
LIUDMILA KLIMCHENIA

**METHODOLOGICAL APPROACH
TO THE DEVELOPMENT OF RETAIL
TRANSFORMATION METHODOLOGY**

Author affiliation. *Liudmila KLIMCHENIA (klimchenia@bseu.by), Belarus State Economic University (Minsk, Belarus).*

Abstract. Transformational processes change the business models of trading activities, contribute to the adaptation of trade entities to new working conditions in the consumer market. Digital transformation as a new scientific direction in both theoretical and empirical aspects determines the relevance of developing its methodological foundations. The purpose of this article is to develop a methodology for retail transformation that summarizes existing theories of transformation, including the principles and patterns of digital transformation and scientific research methods. To achieve this goal, the author conducted a study of approaches to the formation of an industry transformation methodology, analyzed the evolution of transformation theories, and substantiated the principles and patterns of digital transformation. Based on the results of the research, the author's description of the retail transformation methodology and its scheme are presented.

Keywords: methodological approach; methodology; retail trade; transformation; digital transformation; principles of transformation; patterns of transformation; concepts of retail trade.

UDC 339.37

*Статья поступила
в редакцию 30. 04. 2025 г.*

Л. А. ПЕРЕПЕЛИЦА

**РАЗВИТИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ:
ОТ ИНДУСТРИАЛЬНОЙ К ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ**

Научная статья исследует эволюцию методов управления от индустриальной эпохи к цифровой экономике. На основе исторического анализа предложена интегративная модель эволюции методов управленческой деятельности, разработана периодизация управленческих преобразований, систематизированы ключевые факторы развития цифрового менеджмента. В работе исследованы классические концепции

Людмила Анатольевна ПЕРЕПЕЛИЦА (Ludmila_perepelitsa@mail.ru), аспирантка кафедры менеджмента Белорусского государственного университета информатики и радиоэлектроники (г. Минск, Беларусь).

Веснік Беларускага дзяржаўнага эканамічнага ўніверсітэта

и их роль в становлении современной парадигмы управления. Систематизированы ключевые отличия традиционного и цифрового менеджмента. Дано авторское определение категории «цифровая трансформация менеджмента», выявлены и проанализированы основные факторы цифровизации управленческой деятельности, современные концепции управленческой парадигмы и проиллюстрировано их успешное применение в современных рыночных условиях.

Исследование эволюции методов управления и комплексный подход в изучении основных аспектов и тенденций развития управленческой деятельности позволило сформировать более глубокое и целостное представление о сути менеджмента сегодня, его роли в современных процессах общественной жизни, основных тенденциях и перспективах развития в условиях цифровой трансформации общества.

Ключевые слова: эволюция; менеджмент; цифровая трансформация управленческой деятельности.

УДК 005.41

Введение. Стремительное развитие и интеграция цифровых технологий, детерминирующих переход к цифровой экономике, кардинально трансформируют методы управленческой деятельности. Целью данной работы является исследование эволюции развития методов управления от индустриальной эпохи к современным реалиям для формирования целостного представления о сути и перспективах развития менеджмента в условиях цифровой трансформации общества. Научная новизна заключается в разработке интегративной модели эволюции управления, ее периодизации и систематизации основных факторов развития цифрового менеджмента. Особую актуальность имеет определение сущности и критериев цифровой трансформации управленческой деятельности. В статье предложено определение понятия «цифровая трансформация менеджмента», проведен анализ и систематизированы ключевые различия между традиционными концепциями и цифровыми подходами к управлению.

Основная часть. Высокая скорость цифровых преобразований во всех сферах современной жизни общества стала драйвером стремительного экономического развития и появления электронной экономики. Согласно определению доктора экономических наук профессора Т. Н. Беляцкой под электронной экономикой следует понимать «экономiku, функционирование которой основано на использовании информационно-коммуникационных технологий, позволяющих осуществлять экономическую деятельность на уровне отдельного хозяйствующего субъекта, отрасли, государства в целом и в глобальном масштабе на базе сетевых взаимодействий» [1].

Электронный бизнес является одной из сфер и составной частью электронной экономики. Впервые термин «электронный бизнес» появился в 1996 г., его автором стал Луис Герстнер — генеральный директор компании IBM [2]. Т. Н. Беляцкая определяет электронный бизнес как вид предпринимательской деятельности, результат которой основан на сетевых эффектах и представляет собой персонифицированную потребительную ценность, вычисляемую на основе персонифицированной обработки данных в режиме реального времени [3]. Вместе с появлением электронного бизнеса происходят существенные преобразования управленческой деятельности, поскольку менеджмент является базовой категорией экономики.

Управленческая деятельность представляет собой целенаправленный циклический процесс координации ресурсов (трудовых, материальных, финансовых и информационных) для достижения целей организации. Ключевые методы управления, сформулированные такими классиками, как Анри

Файоль, Питер Друкер, Фредерик Тейлор и другими, актуальны и сегодня. Под категорией «методы управления» следует понимать совокупность способов и приемов, с помощью которых достигается конкретная цель в процессе управления хозяйственной деятельностью организации. Методы управления способствуют реализации основных функций менеджмента, а именно: прогнозирование, планирование, регулирование, анализ и контроль.

