

# Метастратегия – ключ в цифровое будущее\*

Попов Е.В., Челак И.П., Власов С.В.

В научной литературе, посвященной изучению вопросов стратегического планирования, традиционно выделяются три фазы данного процесса: планирование, реализация, мониторинг и оценка стратегии. В статье предпринята попытка анализа новых подходов повышения эффективности стратегий и скорости планируемых трансформаций в условиях глобальной цифровизации, охватившей все сферы жизни общества. Современные исследования в сфере институциональной экономики предлагают решения при реализации стратегий, например, трансакционный конфигуратор, позволяющий снизить трансакционные издержки, максимизировать взаимодействия стейкхолдеров, применять принципы институционального проектирования в создании новых и трансформации существующих институтов. Ряд ученых предложили использовать термин метастратегия, под которым понимается новый уровень стратегического планирования. По мнению авторов метастратегия может стать искомым направлением интеграции теоретических подходов по снижению трансакционных издержек и институциональному проектированию с новейшими тенденциями внедрения цифровых технологий в государственном управлении и деловой сфере. Платформенные решения, искусственный интеллект, большие данные входят в нашу повседневную жизнь, порой кардинальным образом оказывая влияние на социально-экономические процессы, которые находятся в фокусе тех или иных стратегий. Цель исследования – разработка принципов формирования метастратегии развития территории с учетом внедрения передовых цифровых технологий, как комплексного подхода, представляющего собой стратегию по реализации стратегии.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Попов Е.В., Челак И.П., Власов С.В. Метастратегия – ключ в цифровое будущее // Дискуссия. – 2025. – Вып. 135. – С. 202–210.

ГОСТ 7.1-2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Метастратегия, стратегическое планирование, трансакционные издержки, передовые цифровые технологии.

\* Благодарность. Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда и Правительства Свердловской области № 24-18-20036, <https://rscf.ru/project/24-18-20036/>.

# Metastrategy is the key to a digital future

Popov E.V., Chelak I.P., Vlasov S.V.

The article discusses the issue of strategic planning in the context of digitalization. It describes three phases of the planning process: planning, implementation, and monitoring and evaluation. The author attempts to analyze new approaches to increasing the effectiveness of strategies and speeding up planned transformations.

Modern research in the field of institutional economics offers solutions for implementing strategies. For example, a transactional configurator can help reduce transaction costs and maximize stakeholder interactions. Another term that has been proposed is metastrategy, referring to a new level of strategic planning. According to the authors, a meta-strategy could become the desired direction for integrating theoretical approaches in order to reduce transaction costs and improve institutional design, while incorporating the latest trends in the introduction of digital technologies into public administration and business.

Platform solutions, artificial intelligence, and big data are entering our daily lives and sometimes dramatically influencing socio-economic processes that are at the heart of certain strategies. The goal of this study is to develop principles for creating a meta-strategy for the development of a territory, considering the introduction of advanced digital technologies as an integrated approach representing a strategy for implementing this strategy.

FOR CITATION

Popov E.V., Chelak I.P., Vlasov S.V. Metastrategy is the key to a digital future. *Diskussiya [Discussion]*, 135, 202–210.

APA

KEYWORDS

Metastrategy, strategic planning, transaction costs, advanced digital technologies..

Термин «метастратегия» еще недостаточно изучен в научной литературе и имеется небольшое количество научных работ по данному вопросу у российских и зарубежных авторов, которые в той или иной степени приступали к изучению вопроса что такое «метастратегия».

Попп Л.А., Кафтункина Н.С. понимают под метастратегией ключевую концепцию, направленную на обеспечение согласованности действий различных государственных институтов и формирование долгосрочной перспективы экономического роста. Метастратегия рассматривается как основа для координации стратегических инициатив и адаптации к изменениям внешней среды [1].

Ямилов Р.М. в своем исследовании термин «метастратегия» рассматривает как концептуальную модель стратегического управления, выходящую за рамки текущих стратегий организации. Метастратегии являются определяющими факторами формирования стратегий экономических субъектов определенной национальной экономики, фокусируются на создании общей структуры для долгосрочного устойчивого развития, которая интегрирует процессы преобразований внутри экономических субъектов [2].

