

## Корпоративные стратегии как объект исследования и управления

**Абдуллах Хайам Фарис**

Аспирант

ORCID: 0009-0008-5844-8410, e-mail: guu.konf@yandex.ru

**Халимон Екатерина Андреевна**

Канд. экон. наук, доц. каф. управления проектом

ORCID: 0000-0002-9480-3466, e-mail: guu.konf@yandex.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

### Аннотация

Проведено исследование корпоративных стратегий как самостоятельно-го объекта анализа и управления в условиях глобальных трансформаций, цифровизации и повышения требований к устойчивому развитию организаций. Целью настоящего исследования является формулировка теоретико-методологических основ изучения корпоративных стратегий и разработка модели их интеграции в систему управления организацией. Проведен анализ современных подходов, включая концепцию динамических способностей, процессный подход к реализации стратегий и интеграцию концепций ESG (Environmental, Social, Governance – экология, социальная ответственность, корпоративное управление)/CSV (Creating Shared Value – концепция создания совместных ценностей) в корпоративные цели. Установлено, что эффективность стратегии определяется не только содержанием корпоративных целей, но и согласованностью корпоративного, бизнес- и функционального уровней через институциональные, кадровые и информационно-контрольные механизмы. Научная новизна исследования заключается в трех аспектах. Во-первых, корпоративная стратегия рассматривается как динамическая система с механизмами адаптации, обратной связи и самонастройки. Во-вторых, предложен мультиуровневый подход к согласованию корпоративного, бизнес- и функционального уровней, обеспечивающий интеграцию стратегических целей с реализацией на микроуровне. В-третьих, формализованы процедуры интеграции ESG/CSV в регламенты KPI и контуры контроля, что делает ценностные ориентиры управляемыми элементами стратегии. Результаты исследования имеют как теоретическое, так и практическое значение, создавая методологическую основу для дальнейших эмпирических и управленческих разработок. При написании статьи использовались следующие методы: системный анализ, сравнительно-исторический метод, синтез и обобщение современных научных публикаций, а также анализ современных практик корпоративного стратегирования.

### Ключевые слова

Корпоративная стратегия, динамические способности, ESG, CSV, мультиуровневое управление, стратегическая адаптация, корпоративное управление

**Для цитирования:** Абдуллах Х.Ф., Халимон Е.А. Корпоративные стратегии как объект исследования и управления // Вестник университета. 2026. № 3. С. 145–154.



# Corporate strategies as an object of research and management

**Khayam Faris Abdullah**

Postgraduate Student

ORCID: 0009-0008-5844-8410, e-mail: guu.konf@yandex.ru

**Ekaterina A. Khalimon**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Project Management Department

ORCID: 0000-0002-9480-3466, e-mail: guu.konf@yandex.ru

State University of Management, Moscow, Russia

## Abstract

Corporate strategies have been studied as an independent object of analysis and management in the context of global transformations, digitalization, and increasing requirements for the sustainable development of companies. The purpose of the study is to formulate the theoretical and methodological foundations of the corporate strategies research and to develop a model for their integration into company's management system. The modern approaches have been analyzed, including the dynamic abilities concept and a process approach to strategy implementation and the integration of ESG/CSV concepts into corporate goals. It has been established that the effectiveness of strategy is determined not only by the content of corporate goals, but also by the consistency of corporate, business, and functional levels through institutional, personnel, and information control mechanisms. The scientific novelty of the research consists in three aspects. Firstly, corporate strategy has been considered as a dynamic system with mechanisms of adaptation, feedback, and self-adjustment. Secondly, a multilevel approach to the harmonization of corporate, business, and functional levels has been proposed, ensuring the integration of strategic goals with implementation at the microlevel. Thirdly, the procedures for integrating ESG/CSV into KPI regulations and control contours have been formalized, which makes value orientations manageable elements of strategy. The study results have both theoretical and practical significance, creating a methodological basis for further empirical and managerial developments. When writing the paper, the following methods have been used: system analysis, comparative historical method, synthesis and generalization of modern scientific publications, as well as analysis of modern corporate strategizing practices.

## Keywords

Corporate strategy, dynamic abilities, ESG, CSV, multilevel management, strategic adaptation, corporate governance

**For citation:** Abdullah K.F., Khalimon E.A. (2026) Corporate strategies as an object of research and management. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 145–154.



## ВВЕДЕНИЕ

Современные условия функционирования организаций характеризуются не только высокой степенью неопределенности и нестабильности внешней среды, но и ускоренными процессами цифровизации, глобализации рынков и ростом общественного запроса на устойчивое развитие. В этих условиях корпоративная стратегия перестает быть исключительно инструментом долгосрочного планирования и позиционирования компании на рынке. Она трансформируется в комплексный, многоуровневый и динамический механизм, который обеспечивает не только конкурентоспособность, но и способность организации адаптироваться к быстрым изменениям, эффективно использовать внутренние ресурсы и учитывать интересы различных групп стейкхолдеров.

