприятием, требующие практического переосмыслиения и интеграции: системный, функциональный, процессный, стратегический, ситуационный, динамический (рис. 2).

Системный подход в управлении предприятием подразумевает исследование организации как единой комплексной системы, состоящей из взаимосвязанных элементов, каждый из которых влияет на другие. Использование этого подхода позволяет учесть взаимодействия внутренних факторов и динамично меняющиеся факторы внешней среды при управлении организацией, в том числе в управлении изменениями.

Ограничиваются использование системного подхода сложностью систем и количеством факторов, поддающихся учету:

- управление организацией исходя из ее разноплановости и многомерности;
- управление основано на учете влияния внешних и внутренних факторов, влияние на предприятие которых как положительно, так и отрицательно;
- системный эффект от управления: один процесс влияет на другой, одно свойство зависит от другого [15].

Заметное место в управлении организацией занимает ситуационный подход, который нашел свое отражение в работе А.И. Еникеевой [16]. В его основе лежит утверждение о том, что в определенный период организация находится в окружении определенного набора обстоятельств и внешних условий, которые и определяют ситуацию ее деятельности на рынке.

Функциональный подход основан на дифференциации видов деятельности по функциям управления. Используются организациями в стабильных внешних условиях, когда имеются четко структурированные и повторяющиеся процессы, либо в небольших организациях. К преимуществам относятся эффективное использование ресурсов, высокий профессионализм и специализация работников [16].

Данный подход применяется промышленными организациями и сегодня, но в то же время он недостаточно гибок и плохо адаптируется к меняющимся условиям внешней среды. Современные предприятия все чаще переходят на проектное управление или управление по сегментам бизнеса.

Концепция процессного подхода основана на организации взаимосвязанных и взаимодополняющих бизнес-процессов, имеющих цель и своего внутреннего или внешнего потребителя и владельца, ответственного за результат. Организации, применяющие в управлении процессный подход, непрерывно улучшают процессы, нацеленные на удовлетворение потребностей внутренних и внешних клиентов, процессы задокументированы, описаны, прозрачны и понятны. В то же время система управления, построенная на принципах процессного подхода, практически всегда сложна и затратна и может быть недостаточно гибкой ввиду необходимости адаптации к меняющимся условиям рынка [16].

Стратегический подход к управлению подразумевает выработку долгосрочной стратегии развития организации в условиях неопределенности. Основной задачей стратегического планирования выступает определение необходимых ресурсов для достижения поставленных целей [17]. Может применяться при нестабильных, изменчивых факторах внешней среды и в условиях нехватки ресурсов (возможно своевременное перераспределение ресурсов).

Динамический подход по сути является синergией предыдущих подходов. Он предполагает, что нет универсального метода управления, и, в отличие от ситуативного подхода, направлен на поддержание системы управления, поиск оптимального решения, сохраняющего, укрепляющего, совершенствующего систему наравне с управлением задачами по ситуации на рынке [18].

Динамический подход включает принципы и требования к управлению системного подхода, а также предполагает гибкость и адаптивность к условиям внешней и внутренней среды организации. Использование данного подхода возможно при условии максимальной включенности в процесс стратегического управления и обладания большим набором методов и инструментов анализа и управления ситуацией. Динамический подход предполагает творческое и инновационное управление, позволяющее адаптироваться к происходящим изменениям и находить грамотные, нестандартные решения.

Рассмотренные подходы, как было сказано ранее, являются традиционными. Учеными постоянно осуществляется поиск новых подходов к управлению организацией с учетом фактора цифровизации [19].

В данном аспекте можно выделить динамический подход, который основан на универсальности системы оперативного управления многономерным производством, введении в производственную систему новых элементов для учета динамики производства, обеспечении связи и взаимодействий функций, процессов и объектов. Данный подход еще не зарекомендовал себя в научной среде, поэтому его место не определено в системе управления предприятиями в рамках цифровизации [20].

Несмотря на различия в отдельных положениях, методах, моделях и системах управления, все рассмотренные подходы не исключают друг друга. В рамках традиционных подходов менеджмента наработаны эффективные методы и инструменты, используемые для управления бизнес-процессами и современной организацией.