Могилевкин И.М. акцентирует внимание на пространственных и временных аспектах метастратегии. Метастратегия описывается как сово-

купность подходов, определяющих долгосрочную политику государства, с учетом исторического контекста, геополитического положения и изменения факторов внешней и внутренней среды [3].

Авторами Cohen R.E., Restrepo J.G. термин «метастратегия» понимается в обобщённом смысле как стратегия стратегии, используется для описания набора правил высшего уровня, которые управляют поведением агентов в экономических моделях. Авторы подчеркивают, что метастратегия формирует обобщённый подход к выбору действий на основе многократных взаимодействий, адаптации и анализа результатов. Метастратегия – это набор высокоуровневых правил, направляющих поведение участников системы для достижения оптимального результата в условиях неопределенности [4].

Встречаются в различных источниках другие определения этого термина. Например, термин употребляется в смысле формирования фокуса на долгосрочную адаптацию. Метастратегия включает механизмы, позволяющие адаптировать стратегии в условиях высокой неопределенности. Mintzberg H. подчёркивал, что метастратегия позволяет организациям находить баланс между планированием и гибкостью в условиях изменчивого окружения. Метастратегия – это концепция, позволяющая организациям формировать устойчивые планы, оставаясь гибкими в изменяющейся среде [5].

Другие авторы вводят смысл метастратегии как интеграции стратегий. Метастратегия объединяет различные стратегии в рамках единой системы, обеспечивая согласованность между различными уровнями управления. Kaplan, Norton в своей работе о стратегической карте подчёркивают роль метастратегии как инструмента для соединения бизнес-целей с операционными процессами. Метастратегия – это согласованный набор целей и принципов, который соединяет стратегическое видение организации с её операционной деятельностью [6].

Кроме того, термин метастратегия понимается как ориентир на системное управление. В рамках системного подхода метастратегия рассматривается как инструмент для управления сложными организациями, учитывающий множественные взаимосвязи и долгосрочные последствия. Ansoff H.I. описывает метастратегию как основу для стратегической диагностики и разработки сценариев развития [7].

Таким образом метастратегия – это стратегия высшего уровня, которая охватывает, коор-

динирует и направляет выполнение отдельных стратегий в рамках организации, системы или государства. Она представляет собой концептуальную основу, определяющую долгосрочные приоритеты, принципы и подходы к управлению комплексными процессами.

Исходя из приведенных определений термина метастратегия, можно выделить следующие основные аспекты значения метастратегии и отличия от традиционной стратегии (см таблицу 1):

#### 1. Надстройка над стратегиями.

Метастратегия формирует общую рамку для согласования множества отдельных стратегий. Она задаёт ключевые направления и параметры, обеспечивая их согласованность. Например, в бизнесе метастратегия может объединять маркетинговую, производственную и финансовую стратегии компаний.

#### 2. Долгосрочный характер.

Метастратегия направлена на достижение глобальных целей, требующих длительного времени. Она учитывает факторы неопределенности и изменения внешней среды. Например, национальные стратегии долгосрочного устойчивого развития, направленные на достижение экологического и экономического баланса.

#### 3. Адаптивность.

Метастратегия является гибкой системой, которая позволяет корректировать текущие стратегии в ответ на изменения условий. Например, в условиях глобальной цифровизации метастратегия включает внедрение передовых технологий для достижения конкурентных преимуществ.

#### 4. Интегративный подход.

Метастратегия объединяет интересы и усилия различных уровней или участников единой системы. Например, в государственном управлении метастратегия обеспечивает синергию между федеральными, региональными и муниципальными стратегиями, а также их взаимоотношения с внешними стейкхолдерами.

Таким образом существенной отличительной характеристикой является то, что метастратегия позволяет создавать согласованные системы управления, учитывающие долгосрочные перспективы и разнообразие факторов, влияющих на развитие.