Особое значение приобретают интеграция принципов ESG (англ. Environmental, Social, Governance – экология, социальная ответственность, корпоративное управление, далее – ESG) и концепция создания совместных ценностей (англ. Creating Shared Value, далее – CSV), которые задают новые ориентиры для стратегического управления. Включение этих принципов в корпоративные стратегии позволяет компаниям не только повышать экономическую результативность, но и формировать долгосрочные нематериальные активы – доверие, репутацию, социальный капитал [1; 2]. Это особенно актуально в эпоху, когда инновации, цифровые технологии и устойчивое развитие выступают взаимосвязанными драйверами корпоративного роста.

Исследование корпоративных стратегий как самостоятельного объекта анализа и управления предполагает рассмотрение их не как статичных планов, а как живых систем, обладающих способностью к самообновлению и адаптации. Такой подход открывает перспективу формирования новых методологических основ стратегического управления, объединяющих системный, процессный и ценностно-ориентированный уровни анализа.

Цель настоящего исследования заключается в разработке теоретико-методологических основ изучения корпоративных стратегий и формирования модели, которая позволяет интегрировать стратегические цели, механизмы их реализации и устойчивые ценностные ориентиры в единую систему управления организацией.

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ

Современная исследовательская повестка трактует корпоративную стратегию как самостоятельный объект анализа, сочетающий онтологический (стратегия как явление) и инструментальный (управление стратегией) измерения. На теоретической уровне ядро дискуссии образуют три взаимодополняющих направления: динамические способности фирмы, реализация стратегии как процесс, стратегическая интеграция устойчивости (ESG/CSV) в корпоративные цели и архитектуру.

Исследования в русле динамических способностей показывают, что стратегия формируется и адаптируется через процессы «чувствования-захвата-реконфигурации» ресурсов, а не сводится к статичному плану. Эмпирическую проработку механизмов дают G. Anand, P.T. Ward, M.V. Tatikonda, D.A. Schilling, описывая, как контур управленческого контроля и решения проблем коэволюционно «перенастраивает» обычные способности, создавая пространство для стратегических сдвигов [3]. В теоретической модели, предложенной G.R. Araujo, H.T. Kato, J.M. Del Corso, стратегическое планирование рассматривается как микрооснование динамических способностей, образующее «добродетельный цикл» взаимного усиления планирования, динамических способностей и результатов деятельности. Это подчеркивает методологическую необходимость изучать стратегию как динамическую систему с обратными связями [4]. Количественные исследования показывают, что отдельные измерения динамических способностей по-разному связаны с управлением портфелями проектов и стратегическими исходами, что задает операционализацию для измеримой стратегии [5].

После 2021 г. в научных публикациях усилилось внимание к проблеме реализации корпоративных стратегий, связанной с расхождением между формулировкой стратегии и практиками ее воплощения. Систематический обзор A. Tawse и P. Tabesh демонстрирует, что стратегические эффекты во многом обусловлены качеством процессов реализации, а не только исходным замыслом. При этом поле исследований характеризуется доминированием количественных подходов при очевидном дефиците лонгитудных проектов и углубленных кейс-исследований [6].

Новый обзор, представленный S.G. Holm, L. Kringelum и A. Anand, обобщающий 160 эмпирических работ, формирует интегративную модель управленческих и организационных рычагов реализации и подчеркивает

необходимость многоуровневых исследовательских конструкций (англ. top-, middle-, frontline-management – верхнего, среднего и нижнего уровней управления), дополненных межвременными дизайнами [7]. Вклад А. Christie и E. Törpmann по роли среднего звена управления заключается в выявлении специфики активности мидл-менеджеров, определяющих как «намеренные», так и «ненамеренные» траектории стратегии. Эти процессы институционализируют корректировки, исходящие снизу-вверх, что служит весомым аргументом в пользу включения поведенческих и процессных факторов в модель корпоративной стратегии [8].

Современная методология оценки стратегий все чаще опирается на ESG-критерии, воспринимаемые одновременно как ограничивающие условия и как источники новых возможностей. Обзор А. De Souza Barbosa, M.C.D.C. Da Silva, L.D. Da Silva и соавторов фиксирует статистически значимую зависимость между интеграцией ESG и ростом устойчивости корпораций, однако выявляет методологические лакуны: преобладание данных на уровне фирмы и регрессионных моделей, слабая представленность исследований, ориентированных на работников и многосторонних стейкхолдеров. Подобная ситуация очерчивает исследовательскую повестку для развития смешанных и мультистейкхолдерных дизайнов [9].