В традиционных подходах к управлению организацией основное внимание уделяется производству и улучшению характеристик продукта или услуги. В цифровой экономике фокус смешается на удовлетворение потребностей клиентов, создание положительного опыта взаимодействия с брендом и персонализацию предложений. В традиционном управлении решения принимаются руководителями на основе своего опыта, часто в иерархической структуре. В цифровой же экономике решения принимаются децентрализовано, на основе анализа данных и коллективного обсуждения, с использованием инструментов аналитики.

Традиционная методическая основа управления предполагает медленные, последовательные изменения, часто требующие длительного времени для внедрения. В цифровой экономике изменения происходят быстро, предприятия должны быть готовы к адаптации и быстрой реакции на новые условия рынка. Информация распространяется открыто, по множеству каналов, что способствует прозрачности и улучшает коммуникацию. Технологии становятся ключевым фактором трансформации, влияя на все аспекты деятельности компании.

Цифровизация трансформирует принципы и методы управления организацией (табл. 3). Переход к цифровой экономике требует от предприятия внедрения новых, более гибких, клиентоориентированных и основанных на данных моделей управления. Методы управления организацией в условиях цифровизации могут существенно различаться по масштабу деятельности, целям управления, планируемым результатам и т.д. В результате стирается грань между концептуальными и цифровыми подходами к управлению.

В текущих условиях влияния «Индустрини 5.0» уже невозможно оставаться в стороне от цифровых технологий, поэтому компаниям необходимы опорные точки регламентации данного процесса. Авторами исследования было установлено, что с цифровой трансформацией экономики осуществляется смена традиционного методологического инструментария в системе управления организацией на модифицированный, то есть на подходы, принципы, концепции, основанные на технологических аспектах развития.

Переход системы управления предприятием на информационно-цифровые аспекты управления бизнес-процессами приводит к их ускорению и снижению трансакционных издержек. Представленные принципы управления организацией в новых реалиях позволяют создать фундаментальную базу развития цифрового менеджмента и экономики.

Трансформация традиционного теоретического обеспечения управления организацией в условиях цифровой трансформации экономики представляет собой комплексный и многогранный процесс, затрагивающий все ключевые аспекты деятельности организации. Успешная трансформация подразумевает не только внедрение цифровых инструментов, но и переосмысление целей и стратегий, перестройку процессов принятия решений и формирование новой модели взаимодействия с клиентами.

В результате организация, успешно адаптирующаяся к требованиям цифровой экономики, становится более гибкой, инновационной и ориентированной на создание долгосрочной ценности. Она получает возможность быстро реагировать на изменения рынка и предоставлять персонализированные предложения.

Цифровая трансформация экономики требует динамичного развития теоретического инструментария и концептуально новых решений к управлению организацией. Базой системы управления предприятием в текущих условиях будут выступать принципы, основанные на адаптивности процессов менеджмента, позволяющие использовать синергию подходов и методов к управлению бизнес-процессами.

**Таблица 1**  
Подходы к определению термина «цифровая трансформация»

**Table 1**  
*Approaches to the term Digital Transformation*

Источник, год исследования	Определение
Массачусетский технологический институт, 2011	Процесс использования цифровых технологий в целях кардинального роста выработки или осуществления доступности различных ресурсов для бизнеса
D. Terrar, аналитик компании Agile Elephant, 2014	Процесс перехода бизнеса к новому способу мышления и осуществления деятельности, в основе которого лежит использование технологий (мобильных, социальных и пр.). Данные изменения включают трансформацию стиля управления, корпоративной культуры, внедрение новых бизнес-моделей, использование интеллектуального капитала

<b>Источник, год исследования</b>	<b>Определение</b>
Группа всемирного банка, 2018	Качественные, революционные изменения, заключающиеся в отдельных цифровых преобразованиях, а также существенной смене структуры бизнеса; подразумевается перенос центров создания добавленной стоимости в область формирования технологий
В. Месропян (руководитель проекта «Цифровая экономика России»), 2018	Революционные изменения бизнес-моделей на основе использования цифровых платформ, приводящие к радикальному росту рынка и конкурентоспособности предприятий
Конференция ООН по торговле и развитию (UNCTAD), 2019	Радикальное влияние цифровых технологий на традиционный сектор/сфера/бизнес
Институт исследований развивающихся рынков бизнес-школы Сколково, 2019	Переход от традиционной, формализованной и контролируемой IT-службы организации, решающей отдельные задачи, к новому миру неформальных открытых систем, ориентированных на человека; такой сдвиг превращает технологии в мощный ресурс для компаний, несущий, однако, и свои управленческие риски