Каждый из исследователей акцентирует различные аспекты понятия «метастратегия»: от ее применения в государственном управлении и экономике до использования в моделировании адаптивного поведения. Общим элементом является

Таблица 1

*Отличия метастратегии от традиционной стратегии*

Аспект	Метастратегия	Традиционная стратегия
Уровень управления	Глобальный, системный	Глобальный, системный или локальный, конкретный
Срок реализации	Долгосрочный	Среднесрочный, долгосрочный
Фокус	Множественные взаимосвязанные задачи, множественность сфер, отраслей, охватывает несколько взаимосвязанных стратегий	Определённая отрасль, сфера, задача или множественные взаимосвязанные задачи, множественность сфер, отраслей
Определение	Метастратегия – это стратегия высшего уровня, которая охватывает, координирует и направляет выполнение отдельных стратегий в рамках организации, системы или государства.	Традиционная стратегия представляет собой качественно определенное направление развития, рассчитанное на долгосрочную или среднесрочную перспективу; это генеральный план действий, определяющий приоритеты деятельности и пути достижения целей
Уровень детализации	Высокий уровень абстракции; определяет общие направления и ориентиры без конкретных деталей	Более детализированная; включает конкретные планы и шаги для достижения поставленных целей
Гибкость и адаптивность	Предполагает возможность корректировки и адаптации по мере уточнения факторов и появления новой информации	Может быть менее гибкой из-за заранее установленных планов и процедур
Применение	Используется на ранних этапах стратегического планирования, когда необходимо определить общее направление развития без детализации. Может применяться на этапе реализации как инструмент управления несколькими стратегиями	Применяется для разработки конкретных планов и действий после установления общих направлений
Риск и неопределенность	Учитывает высокую степень неопределенности в ходе реализации и рисков, связанных с недостатком информации на начальных этапах планирования	Ориентирована на снижение рисков через детальное планирование и анализ

Источник: составлено авторами.

ется долгосрочный, интегративный и адаптивный характер метастратегии.

Предложим описание сфер применения метастратегии в том смысле, который выделяется в научной литературе.

1. Метастратегия в государственном управлении.

Метастратегия может формировать основу для разработки и реализации долгосрочных планов социально-экономического развития. Она обеспечивает согласованность действий различных государственных институтов и направлена на достижение устойчивого развития страны. Примером может служить взятая в совокупной единой целостности система государственного стратегического управления, включающая стратегическое планирование и государственное программирование, направленные на повышение эффективности государственного управления, например, стратегическое управление национальными проектами [8]. Метастратегия в та-

ком контексте используется для согласования долгосрочных политических и экономических приоритетов, включая все отраслевые и пространственные национальные стратегии. Метастратегия развития страны охватывает абсолютно все ключевые экономические, социальные и экологические аспекты, формируя согласованное движение к общим целям, таким как рост ВВП, повышение уровня жизни или достижение национальных целей. Например, в исследовании Cohen R.E., Restrepo J.G. метастратегия описывается как инструмент для построения стратегий в контексте глобальных изменений [9].

2. Метастратегия в бизнесе.

В корпоративном управлении метастратегия может определять общие принципы и направления развития компании, обеспечивая ее конкурентоспособность и адаптацию к изменениям рынка. В таком направлении она включает в себя разработку миссии, видения и ценностей организации, а также определение ключевых целей и путей

их достижения. Примером является метастратегия компании Apple, основанная на дифференциации продуктов и инновациях, что позволяет ей сохранять лидирующие позиции на мировом рынке [10]. Метастратегия помогает корпорациям управлять взаимодействием между различными подразделениями, процессами и стратегиями. Для корпораций метастратегия помогает направить подразделения на достижение миссии компании, создавая целостную и конкурентоспособную модель управления. В работе Porter M.E. 1998 года стратегия компании связана с позиционированием фирмы на рынке и разработкой конкурентных преимуществ за счет не только самих видов деятельности, но и того, как они соотносятся между собой, с услугами фирмы поставщикам и клиентам, что отвечает современным подходам, определяемым в литературе как метастратегия [11].

### 3. Метастратегия в geopolитике.

В geopolитике метастратегия может определять долгосрочные приоритеты и направления внешней политики государства, учитывая глобальные тенденции и региональные особенности. В этой сфере метастратегия будет направлена на обеспечение национальной безопасности, укрепление международных позиций и достижение стратегических целей на мировой арене. Примером может служить концепция «мультимодального государства», предполагающая использование различных моделей государственного управления в зависимости от характера преодолеваемых вызовов и решаемых задач [12].