На микроуровне систематизация «детерминант ESG» выделяет внутренние и внешние факторы включения устойчивости в стратегические процессы, показывая различия эффектов в зависимости от отраслевых и институциональных условий [10]. Параллельная литература по CSV демонстрирует, что стратегии, основанные на совместном создании экономической и общественной ценности, укрепляют инновационный потенциал и конкурентоспособность компаний за счет сетевых взаимодействий и кластеризации. Это создает методологические предпосылки для включения экосистемных переменных в модели стратегирования [9].

Современные исследования в области корпоративных стратегий демонстрируют прикладную и теоретическую актуальность многопланового подхода к изучению стратегий как самостоятельного объекта, требующего междисциплинарной методологии. Так, системный подход актуализируется в рамках концепций стратегического управления, подчеркивая взаимодействие различных уровней организационной структуры – нормативного, стратегического и операционного, – что соответствует модельной логике интегрированной концепции управления. Это позволяет рассматривать корпоративные стратегии как сложные системные явления, включающие цели, средства их достижения и процессы реализации.

Другим важным парадигмальным основанием является парадигма динамических способностей, фокусирующая внимание на способности организации гибко адаптироваться и трансформироваться в ответ на меняющуюся внешнюю среду. В контексте корпоративной стратегии это открывает перспективу анализа стратегий не как статичных планов, а как эволюционирующих структур, обладающих внутренней динамикой, – важнейшая предпосылка для разработки методологической модели стратегии как «динамической системы».

Методологический ландшафт также дополняется выводами систематического обзора в области реализации стратегии. Обзор показывает, что преобладают количественные и теоретические исследования, так как качественные кейс-исследования и лонгитюдные исследования остаются недостаточно представлены [11]. Это обозначает пробел в методологии: необходимо сочетание мультieurовневых и межвременных исследований для глубокого понимания стратегического процесса.

Дополняет картину концепция создания интегрированной ценности. Она акцентирует связь стратегий с социальными и экологическими задачами, что расширяет тематику корпоративной стратегии за рамки чисто экономической выгоды и требует включения элементов устойчивости и общественного блага в методологическую модель [12].

Сопоставление обозначенных направлений позволяет сделать два базовых вывода. Во-первых, корпоративная стратегия требует рассмотрения как динамической многоуровневой системы, в которой микрооснования – рутинные и динамические способности, распределение управленческих ролей – поддаются операционализации через измеримые индикаторы. Реализация при этом рассматривается как самостоятельный исследовательский объект, обладающий собственными механизмами и рисками отклонений. Во-вторых, стратегическое управление следует институционально укоренять в рамках ESG/CSV, воспринимаемых как совокупность ограничений и возможностей, меняющих функции целеполагания и критерии результативности. Указанный подход коррелирует с растущей тенденцией включения немаркетовых факторов и стейкхолдерских метрик в контур стратегирования.

Практико-ориентированный аспект подобного синтеза задает направление для дальнейшего исследовательского дизайна: целесообразно комбинировать процессные и поведенческие метрики реализации

на верхнем, среднем и нижнем уровнях управления, показатели динамических способностей (согласно концепции динамических возможностей организации Sensing–Seizing–Reconfiguring, где Sensing – способность организации выявлять и интерпретировать изменения и возможности во внутренней и внешней среде, Seizing – способность быстро и решительно действовать на основе выводов, полученных в результате Sensing, с использованием новых возможностей или путем устранения угроз, Reconfiguring – способность корректировать и реорганизовывать существующие ресурсы, процессы и возможности организации в ответ на меняющиеся обстоятельства), стратегические KPI в области устойчивости и совместной ценности. Подобная конструкция обеспечивает переход от описательных интерпретаций к построению управленческой модели корпоративной стратегии.

## КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Опираясь на выявленные теоретико-методологические основания, мы проанализируем встраивание корпоративной стратегии в систему управления организацией:

- соотношение корпоративного, бизнес- и функционального уровней;
- управленческие механизмы, согласующие динамические способности с процессами реализации;
- трансляция рамки ESG/CSV в регламенты, индикаторы и контуры контроля.

Вопрос соотношения корпоративного, бизнес- и функционального уровней стратегий остается одним из ключевых в современной теории стратегического управления. Современные исследования подчеркивают, что эти уровни не просто сосуществуют иерархически – между ними действуют мощные обратные связи и механизмы согласования, которые прямо влияют на содержание и результативность стратегий. В.D. Keyser, К. Vandenbempt и А. Guiette в своей мультиуровневой модели показывают, что стратегия формируется как процесс, протекающий одновременно на макро-, мезо- и микроуровнях. Успех стратегии зависит от согласования целей, структур и практик на трех уровнях [13].