*Источник:* авторская разработка по данным Digital Transformation: A Roadmap For Billion-Dollar Organizations. URL: <https://www.capgemini.com/resources/digital-transformation-a-roadmap-for-billiondollar-organizations/>; What is Digital Transformation?

URL: <http://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation>; Skolkovo Moscow School of Management. URL: <https://www.skolkovo.ru/news/kak-ponimat-cifrovuyu-transformaciyu/>; Цифровые платформы. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php>

*Source:* Authoring, based on the data of Digital Transformation: A Roadmap For Billion-Dollar Organizations. URL: <https://www.capgemini.com/resources/digital-transformation-a-roadmap-for-billiondollar-organizations/>; What is Digital Transformation?

URL: <http://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation>; Skolkovo Moscow School of Management. URL: <https://www.skolkovo.ru/news/kak-ponimat-cifrovuyu-transformaciyu/>; Digital Platforms. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php>

## Таблица 2

### Принципы и свойства системы управления организацией в условиях цифровой трансформации

*Table 2*

### Principles and characteristics of organizational management in the context of digital transformation

<b>Свойства организации как система</b>	<b>Принципы</b>	<b>Влияние цифровой трансформации на управление</b>
Эмерджентность – возникновение у системы новых свойств и элементов	Приоритет инноваций над традиционными производствами	Ведущая роль отводится развитию инноваций и их внедрению во все бизнес-процессы, что способствует росту конкурентоспособности и бережливому производству
Управляемость – способность перехода от текущего к заданному состоянию	Управление на основе данных по бизнес-функциям	Принятие решений на основе анализа данных по параметрам системы управления, что позволяет оптимизировать бизнес-процессы и формировать персонализированные предложения потребителям
Устойчивость – возможность возвращения к исходному равновесному состоянию	Гибкость	Способность сохранения устойчивости, быстрая реакция цифровых бизнес-процессов в результате гибкости систем управления и производства
Адаптация – способность приспособления системы к постоянно изменяющимся условиям	Сбалансированность между инновациями и технологиями	Адаптационная цифровая стратегия сбалансированности между инновационным развитием и технологическими решениями

внешней среды		ями позволяет формирование интегрированных цепей участников с высокой долей добавленной стоимости
Эффективность – комплексное свойство, выражаемое как соотношение достигнутых результатов с набором ресурсов для реализации системы управления	Комплексность	Трансформация бизнес-модели в цифровую платформу, что способствует оптимизации рисков, повышению экономического результата при наименьших затратах, улучшение одного процесса за счет инновационности другого
	Экономичность	За счет сокращения инновационного цикла при реализации цифровых решений отмечается повышение доли рынка и конкурентоспособности, а также рост прибыли
	Интегрированность инновационных проектов и бизнес-процессов	Достижение синергетического эффекта от реализации инноваций и бизнес-процессов, что выражается в росте прибыльности и оптимизации трансакционных издержек
Чувствительность – способность к изменению некоторых свойств и показателей при отклонении их от номинальных значений	Системность и непрерывность развития цифровых решений	Управление предприятием как системой в условиях динамики и непрерывности бизнес-среды. Способствует изменению всех свойств системы: эффективности руководства, бережливого производства, экономичности, минимизации рисков

Источник: авторская разработка по данным [15, 16]

Source: Authoring, based on [15, 16]