### 4. Метастратегия в отдельных отраслях.

Метастратегия определяет основные направления развития соответствующей глобальной сферы или отрасли экономики. Например, в сфере образования метастратегия может определять основные направления развития образовательных систем, ориентированные на подготовку кадров, способных эффективно действовать в условиях быстро меняющегося мира. Она включает в себя разработку образовательных стандартов, внедрение инновационных методов обучения и создание условий для непрерывного профессионального развития. Примером является стратегия цифровой трансформации образования, направленная на интеграцию современных технологий в учебный процесс для повышения его эффективности и доступности [13].

Мы предлагаем назвать «метастратегией» комплексный подход, представляющий собой стратегию для реализации стратегии или нескольких связанных стратегий. Это концепция, выхо-

дящая за рамки традиционного стратегического менеджмента, функционирующая как вершина в пирамиде управления: надстройка над тактическим, операционным и стратегическим уровнями.

Метастратегия предваряет этап стратегического планирования, задавая общие концептуальные рамки. Вместе с тем, если стратегии компании или региона уже находятся в стадии реализации, то метастратегия для них может быть разработана и применена в ходе управления такими стратегиями. Разработку метастратегии предлагается основывать на трансакционном конфигураторе экосистемы, который позволяет учитывать сложные механизмы взаимодействия стейкхолдеров и преодолевать противоречия между ними [14]. Этот подход выходит за рамки обычной стратегии, поскольку фокусируется не только на конечных целях, но и на процессе их достижения, включая управление кумулятивными эффектами, трансакционными издержками и ролями участников [15].

Метастратегия является важным элементом для успешного управления в сложных экосистемах, таких как региональные или отраслевые проекты. Она позволяет преодолевать барьеры взаимодействия между стейкхолдерами, создавая условия для их сотрудничества и эффективного использования ресурсов. В этом смысле метастратегия служит связующим звеном, инструментом коопeraçãoции между стейкхолдерами в целях успешного достижения своих целей [16, с. 13].

В современном мире особенно актуальным становится вопрос диффузии процессов цифровизации, цифровой трансформации в различные сферы социально-экономического развития, в том числе в стратегическое планирование и управление институтами как в сфере частных компаний, так и в сфере государственного регулирования.

Применение передовых цифровых технологий в формировании метастратегии представляет собой ключевой аспект современного стратегического управления, направленного на обеспечение устойчивого развития и конкурентоспособности регионов в условиях цифровой экономики. Метастратегия, как интегративный подход, способна объединять различные уровни стратегического планирования и обеспечивать согласованность действий на всех уровнях управления: региональном, муниципальном, локальном [17].

Передовые цифровые технологии способны существенно трансформировать процессы стратегического планирования и реализации традиционных стратегий и метастратегий. Их применение позволяет организациям и государственным ор-

ганам власти более эффективно адаптироваться к быстро меняющимся условиям, оптимизировать процессы и создавать новые ценностные предложения.

Выделим основные передовые цифровые технологии, которые в настоящее время оказывают сильное влияние как на социально-экономическую сферу в развитии территорий, на операционные бизнес-процессы компаний и на стратегии их поведения на рынке:

— Искусственный интеллект и большие данные. Искусственный интеллект и аналитика больших данных предоставляют возможности для глубокого анализа рыночных тенденций, поведения потребителей и внутренних процессов компаний. В современных исследованиях доказано, что положительное воздействие цифровой трансформации идет по трем отдельным направлениям: инновации, производительность и влияние на рынок капитала. Это способствует более обоснованному принятию стратегических решений и повышению точности прогнозирования и планирования [18].

— Облачные технологии обеспечивают гибкость и масштабируемость ИТ-инфраструктуры, что позволяет быстро адаптироваться к изменениям и поддерживать реализацию стратегических инициатив. Применяя облачные вычисления предприятия могут значительно сократить расходы и время на исследования и разработки, что, в свою очередь, ускоряет циклы разработки продуктов [19].