Корпоративный уровень определяет «дальнюю» архитектуру: портфель бизнеса, принципы распределения ресурсов, корпоративные стандарты и ценностные ориентиры. Он задает рамки выбора бизнес-стратегий. Однако влияние корпоративной стратегии реализуется через бизнес-единицы, где формируются конкурентные преимущества в конкретных рынках, а далее – через функциональные подразделения, которые обеспечивают оперативную реализацию. Исследования подчеркивают, что структурная власть и институциональные каналы определяют какие корпоративные решения «спускаются» на уровень бизнес-юнитов и то, как они агрегируются в операционные планы.

Многоуровневая согласованность между уровнями не статичное свойство, а динамический процесс. Многоуровневые эмпирические работы показывают, что даже при правильно заданных рамках стратегии, если на микроуровне нет согласования задач и ресурсов, эффект корпоративной стратегии может быть снижен. При высоком уровне согласованности на микроуровне эффект от корпоративной стратегии усиливается. Это значит, что исследовательский и управленческий фокус сдвигается к механизмам интеграции между уровнями, а не только к содержанию корпоративных целей [14].

Современная литература выделяет три основных управленческих механизма, которые реально обеспечивают согласование динамических способностей организации с реализацией стратегий. Среди них институциональные механизмы координации, кадрово-процессные механизмы и информационно-контрольные механизмы.

Институциональные механизмы представляют собой корпоративные правила, процессы распределения капитала, портфельные комитеты, формальные метрики и KPI, которые транслируют приоритеты корпорации в бизнес-решения. Они задают «границы допустимого» и одновременно направляют ресурсы на те направления, где требуется развитие динамических способностей. Одновременная настройка формальных процедур и гибкости позволяет поддерживать баланс между координацией и автономией бизнес-юнитов [15].

Роль среднего менеджмента признается критически важной при трансляции динамических способностей в практику. Исследования 2023–2024 гг. показывают, что мидл-менеджеры действуют как агенты «переноса»: они интерпретируют сигналы внешней среды, транслируют их вверх и инициируют локальные реконфигурации ресурсов. Их поведение обуславливает какие элементы стратегии будут адаптированы «снизу-вверх». А. Christie и Е. Tjrrmann эмпирически демонстрируют, что активность среднего звена объясняет значительную долю вариации в траекториях реализации стратегий, включая появление непреднамеренных стратегий. Исследования по динамическим управленческим способностям подчеркивают обучаемость менеджеров и их способность интегрировать знания в переформатирование организационных рутин [8].

Информационно-контрольные механизмы обеспечивают оперативную обратную связь между уровнями, делая возможной быструю реконфигурацию ресурсов. Современные лонгитюдные и процессные исследования подчеркивают, что наличие корректно сконструированных метрик и процедур подтверждения решений повышает адаптивность и уменьшает разрыв между формулировкой стратегий и их исполнением [7].

Современные исследования показывают три практических шага интеграции стратегий. В первую очередь выделяется институционализация целей устойчивого развития – фиксирование ESG/CSV-приоритетов в корпоративной миссии, стратегических документах и правилах распределения капитала. Это переводит абстрактные ценности в формальные критерии для корпоративного уровня [16].

Далее выделяется разработка и встраивание метрик подходов CSV и ESG на всех уровнях. ESG-цели переводятся в набор измеримых индикаторов и синхронизируются с бизнес- и функциональными KPI. L. Cuevas показывает, что для практической реализации CSV необходима методологически осторожная система показателей, включающая экономические и социальные индикаторы, и механизмы подтверждения [17].

Мониторинг, отчетность и внешняя проверка превращают CSV и корпоративную социальную ответственность (англ. Corporate Social Responsibility, CSR) в «жесткие» элементы управления. Современные исследования отмечают, что надежные данные и прозрачная отчетность повышают доверие стейкхолдеров и делают ESG-цели управляемыми в рамках корпоративных стратегий. При этом подчеркивается необходимость методологического контроля за качеством данных.

Соотношение уровней стратегий требует не только согласованной иерархии целей, но и специально выстроенных механизмов координации: формальные институциональные каналы, активная роль среднего менеджмента и надежные информационно-контрольные системы. Интеграция CSV/ESG переводит ценностные ориентиры в операционные регламенты через формализацию целей, разработку мультидименсиональных метрик и институционализацию отчетности. В данном случае ESG используется как практический механизм достижения CSV. Методологически это означает, что исследования корпоративных стратегий должны применять мультиуровневые, процессно-ориентированные и смешанные дизайны, которые одновременно фиксируют архитектуру решений и изучают микро-поведения, реализующие стратегию.