**Таблица 3**

**Трансформация традиционного теоретического обеспечения управления организацией в условиях цифровой экономики**

**Table 3**

**Transformation of traditional theoretical support for organizational management in the digital economy**

Критерий	Традиционное управление	Управление организацией в цифровой экономике
Фокус управления	Ориентация на продукт/производство	Ориентация на клиента и его опыт
Принятие решений	Иерархическое, централизованное, на основе опыта	Децентрализованное, на основе данных, гибкое
Скорость изменений	Медленная, последовательная	Быстрая, адаптивная
Информационные потоки	Линейные, формализованные	Многоканальные, открытые, динамичные
Отношение к инновациям	Ограниченнное, осторожное	Поощряемое, постоянное
Структура организации	Иерархическая, функциональная	Сетевая, гибкая, матричная
Взаимодействие с клиентами	Ограниченнное, формальное	Персонализированное, много-канальное, постоянное
Использование данных	Ограниченнное, эпизодическое	Широкое, систематическое, аналитическое
Роль технологий	Поддерживающая, вспомогательная	Ключевая, трансформирующая
Развитие сотрудников	Ориентация на узкую специализацию	Ориентация на развитие цифровых навыков

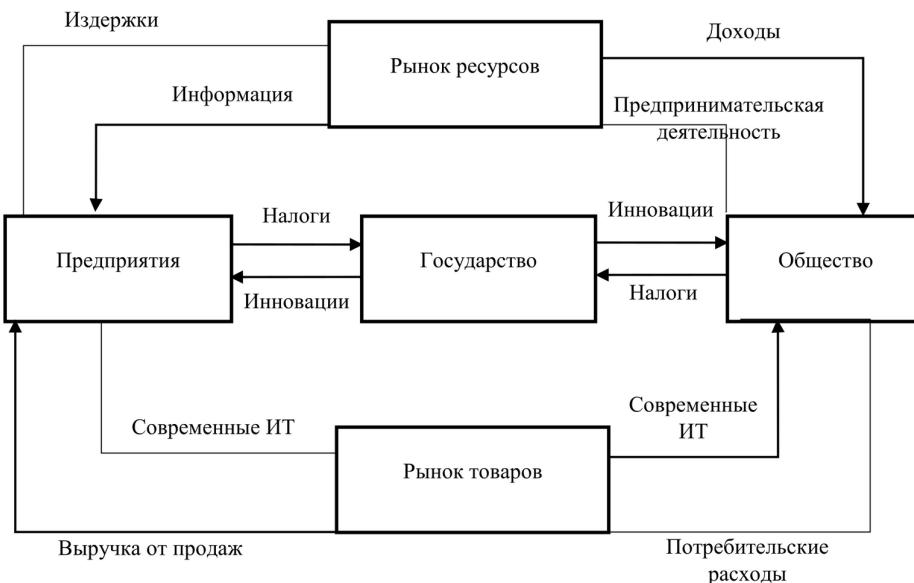
Критерий	Традиционное управление	Управление организацией в цифровой экономике
Управление рисками	Ограниченнное, формальное	Активное, динамичное, на основе анализа
Оценка эффективности	На основе финансовых показателей	На основе комплексных показателей, включая клиентский опыт
Подход к управлению изменениями	Постепенный, контролируемый	Быстрый, адаптивный, итеративный
Управление знаниями	Ограниченнное, формализованное	Открытое, динамичное, основанное на технологиях
Конкурентные преимущества	Основаны на масштабе, ресурсах	Основаны на инновациях, скорости, гибкости

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Рисунок 1**  
Модель цифровой экономики

**Figure 1**  
The Digital Economy Model

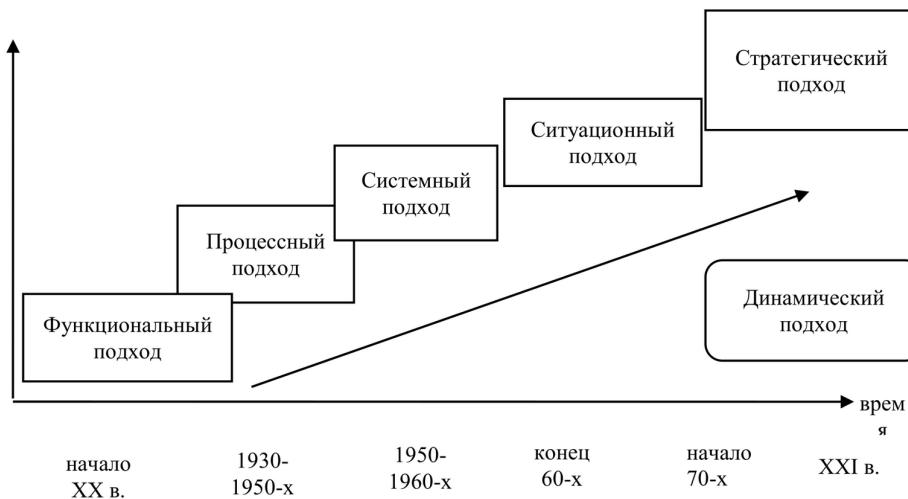


Источник: авторская разработка по данным [8]