— Интернет вещей способствует интеграции физических и цифровых компонентов бизнеса, обеспечивая сбор и анализ данных в реальном времени, что улучшает операционную эффективность и поддерживает заданное стратегическое управление. Интернет вещей имеет неоспоримые и доказанные преимущества во многих социально-экономических сферах: промышленность использует Интернет вещей для управления станками и целыми заводами; датчики в агротехнологиях собирают данные, которые помогают фермерам принимать более взвешенные решения; города, оснащенные датчиками, камерами и автоматическими информационными системами тем самым становятся «умными» городами [20].

— Технология блокчейн обеспечивает прозрачность и безопасность транзакций, что особенно важно в стратегиях, связанных с цепочками поставок и управлением данными. Кроме того, технология блокчейн применяется для создания «криптовалют», подтверждения своей личности в интернете, для доступа к сертификатам

о квалификации, для передачи важных данных, например, для голосования на выборах<sup>1</sup>.

Интеграция искусственного интеллекта в процессы исследований и разработок позволяет значительно ускорить создание новых продуктов и услуг, снижая затраты и повышая эффективность. Искусственный интеллект может автоматизировать рутинные задачи, такие как сбор и анализ данных, что освобождает время для более творческих и стратегических аспектов разработки. Кроме того, искусственный интеллект способен предсказывать результаты экспериментов и моделировать различные сценарии, что уменьшает необходимость в дорогостоящих прототипах и испытаниях.<sup>2</sup>

Однако процесс цифровой трансформации сопряжен с определенными вызовами. Среди них выделяются необходимость развития цифровых навыков сотрудников, изменение организационной культуры и преодоление сопротивления изменениям. Кроме того, важно учитывать риски, связанные с безопасностью данных и этическими аспектами использования технологий [21].

На основе изложенных в статье подходов авторы предлагают при разработке метастратегии руководствоваться следующими ключевыми принципами:

### 1. Учет разнообразия взаимодействий стейххолдеров

Метастратегия должна учитывать максимально возможное разнообразие ролей и позиций участников экосистемы. Это включает как заинтересованных в реализации стратегии, так и тех, кто может быть нейтральным или противодействующим. Управление этими ролями требует применения инструментов трансакционного конфигуратора для выявления и минимизации противоречий [22].

### 2. Работа с противоречиями и кумулятивными эффектами

При реализации сложных стратегий неизбежно возникают конфликты интересов и кумулятивные эффекты, связанные с распределением ресурсов или приоритетами. метастратегия включает механизмы согласования этих интересов, такие как организационные платформы для диалога и прозрачная система принятия решений [23].

### 3. Фокус на трансакционных издержках

1 European Commission. Advanced digital technologies | Shaping Europe's digital future. URL:[<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/advanced-digital-technologies>]

2 Lucy Colback AI and the R&D revolution // AI and the R&D revolution // Financial Times, November 27/2024.

Одной из главных задач метастратегии является минимизация трансакционных издержек, возникающих в процессе взаимодействия стейкхолдеров. Это достигается за счет повышения эффективности институциональных структур и внедрения инструментов трансакционного конфигуратора [24].

#### 4. Применение методов управления изменениями

Управление изменениями играет центральную роль в метастратегии. Оно позволяет трансформировать роли участников из нейтральных или противодействующих в заинтересованные, создавая благоприятные условия для достижения стратегических целей. Для этого используется формализация процессов, повышение прозрачности и система мотивации [25].

Метастратегия включает комплекс мер, основанных на принципах проектного управления. Эти меры направлены на обеспечение координации участников, управление рисками и мониторинг реализации стратегии. Примером может служить создание единой цифровой платформы для управления проектами, которая обеспечивает доступ к информации и прозрачность процессов [26]. Кроме того, методы проектного управления позволяют повысить прозрачность персональной ответственности участников за достижение стратегических показателей. Это позволяет избежать ситуации, когда стейкхолдеры формально участвуют в проекте, но фактически не вносят вклад в его реализацию [27].

#### 5. Применение и учет передовых цифровых технологий

Применение передовых цифровых технологий при формировании метастратегии является необходимым условием для достижения устойчивого развития и конкурентных преимуществ в современной цифровой экономике. Организациям и государственным органам следует активно интегрировать эти технологии в свои стратегические процессы, учитывая при этом возможные риски и вызовы. Успешная цифровая трансформация требует комплексного подхода, включающего развитие цифровых компетенций, адаптацию организационной структуры и культуры, а также обеспечение безопасности и этичности использования цифровых технологий.