## **ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И ИННОВАЦИИ КАК ДЕТЕРМИНАНТЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ**

Современные корпоративные стратегии невозможно рассматривать в отрыве от процессов цифровой трансформации и связанных с ней инноваций. Цифровизация перестала быть вспомогательным инструментом управления – она становится ядром стратегических преобразований, влияя на архитектуру бизнес-моделей, структуру организационных процессов и механизмы взаимодействия со стейкхолдерами. В этом контексте цифровая трансформация выступает не только как технология, но и как институциональный фактор, радикально меняющий содержание и методы формирования корпоративных стратегий.

Исследования показывают, что цифровая трансформация тесно связана с динамическими способностями организации. Так, A.F. Rizana, I.I. Wiratmadja, M. Akbar подчеркивают, что компании, обладающие способностями заранее «ощущать» технологические и рыночные изменения, использовать их и перестраивать свои ресурсы в ответ на них, более успешно формируют и реализуют стратегии цифровой трансформации [18]. К похожему выводу приходят G. Yang, L. Siqiang, Y. Lu, подчеркивая, что ориентация на цифровую культуру и технические компетенции является ключевой в этом контексте [19].

Многочисленные эмпирические исследования выявляют устойчивую связь между уровнем цифровизации и инновационными результатами. Так, X. Liu и L. Wang выявили, что цифровая трансформация способствует повышению инновационной результативности, но обнаружили также обратную U-образную зависимость: после некоторого порога чрезмерная цифровизация может начать тормозить инновации из-за сложности, перегрева и недостатков в управлении ресурсами [20]. J. Xiong в своем исследовании использует данные по китайским компаниям, где цифровая трансформация повышает ESG-показатели, что способствует инновационной активности [21].

Исследования подтверждают, что цифровая трансформация улучшает корпоративную ценность посредством стимулирования грин-технологических инноваций. Особенно сильное воздействие отмечается в отраслях с высоким уровнем загрязнения или в компаниях с более низким технологическим уровнем, что подчеркивает потенциал стратегического эффекта в условиях устойчивого развития [22].

Цифровая трансформация и ESG все чаще рассматриваются не как независимые драйверы, а как взаимосвязанные элементы стратегического управления. Современные стратегии должны включать ESG-аспекты не как дополняющую часть, а как встроенные в цифровую трансформацию элементы.

Для того чтобы цифровая трансформация стала полноценным объектом стратегического управления, требуются институциональные и управленческие механизмы, позволяющие интегрировать ее в корпоративные стратегии. В первую очередь речь идет о цифровой стратегии на уровне корпоративного управления, задающей рамку цифрового развития и определяющей видение, цели и метрики цифровой трансформации. Эмпирические исследования подтверждают, что компании, которые формируют стратегию цифровизации прежде, чем инвестировать в технические и организационные ресурсы, демонстрируют лучшие результаты реализации. Таким образом, стратегическое планирование цифровых инициатив является предиктором их успешности.

Вторым ключевым элементом является развитие цифровых компетенций, включая обучение сотрудников и формирование цифровой культуры. В нескольких работах отмечается, что человеческий капитал и организационная культура выступают значимым модератором эффекта цифровой трансформации на инновации и ESG-результаты, при этом способность сотрудников адаптироваться к новым технологиям становится определяющим фактором успеха.

Важное место занимают механизмы управления рисками и этическая ответственность, связанные с безопасностью данных, защитой личной информации и нормативами использования искусственного интеллекта. Эти аспекты пока не получили полного закрепления в корпоративных стратегиях, однако их значимость возрастает, поскольку именно они определяют доверие стейкхолдеров к цифровым практикам. В ряде исследований, где ESG рассматривается как посредник или модератор влияния цифровой трансформации на производственные показатели, подчеркивается роль социальной ответственности и прозрачности процессов в формировании устойчивых стратегий [20; 23].

При этом не все работы фиксируют исключительно положительный эффект цифровых инициатив. В частности, выявлена обратная U-образная зависимость, при которой чрезмерная цифровизация приводит к росту внутренних издержек, снижению инновационной активности и усложнению организационных процессов. Более того, влияние цифровой трансформации на инновации и устойчивость носит гетерогенный характер и зависит от отрасли, размера компании, технологического уровня и институционального контекста.

Наконец, даже при наличии четко сформулированной цифровой стратегии реализация часто сталкивается с временными лагами и ресурсными ограничениями: стратегия может быть ясна на уровне документов, однако организации не всегда обладают способностью к быстрой реорганизации своих ресурсов и процессов, что отмечается в динамических исследованиях цифровой трансформации [19]. Все это подтверждает необходимость сочетать стратегическое планирование с развитием организационных компетенций и созданием гибких механизмов управления цифровизацией.