Source: Authoring, based on [8]

**Рисунок 2**  
**Эволюция традиционных подходов к управлению**

**Figure 2**  
**The evolution of traditional management approaches**



Источник: авторская разработка по данным [19]

Source: Authoring, based on [19]

#### Список литературы

- Гедыгушев Р.А. Концепция цифровой трансформации: основные понятия, критерии // Вестник Московской международной академии. 2022. № 2. С. 83–85. EDN: CTLQPX
- Кафиятуллина Ю.Н., Курочкин Д.А., Сердечный Д.В. Принципы цифровой трансформации бизнеса в современных условиях. Часть I // Вестник университета. 2022. № 6. С. 74–82. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-6-74-82 EDN: ALTWAO
- Teichert R. A Model for assessing digital transformation maturity for service provider organizations. *European Journal of Business Science and Technology*, 2023, no. 9, pp. 205–230. DOI: 10.11118/ejobsat.2023.014
- Kringelum L.B., Holm C.G., Holmgren J. et al. Digital transformation: Strategy comes first to lay the groundwork. *Journal of Business Strategy*, 2024, no. 46. DOI: 10.1108/JBS-09-2023-0199
- Ren C., Lin X. Digital transformation, competitive strategy choices and firm value: Evidence from China. *Industrial Management & Data Systems*, 2024, vol. 124, iss. 12. DOI: 10.1108/IMDS-03-2023-0172
- Zang S., Sun M., Wang Q. et al. Windows of opportunity, strategic cognition and enterprise digital transformation. *Chinese Management Studies*, 2024, vol. 19, iss. 10. DOI: 10.1108/CMS-09-2023-0489
- Стефанова Н.А., Седова А.П. Модель цифровой экономики // Карельский научный журнал. 2017. № 1. С. 91–93. EDN: YHWSEJ
- Агафонова Г.В. Цифровизация строительной сферы Приморского края // Власть и управление на Востоке России. 2023. № 2. С. 121–134. DOI: 10.22394/1818-4049-2023-103-2-121-134
- Тяпухин А.П. Структура принципов инновационного менеджмента // Управленческое консультирование. 2022. № 9. С. 95–105. DOI: 10.22394/1726-1139-2022-9-95-105 EDN: SRGUEP

10. Nürk J. Smart information system capabilities of digital supply chain business models. *European Journal of Business Science and Technology*, 2019, no. 5, pp. 143–184.  
DOI: 10.11118/ejobsat.v5i2.175
11. Taques F.H., González-Lopez M.G., Basso L.F.C. et al. Indicators used to measure service innovation and manufacturing innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2020, vol. 6, iss. 1, pp. 11–26.  
DOI: 10.1016/j.jik.2019.12.001
12. Филин С.А., Кузина А.А. Принципы управления инновационной деятельностью предприятий в России при переходе к «цифровой» экономике // Дайджест-Финансы. 2021. Т. 26. № 1. С. 107–122. DOI: 10.24891/df.26.1.107 EDN: WSRRQF
13. Левина А.И., Ильин И.В., Светуньков С.Г. Моделирование архитектуры цифрового пространства российского бизнеса // Наука и бизнес: пути развития. 2019. № 10. С. 115–120. EDN: PYUVBE
14. Шендрикова О.О., Елфимова И.Ф. Исследование процессов цифровизации промышленных предприятий // Организатор производства. 2019. Т. 27. № 1. С. 16–24.  
DOI: 10.25987/VSTU.2019.88.65.002 EDN: YZOMNN
15. Смирнов А.А., Кулькова И.А. Стратегический подход к управлению системой обеспечения компании квалифицированными кадрами // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 3. EDN: NLRXPS
16. Еникеева А.И. Факторы эффективности деятельности персонала организации: теоретические подходы и инструменты реализации // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2023. № 5. С. 632–635. EDN: MBINXS
17. Агафонова Г.В., Мазанкова Т.В. Тенденции развития жилищного строительства в Приморском крае // Власть и управление на Востоке России. 2022. № 4. С. 150–160.  
DOI: 10.22394/1818-4049-2022-101-4-150-160 EDN: ICSCGU
18. Коновалова Г.И. Динамический подход к управлению промышленным предприятием в условиях цифровой экономики // Организатор производства. 2022. Т. 30. № 1. С. 73–83.  
DOI: 10.36622/VSTU.2022.36.41.007 EDN: PDNJDH
19. Яковлева Е.А., Толочко И.А. Инструменты и методы цифровой трансформации // Вопросы инновационной экономики. 2021. Т. 11. № 2. С. 415–430. DOI: 10.18334/vinec.11.2.112016  
EDN: BPCESG
20. Минаков А.В., Суглобов А.Е. Управление бизнесом в цифровой экономике // Russian Journal of Management. 2021. № 1. С. 226–230. DOI: 10.29039/2409-6024-2021-9-1-226-230  
EDN: UMYAET