Таким образом, метастратегия представляет собой надстройку над традиционными стратегиями, которая позволяет эффективно управлять экосистемой взаимодействий стейкхолдеров. Она акцентирует внимание на процессах реализации,

минимизации издержек и преодолении противоречий, что делает ее необходимым инструментом для достижения стратегических целей в сложных и динамичных условиях. Применение принципов проектного управления и управления изменениями позволяет повысить эффективность стратегии и создать устойчивую платформу для взаимодействия всех участников.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование позволило проанализировать термин «метастратегия» в российской и зарубежной научной литературе. Установлено, что преимущественно термин метастратегия представляет собой стратегию стратегий, концептуальную основу, определяющую долгосрочные приоритеты, принципы и подходы к управлению комплексными процессами. Предлагается авторское определение данного термина, согласно которому Метастратегия понимается как высокоуровневый интеграционный подход к формированию и реализации стратегий, основанный на управлении изменениями, учете трансакционных издержек, анализе поведения стейкхолдеров, особенностях институциональной среды и использовании передовых цифровых технологий для обеспечения согласованности, устойчивости и эффективности стратегических решений в условиях сложных динамичных социально-экономических экосистем. При этом метастратегия выступает вершиной и интегрирующей надстройкой над операционным, тактическим и стратегическим уровнями управления и является перспективным инструментом экосистемного управления.

В рамках исследования выделены ключевые аспекты значения термина «метастратегия», а также определены его отличия от традиционной стратегии. Установлено, что для метастратегии характерны долгосрочность, высокая гибкость и адаптивность, многозадачность и широкий охват сфер управления, постоянный учет неопределенности внешней и внутренней среды.

В статье предложены основные сферы применения метастратегии, включая государственное управление, бизнес, геополитику и отдельные отрасли. Кроме того, проанализированы перспективы использования передовых цифровых технологий при формировании метастратегий как в частных компаниях, так и в органах государственной власти. Отмечено значительное влияние таких технологий, как искусственный интеллект, большие данные, облачные технологии и цифровая трансформация. Авторы подчёркивают, что

внедрение передовых цифровых технологий при разработке метастратегий является необходимым условием для достижения устойчивого развития и формирования конкурентных преимуществ в условиях современной цифровой экономики.

На основе проведённого анализа предложены принципы разработки метастратегии, включающие: учёт разнообразия взаимодействий стейкхолдеров, работу с противоречиями и кумулятивными эффектами, фокус на снижении транзакци-

онных издержек, применение методов управления изменениями, а также использование передовых цифровых технологий.

Полученные результаты и выводы могут быть полезны для формирования стратегий и метастратегий развития частных компаний, а также для органов государственной власти в области стратегического планирования, прогнозирования и управления развитием территорий и отраслей.