Исходя из последних эмпирических данных можно выделить следующие рекомендации:

- разрабатывать корпоративные стратегии таким образом, чтобы цифровая трансформация была встроена в общую стратегическую рамку, включая ESG и инновации как равноправные составляющие;
- использовать динамические способности как основу для стратегического управления, особенно в быстро меняющихся технологических и конкурентных средах;
- проводить оценки порогов цифровизации в контексте инновационной эффективности, чтобы избежать обратных эффектов при чрезмерной цифровой нагрузке;
- обеспечить развитие организационной культуры, образования и цифровых компетенций у сотрудников, чтобы трансформация не оставалась сверху, а была внутренне усвоена организацией;
- внедрять механизмы контроля, оценки и обратной связи для мониторинга влияния цифровизации и инноваций на ESG, производительность, рынок, стейкхолдеров.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящем исследовании корпоративная стратегия рассматривается как самостоятельный объект исследования и управления, обладающий системными, динамическими и междуровневыми характеристиками. Проведен анализ современных теоретико-методологических подходов, включая концепцию динамических способностей, процессный подход к реализации стратегий и интеграцию ESG/CSV как

инструментов стратегической устойчивости. На основании обзора литературы 2021–2024 гг. и анализа практик управления выявлено, что успешная реализация корпоративной стратегии требует согласованности корпоративного, бизнес- и функционального уровней через институциональные, кадровые и информационно-контрольные механизмы.

Методологическая новизна исследования заключается в нескольких аспектах. Предложена модель корпоративной стратегии как динамической системы, включающей механизмы самонастройки, адаптации и обратной связи, что расширяет понимание стратегии за рамки статичных планов. Разработан мультиуровневый подход к согласованию корпоративного, бизнес- и функционального уровней, обеспечивающий интеграцию стратегических целей с реализацией на микроуровне. Формализованы способы интеграции ESG/CSV в корпоративные регламенты, KPI и контуры контроля, что делает ценностные ориентиры управляемыми элементами стратегии. Исследование цифровой трансформации и инноваций как детерминант корпоративных стратегий показало, что необходимо сочетать стратегическое планирование и развитие организационных компетенций с гибким механизмом управления инновациями.

Полученные результаты исследования не только обогащают теоретическую базу стратегического управления, но и создают методологический фундамент для дальнейших эмпирических исследований и практических разработок в области формирования и реализации корпоративных стратегий, ориентированных на устойчивость и инновационное развитие организации.

### Список литературы

1. Плетнева, А. В. Устойчивое проектное управление как инструмент повышения экономического эффекта от технологических инноваций / А. В. Плетнева, Э. А. Насырова, А. Н. Аксенов, Е. А. Халимон // Вестник университета. – 2021. – № 7. – С. 151–158. – DOI 10.26425/1816-4277-2021-7-151-158. – EDN KPLPSD.
2. Апенько, С. Н. Мотивы и ценность управления устойчивостью в организации / С. Н. Апенько, Ю. А. Фомина // Вестник НГУЭУ. – 2020. – № 1. – С. 24–31. – DOI 10.34020/2073-6495-2020-1-024-031. – EDN HEPWKY.
3. Anand, G. Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure / G. Anand, P. T. Ward, M. V. Tatikonda, D. A. Schilling // Journal of Operations Management. – 2009. – Vol. 27, No. 6. – Pp. 444–461. – DOI 10.1016/j.jom.2009.02.002.
4. Araujo, G. R. Dynamic capabilities, strategic planning and performance: a virtuous and mutually reinforcing cycle / G. R. Araujo, H. T. kato, J. M. Del Corso // Journal of Management & Organization. – 2022. – Vol. 28, No. 5. – Pp. 1116–1132. – DOI 10.1017/jmo.2022.33.
5. Bechtel, J. The interplay between dynamic capabilities' dimensions and their relationship to project portfolio agility and success / J. Bechtel, C. Kaufmann, A. Kock // International Journal of Project Management. – 2023. – Vol. 41, No. 4. – DOI 10.1016/j.ijproman.2023.102469.
6. Tawse, A. Strategy implementation: A review and an introductory framework / A. Tawse, P. Tabesh // European Management Journal. – 2021. – No. 39. – Pp. 22–33. – DOI 10.1016/j.emj.2020.09.005.
7. Holm, C. G. Creating effective strategy implementation: a systematic review of managerial and organizational levers / C. G. Holm, L. Kringelum, A. Anand // Review of Managerial Science. – 2025. – DOI 10.1007/s11846-025-00880-3.
8. Christie, A. Intended or unintended strategy? The activities of middle managers in strategy implementation / A. Christie, E. Tippmann // Long Range Planning. – 2024. – Vol. 57, No. 1. – DOI 10.1016/j.lrp.2023.102410.
9. De Souza Barbosa, A. Integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria: their impacts on corporate sustainability performance / A. De Souza Barbosa, M. C. B. C. Da Silva, L. B. da Silva // Humanities and Social Sciences Communications. – 2023. – Vol. 410, No. 10. – DOI 10.1057/s41599-023-01919-0.
10. Martiny, M. Determinants of environmental social and governance (ESG) performance: A systematic literature review / M. Martiny, J. Tagliatalata, F. Testa, F. Iraldo // Journal of Cleaner Production. – 2024. – No. 456. – DOI 10.1016/j.jclepro.2024.142213.
11. Royo-Vela, M. Creating Shared Value: Exploration in an Entrepreneurial Ecosystem / M. Royo-Vela, J. C. Lizama // Sustainability. – 2022. – 14. – DOI 10.3390/su14148505.
12. Costa, A. J. Literature Review and Theoretical Framework of the Evolution and Interconnectedness of Corporate Sustainability Constructs / A. J. Costa, D. Curi, A. M. Bandeira [et al.] // Sustainability. – 2022. – 14. – DOI 10.3390/su14084413.
13. Bart De, K. Toward a dynamic understanding of multilevel influences on organizational strategy / K. De Bart, V. Koen, G. Alain // European Management Journal. – 2024. – Vol. 42, No. 4. – Pp. 479–491. – DOI 10.1016/j.emj.2023.08.001.