#### **Информация о конфликте интересов**

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

## METHODOLOGICAL ASPECTS OF ORGANIZATION MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ECONOMY DIGITAL TRANSFORMATION

DOI: <https://doi.org/10.24891/lzbldg>  
EDN: <https://elibrary.ru/lzbldg>

### Galina V. AGAFONOVA

Corresponding author, Vladivostok State University (VVSU), Vladivostok, Russian Federation  
e-mail: g.v.agafonova@bk.ru  
ORCID: 0009-0005-5990-0454

### Tat'yana V. MAZANKOVA

Far Eastern Institute of Management – Branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Khabarovsk, Khabarovsk Krai, Russian Federation  
e-mail: mazankova-tv@ranepa.ru  
ORCID: 0000-0002-4873-5781

---

#### Article history:

Article No. 331/2025

Received 22 May 2025

Accepted 6 Oct 2025

Available online

16 Dec 2025

#### JEL Classification:

B40, B41

#### Keywords:

methodological foundations of management, principles of management, system approach, process approach, project approach, situational approach, digital technologies

#### Abstract

**Subject.** This article discusses the processes of formation and implementation of an adaptive organization management system in the context of digital economy.

**Objectives.** The article aims to determine the methodological foundations for adapting a modern organization to the digital economy conditions.

**Methods.** For the study, we used the formal-logical methods and dialectical, functional, and systemic approaches.

**Results.** The article examines the term *Digital Transformation*, systematizes management principles, and provides a comparative analysis of traditional and digital approaches to organizational management.

**Conclusions.** In the context of digital economy development, there is a shift from traditional theoretical tools to innovative ones. The studied theoretical tools can allow for the methodological framework development for enterprises growth in the digital economy.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2025

---

**Please cite this article as:** Agafonova G.V., Mazankova T.V. Methodological aspects of organization management in the context of economy digital transformation. *National Interests: Priorities and Security*, 2025, iss. 12, pp. 54–66. DOI: 10.24891/lzbldg EDN: LZBLDG

---

#### References

1. Gedygushev R.A. [The concept of digital transformation: Basic concepts, criteria]. *Vestnik Moskovskoi mezdunarodnoi akademii*, 2022, no. 2, pp. 83–85. (In Russ.) EDN: CTLQPX
2. Kafiyatullina Yu.N., Kurochkin D.A., Serdechnyi D.V. [Digital business transformation in current conditions. Part 1]. *Vestnik universiteta*, 2022, no. 6, pp. 74–82. (In Russ.)  
DOI: 10.26425/1816-4277-2022-6-74-82 EDN: ALTWAO
3. Teichert R. A Model for assessing digital transformation maturity for service provider organizations. *European Journal of Business Science and Technology*, 2023, no. 9, pp. 205–230.  
DOI: 10.11118/ejobsat.2023.014