## Литература

1. *Popp L.A., Кафтукина Н.С. Метастратегия экономического развития как аспект государственного стратегического управления в Республике Казахстан // Фундаментальные исследования. 2019. № 11. С. 120-125.*
2. *Ямилов Р.М. Организационное преобразование экономического субъекта: проблемные аспекты // Гуманитарные научные исследования. 2016. № 6.*
3. *Могилевкин И.М. Метастратегия: проблемы пространства и времени в политике России. М.: Изд-во ИМЭМО, 1997.*
4. *Cohen R.E., Restrepo J.G. The Impact of Meta-Strategy on Attendance Dynamics in the El Farol Bar Problem // arXiv preprint arXiv:2306.07885. 2023.*
5. *Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press, 1994.*
6. *Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston: Harvard Business Review Press, 1996.*
7. *Ansoff H.I. Strategic Management. London: Palgrave Macmillan, 1975.*
8. *Ильин В.А., Гречко А.В. Формирование системы государственного стратегического управления: модель и проблемы реализации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2021. № 3. С. 9-24.*
9. *Cohen R.E., Restrepo J.G. The Impact of Meta-Strategy on Attendance Dynamics in the El Farol Bar Problem // arXiv preprint arXiv:2306.07885. 2023. URL <https://arxiv.org/abs/2306.07885>.*
10. *Хлебников Д. Стратегии своими силами: пошаговое пособие для тех, у кого совершенно нет времени. 2-е изд., испр. и доп. М.: Альпина Паблишер, 2019.*
11. *Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1998.*
12. *Анисимов А.Н., Дорофеев К.А. Геополитика и государственное управление: развитие мультиodalных стратегий // Вестник Института государственного и муниципального управления. 2020. № 2. С. 15-22.*
13. *Кузьмин Е.А. Цифровая трансформация образования: концепции, стратегии, технологии // Образование и наука. 2021. Т. 23. № 5. С. 56-77.*
14. *Попов Е.В., Симонова В.Л., Черепанов В.В. Трансакционный конфигуратор институтов взаимодействия стейкхолдеров экосистемы прикладной цифровой платформы // Journal of Institutional Studies. 2023. Т. 15. № 4. С. 35-47. DOI: 10.17835/2076-6297.2023.15.4.035-047.*
15. *Семячков К.А. Трансакционный конфигуратор умного города // Креативная экономика. 2024. Т. 18. № 7. С. 1751-1768*
16. *North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. «Cambridge University Press», 1990.*
17. *Маленков Ю.А., Давыдова А.Э. Возможности применения цифровых технологий в стратегическом планировании и прогнозировании устойчивого развития организаций // Молодой ученый. 2021. № 14 (356). С. 84-89.*
18. *Liang D., Tian J. The Impact of Digital Transformation on the High-Quality Development of Enterprises: An Exploration Based on Meta-Analysis // Sustainability. 2024. Vol. 16, Issue 8. P. 3188.*
19. *Reid M., Hultink E.J., Marion T., Barczak G. The impact of the frequency of usage of IT artifacts on predevelopment performance in the NPD process. Inf. Manag. 2016, 53, P. 422-434*
20. *Akhtar, P., Khan, Z., Tarba, S., Jayawickrama, U. (2017). The Internet of Things, dynamic data and information processing capabilities and operational agility. Technological Forecasting and Social Change. DOI: 10.1016/j.techfore.2017.04.023.*
21. *Тодорович С. Цифровая трансформация как стратегия роста бизнеса: барьеры и перспективы для российских компаний // Прогрессивная экономика. 2024. № 11. С. 75-90.*
22. *Jacobides M.G., & Winter S.G. Capabilities, Transaction Costs, and Evolutionary Dynamics. «Strategic Management Journal», 2005.*
23. *Kotter J.P. Leading Change. «Harvard Business Review Press», 1996.*
24. *PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). «Project Management Institute», 2017.*
25. *Turner J.R. & Müller R. Project-Oriented Leadership. «International Journal of Project Management», 2005.*
26. *Deloitte Insights. The Ecosystem Advantage: Aligning Strategies and Stakeholders for Success. «Deloitte Research», 2020.*
27. *Bryson J.M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. «Jossey-Bass», 2018.*

## References

1. *Popp L.A., Kaftunkina N.S. Metastrategy of economic development as an aspect of state strategic management in the Republic of Kazakhstan // Fundamental research. 2019. № 11. P. 120-125.*
2. *Yamilov R.M. Organizational transformation of an economic entity: problematic aspects // Humanitarian scientific research. 2016. № 6.*
3. *Mogilevkin I.M. Metastrategy: problems of space and time in Russian politics. Moscow: IMEMO Publishing House, 1997.*
4. *Cohen R.E., Restrepo J.G. The influence of metastrategy on the dynamics of attendance in the El Farol bar problem // Preprint arXiv arXiv:2306.07885.2023.*
5. *Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press, 1994.*
6. *Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston: Harvard Business Review Press, 1996.*