14. Hernaus, T. Multilevel and Multiple-Fit Perspective: Does Organizational Strategy and Structure Shape Employee Task Performance Via Job Demands and Resources? / T. Hernaus, M. Cerne, A. S. Sitar, M. Maric, S. Melkic // SSRN. – 2024. DOI 10.2139/ssrn.5336191.
15. Zhu, D. H. Structural power, corporate strategy, and performance / D. H. Zhu, J. D. Westphal // Strategic management journal. – 2020. – Vol. 42, No. 3. – DOI 10.1002/smj.3239.
16. Shmelev, S. E., Gilardi, E. (2025). Corporate Environmental, Social, and Governance Performance: The Impacts on Financial Returns, Business Model Innovation, and Social Transformation. Sustainability, – 17. – <https://doi.org/10.3390/su17031286>
17. Lizama, J. C. Implementation and measurement of shared value creation strategies: Proposal of a conceptual model / J. C. Lizama, M. Royo-Vela // Business Strategy and Development. – 2023. – Vol. 6, No. 4. – DOI 10.1002/bsd2.265.
18. Rizana, A. F. Exploring Capabilities for Digital Transformation in the Business Context: Insight from a Systematic Literature Review / A. F. Rizana, I. I. Wiratmadja, M. Akbar // Sustainability. – 2025. – Vol. 17, No. 9. – DOI 10.3390/su17094222.
19. Yang, G. Artificial intelligence and innovation capability: A dynamic capabilities perspective / G. Yang, L. Siquang, Y. Lu // International Review of Economics & Finance. – 2024. – Vol. 98, No. 6. – DOI 10.1016/j.iref.2025.103923.
20. Liu, X. Digital transformation, ESG performance and enterprise innovation / X. Liu, L. Wang // Scientific Reports. – 2025. – No. 15. – DOI 10.1038/s41598-025-08850-1.
21. Xiong, J. Corporate Digital Transformation and ESG Performance – Evidence from Chinese Listed Companies / J. Xiong // Transactions on Economics, Business and Management Research. – 2024. – No. 14. – Pp. 670–681. – DOI 10.62051/hahx8m68.
22. Zhang, L. Digital transformation, green technology innovation and corporate value / L. Zhang, Z. Song // Frontiers in Environmental Science. – 2025. – No. 13. – DOI 10.3389/fenvs.2025.1485881.
23. НИКИТИН, С. А. О роли человеческого ресурса в государственной и корпоративной экономиках в XXI веке / С. А. НИКИТИН, Е. А. ХАЛИМОН // Молодежь третьего тысячелетия: материалы XLV региональной студенческой научно-практической конференции, Омск, 5–25 апреля 2021 г. Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2021. – С. 821–826. – EDN NBOYSY.