4. Kringleum L.B., Holm C.G., Holmgren J. et al. Digital transformation: Strategy comes first to lay the groundwork. *Journal of Business Strategy*, 2024, no. 46. DOI: 10.1108/JBS-09-2023-0199
5. Ren C., Lin X. Digital transformation, competitive strategy choices and firm value: Evidence from China. *Industrial Management & Data Systems*, 2024, vol. 124, iss. 12. DOI: 10.1108/IMDS-03-2023-0172
6. Zang S., Sun M., Wang Q. et al. Windows of opportunity, strategic cognition and enterprise digital transformation. *Chinese Management Studies*, 2024, vol. 19, iss. 10. DOI: 10.1108/CMS-09-2023-0489
7. Stefanova N.A., Sedova A.P. [Model digital economy]. *Karel'skii nauchnyi zhurnal*, 2017, no. 1, pp. 91–93. (In Russ.) EDN: YHWSEJ
8. Agafonova G.V. [Digitalization of the construction sector of the Primorsk Region]. *Vlast' i upravlenie na Vostoche Rossii*, 2023, no. 2, pp. 121–134. (In Russ.) DOI: 10.22394/1818-4049-2023-103-2-121-134
9. Tyapukhin A.P. [Structure of the principles of innovation management]. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie*, 2022, no. 9, pp. 95–105. (In Russ.) DOI: 10.22394/1726-1139-2022-9-95-105 EDN: SRGUEP
10. Nürk J. Smart information system capabilities of digital supply chain business models. *European Journal of Business Science and Technology*, 2019, no. 5, pp. 143–184. DOI: 10.11118/ejobsat.v5i2.175
11. Taques F.H., González-Lopez M.G., Basso L.F.C. et al. Indicators used to measure service innovation and manufacturing innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2020, vol. 6, iss. 1, pp. 11–26. DOI: 10.1016/j.jik.2019.12.001
12. Filin S.A., Kuzina A.A. [Principles for managing innovative activities of entities in Russia during the transition to the digital economy]. *Daidzhest-Finansy*, 2021, vol. 26, iss. 1, pp. 107–122. (In Russ.) DOI: 10.24891/df.26.1.107 EDN: WSRRQF
13. Levina A.I., Il'in I.V., Svetun'kov S.G. [Modeling the architecture of the digital space of Russian business]. *Nauka i biznes: puti razvitiya*, 2019, no. 10, pp. 115–120. (In Russ.) EDN: PYUVBE
14. Shendrikova O.O., Elfimova I.F. [The study of processes related to digitalization of industrial enterprises]. *Organizator proizvodstva*, 2019, vol. 27, iss. 1, pp. 16–24. DOI: 10.25987/VSTU.2019.88.65.002 EDN: YZOMNN
15. Smirnov A.A., Kul'kova I.A. [Strategic approach to the management of the providing the company with qualified staff system]. *Vestnik evraziiskoi nauki*, 2023, vol. 15, iss. 3. EDN: NLRXPS
16. Enikeeva A.I. [Factors of the effectiveness of the organization's personnel: theoretical approaches and implementation tools]. *Skif. Voprosy studencheskoi nauki*, 2023, no. 5, pp. 632–635. EDN: MBINXS
17. Agafonova G.V., Mazankova T.V. [Trends for development of housing construction in the Primorsk Territory]. *Vlast' i upravlenie na Vostoche Rossii*, 2022, no. 4, pp. 150–160. (In Russ.) DOI: 10.22394/1818-4049-2022-101-4-150-160 EDN: ICSCGU
18. Konovalova G.I. [Dynamic approach to industrial enterprise management in the digital economy]. *Organizator proizvodstva*, 2022, vol. 30, iss. 1, pp. 73–83. (In Russ.) DOI: 10.36622/VSTU.2022.36.41.007 EDN: PDNJDH
19. Yakovleva E.A., Tolochko I.A. [Tools and methods of digital transformation]. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki*, 2021, vol. 11, iss. 2, pp. 415–430. (In Russ.) DOI: 10.18334/vinec.11.2.112016 EDN: BPCESG
20. Minakov A.V., Suglobov A.E. [Business management in the digital economy]. *Russian Journal of Management*, 2021, no. 1, pp. 226–230. (In Russ.) DOI: 10.29039/2409-6024-2021-9-1-226-230 EDN: UMYAET

#### Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.