7. *Ansoff H.I. Strategic Management.* London: Palgrave Macmillan, 1975.
8. *Ilyin V.A., Grechko A.V. Formation of the state strategic management system: model and problems of implementation // Issues of state and municipal management.* 2021. № 3. P. 9-24.
9. *Cohen R.E., Restrepo J.G. The Impact of Meta-Strategy on Attendance Dynamics in the El Farol Bar Problem // arXiv preprint arXiv:2306.07885.* 2023. URL <https://arxiv.org/abs/2306.07885>.
10. *Khlebnikov D. Strategies on their own: a step-by-step guide for those who have absolutely no time.* 2nd ed., ispr. and add. M.: Alpina Publisher, 2019.
11. *Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* New York: Free Press, 1998.
12. *Anisimov A.N., Dorofeev K.A. Geopolitics and Public administration: the development of multimodal strategies // Bulletin of the Institute of State and Municipal Management.* 2020. № 2. P. 15-22.
13. *Kuzmin E.A. Digital transformation of education: concepts, strategies, technologies // Education and Science.* 2021. Vol. 23. № 5. P. 56-77.
14. *Popov E.V., Simonova V.L., Cherepanov V.V. Transaktsionnyy konfigurator institutov vzaimodeystviya steykholderov ekosistemy prikladnoy tsifrovoy platformy // Journal of institutional research.* 2023. Vol. 15. № 4. P. 35-47. DOI: 10.17835/2076-6297.2023.15.4.035-047.
15. *Semyachkov K.A. Transactional configurator of a smart city // Creative economy.* 2024. Vol. 18. № 7. P. 1751-1768
16. *North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance.* «Cambridge University Press», 1990.
17. *Malenkov Yu.A., Davydova A.E. Possibilities of using digital technologies in strategic planning and forecasting of sustainable development of organizations // Young Scientist.* 2021. № 14 (356). P. 84-89.
18. *Liang D., Tian J. The Impact of Digital Transformation on the High-Quality Development of Enterprises: An Exploration Based on Meta-Analysis // Sustainability.* 2024. Vol. 16, Issue 8. P. 3188.
19. *Reid M., Hultink E.J., Marion T., Barczak G. The impact of the frequency of usage of IT artifacts on predevelopment performance in the NPD process.* Inf. Manag. 2016, 53, P. 422-434.
20. *Akhtar, P., Khan, Z., Tarba, S., Jayawickrama, U. (2017). The Internet of Things, dynamic data and information processing capabilities and operational agility.* Technological Forecasting and Social Change. DOI: 10.1016/j.techfore.2017.04.023.
21. *Todorovich S. Digital transformation as a business growth strategy: barriers and prospects for Russian companies // Progressive Economy.* 2024. № 11. P. 75-90.
22. *Jacobides, M.G., & Winter, S.G. Capabilities, Transaction Costs, and Evolutionary Dynamics.* «Strategic Management Journal», 2005.
23. *Kotter J.P., Leading to changes.* «Harvard Business Review Press», 1996.
24. *PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide).* «Project Management Institute», 2017.
25. *Turner J.R. and Muller R. Project-oriented leadership.* «International Journal of Project Management», 2005.
26. *Deloitte Insights. The Ecosystem Advantage: Aligning Strategies and Stakeholders for Success.* «Deloitte Research», 2020
27. *Bryson J.M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations.* «Jossey-Bass», 2018.

## Информация об авторах

**Попов Е.В.**, доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент РАН, директор Центра социально-экономических исследований Уральский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС) при Президенте Российской Федерации (г. Екатеринбург, Российская Федерация).

**Челак И.П.**, кандидат экономических наук, заместитель директора Центра социально-экономических исследований Уральский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС) при Президенте Российской Федерации (г. Екатеринбург, Российская Федерация).

**Власов С.В.**, соискатель, Уральский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС) при Президенте Российской Федерации (г. Екатеринбург, Российская Федерация).

© Попов Е.В., Челак И.П., Власов С.В., 2025.

## Information about the authors

**Popov E.V.**, Doctor of Economics, Professor, Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences. He is the director of the Center for Socio-Economic Research at the Ural Institute of Management, a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Yekaterinburg, Russian Federation).

**Chelak I.P.**, Ph.D. in Economics, Deputy Director of the Center for Socio-Economic Research at the Ural Institute of Management, branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Yekaterinburg, Russian Federation).

**Vlasov S.V.**, postgraduate student at the Ural Institute of Management, a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Yekaterinburg, Russian Federation).

© Popov E.V., Chelak I.P., Vlasov S.V., 2025.