## References

1. Pletneva, A. V., Nasyrova, E. A., Aksenov, A. N., & Khalimon, E. A. (2021). Sustainable project management as a tool to increase the economic effect of technological innovations. *Vestnik universiteta*, 7, 151–158. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-7-151-158>
2. Apenko, S. N., Fomina, Yu. A. (2020). Motives and value of sustainability management in the organization. *Bulletin of the NGUEA*, 1, 24–31. (In Russian). <https://doi.org/10.34020/2073-6495-2020-1-024-031>
3. Anand, G., Ward, P. T., Tatikonda, M. V., & Schilling, D. A. (2009). Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure. *Journal of Operations Management*, 6(27), 444–461. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.02.002>
4. Araujo, G. R., Kato, H. T., & Del Corso, J. M. (2022). Dynamic capabilities, strategic planning and performance: a virtuous and mutually reinforcing cycle. *Journal of Management & Organization*, 5(28), 1116–1132. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.33>
5. Bechtel, J., Kaufmann, C., & Kock, A. (2023). The interplay between dynamic capabilities' dimensions and their relationship to project portfolio agility and success. *International Journal of Project Management*, 41(4). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102469>
6. Tawse, A., Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39, 22–33. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>
7. Holm, C. G., Kringelum, L., & Anand, A. (2025). Creating effective strategy implementation: a systematic review of managerial and organizational levers. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00880-3>
8. Christie, A., Tippmann, E. (2024). Intended or unintended strategy? The activities of middle managers in strategy implementation. *Long Range Planning*, 57(1). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102410>
9. De Souza Barbosa, A., Da Silva, M. C. B. C., & da Silva, L. B. (2023). Integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria: their impacts on corporate sustainability performance. *Humanities and Social Sciences Communications*, 410(10). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01919-0>
10. Martiny, M., Tagliatalata, J., Testa, F., & Iraldo, F. (2024). Determinants of environmental social and governance (ESG) performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 456. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142213>

11. Royo-Vela, M., Lizama, J. C. (2022). Creating Shared Value: Exploration in an Entrepreneurial Ecosystem. *Sustainability*, 14. <https://doi.org/10.3390/su14148505>
12. Costa, A. J., Curi, D., Bandeira, A. M., Ferreira, A., Tome, B., Joaquim, C., Santos, C., Gois, C., Meira, D., & Azevedo, G. (2022). Literature Review and Theoretical Framework of the Evolution and Interconnectedness of Corporate Sustainability Constructs. *Sustainability*, 14. <https://doi.org/10.3390/su14084413>
13. Bart De, K., Koen, V., & Alain, G. (2024). Toward a dynamic understanding of multilevel influences on organizational strategy. *European Management Journal*, 42(4), 479-491. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.08.001>.
14. Hernaus, T., Cerne, M., Sitar, A. S., Maric, M., & Melkic, S. (2024). Multilevel and Multiple-Fit Perspective: Does Organizational Strategy and Structure Shape Employee Task Performance Via Job Demands and Resources? SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5336191>
15. Zhu, D. H., Westphal, J. D. (2020). Structural power, corporate strategy, and performance. *Strategic Management Journal*, 42(3). <https://doi.org/10.1002/smj.3239>
16. Shmelev, S. E., Gilardi, E. (2025). Corporate Environmental, Social, and Governance Performance: The Impacts on Financial Returns, Business Model Innovation, and Social Transformation. *Sustainability*, 17. <https://doi.org/10.3390/su17031286>
17. Lizama, J.C., Royo-Vela, M. (2023). Implementation and measurement of shared value creation strategies: Proposal of a conceptual model. *Business Strategy and Development*, 6(4). <https://doi.org/10.1002/bsd2.265>
18. Rizana, A. F., Wiratmadja, I. I., & Akbar, M. (2025). Exploring Capabilities for Digital Transformation in the Business Context: Insight from a Systematic Literature Review. *Sustainability*, 17(9), 4222. <https://doi.org/10.3390/su17094222>
19. Yang, G., Siqiang, L., & Lu, Y. (2024). Artificial intelligence and innovation capability: A dynamic capabilities perspective. *International Review of Economics & Finance*, 98(6), 103923. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103923>
20. Liu, X., Wang, L. (2025). Digital transformation, ESG performance and enterprise innovation. *Scientific Reports*, 15, 2387. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-08850-1>
21. Xiong, J. (2024). Corporate Digital Transformation and ESG Performance – Evidence from Chinese Listed Companies. *Transactions on Economics, Business and Management Research*, 14, 670–681. <https://doi.org/10.62051/hahx8m68>
22. Zhang, L., Song, Z. (2025). Digital transformation, green technology innovation and corporate value. *Frontiers in Environmental Science*, 13, 1485881. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2025.1485881>
23. Nikitin, S. A., Khalimon, E. A. (2021). On the role of human resources in state and corporate economies in the 21<sup>st</sup> century. In: *Youth of the third millennium: Proceedings of the XLV Regional Student Scientific and Practical Conference, Omsk, April 5–25, 2021*. Omsk: Omsk State University. (In Russian).