Для определения характерных особенностей традиционной парадигмы управленческой деятельности рассмотрим подробнее основные параметры двух основополагающих концепций управления: французского ученого, представителя административной школы менеджмента А. Файоля и американского исследователя, основоположника классической школы научного менеджмента Ф. У. Тейлора. Концепции этих авторов и их соратников стали основой для формирования различных направлений, известных как школы менеджмента в 1920–1930-х гг. Достижения представителей школ менеджмента внесли существенный вклад в становление и развитие традиционных методов управленческой деятельности, а также представляют собой основу для трансформации и совершенствования понимания современной концепции.

Традиционный подход к управлению, сформированный Файолем и Тейлором, базируется на принципах рациональности, иерархии и стандартизации. Эти теории заложили основу классического менеджмента, акцентируя внимание на эффективности, контроле и структурированности процессов [4–7].

Одной из наиболее широко известной и применяемой классической теорией Анри Файоля (1841–1925) является «Теория А» (административная школа менеджмента). В ней автор определил шесть основных сторон деятельности менеджмента, пять функций и семь основных принципов управления [5]. Основными сторонами деятельности А. Файоль назвал финансовую, коммерческую, техническую, безопасность труда и собственности, отчетность. Центральными функциями — планирование, организацию, координацию, мотивацию и контроль. Важнейшими принципами управления А. Файоль считал разделение труда, власть, дисциплину, единство руководства, подчинение индивидуальных интересов общим, вознаграждение, централизацию и децентрализацию. Значимой особенностью методов управления концепции А. Файоля следует назвать акцент на стабильность и предсказуемость, применение жесткой структуры и вертикальной схемы управления, акцент на административные методы (регламенты, инструкции) и ориентацию на внутренние изменения компании.

Концепция Фредерика Тейлора (научный менеджмент) предполагала научный подход к труду посредством анализа и изучения движений рабочих операций (с помощью хронометража) и стандартизацию методов выполненных задач.

Основными принципами эффективного управления Тейлор считал отбор и обучение сотрудников под конкретные задачи, материальное стимулирование (сдельная оплата), разделение труда на умственный и физический. Отличительными характеристиками данного методологического подхода стали оптимизация процессов, контроль за исполнением через стандарты, внедрение роли менеджера как «наблюдателя» и координатора.

Систематизированная информация о ключевых особенностях традиционных концепций управленческой деятельности на примере теорий А. Файоля и Ф. Тейлора представлены в табл. 1.

Таблица 1. Особенности традиционных концепций управленческой деятельности на примере теорий Ф. Тейлора и А. Файоля

Критерий	Концепция А. Файоля	Концепция Ф. Тейлора
Цель	Упорядочение структуры и процессов	Максимизация производительности труда
Методы	Административные регламенты	Научный анализ и стандартизация
Мотивация	Дисциплина и корпоративный дух	Материальное стимулирование
Роль сотрудника	Исполнитель в рамках иерархии	Исполнитель в системе оптимальных процессов
Ключевая функция менеджмента	Координация подразделений	Координация и контроль за соблюдением стандартов

Примечание: наша разработка на основе [4–7].

Имея особое значение в становлении менеджмента как науки, а также исключительную ценность в практическом применении, теории А. Файоля и Ф. У. Тейлора до сих пор представляют собой основу для разработки и внедрения системы управления организации в любой сфере экономики. Кроме того, в контексте процесса цифровизации приведенные концепции принято рассматривать в качестве базовых.

Современные условия диктуют необходимость цифровой трансформации менеджмента, основанной на синергии цифровых технологий и реорганизации традиционных методов управления. Обусловленная процессом цифровизации всех сфер жизни общества, цифровая трансформация менеджмента является стратегическим императивом современности. Обдуманная интеграция цифровой инфраструктуры в экосистемы и применение новых прогрессивных методов управленческой деятельности создают основу для устойчивости и успешного будущего компаний в условиях постоянных изменений. Согласно исследованию международной консалтинговой компании McKinsey более 70 % компаний всего мира предпринимают действия по активному внедрению цифровых подходов [8].

Несмотря на актуальность процесса, в современном экономическом сообществе нет единого подхода к определению понятия «цифровая трансформация менеджмента». В различные исторические периоды такие зарубежные и отечественные исследователи в области экономики, менеджмента, цифровизации и цифровой трансформации, как Дж. К. Кейн, А. Кукер, Ф. Э. Бордман, Р. Ходжет, Н. Б. Кириллова, С. В. Грицунова, А. А. Шикарин, Ю. А. Савич, А. В. Александрова, Т. Н. Беляцкая, М. М. Ковалев и другие по-разному определяли данную категорию [9–22]. На основе проведенного исследования автором предлагается следующее определение категории: цифровая трансформация менеджмента представляет собой крупномасштабный процесс, ориентированный на внедрение и применение передовых цифровых инструментов в целях оптимизации бизнес-моделей, процессов, структуры и культуры организации для повышения результативности деятельности, усиления конкурентоспособности и достижения стратегических целей компании.

В целях систематизации характерных особенностей процесса цифровой трансформации управленческой деятельности проанализируем и выделим ключевые факторы влияния.

Первым фактором является *внедрение прогрессивных цифровых инструментов и решений*. Сегодня ритмичная и успешная деятельность организации не может существовать без использования облачных вычислений (Cloud Computing), больших данных (BigData), Интернета вещей (IoT), искусствен-

ного интеллекта (ИИ), автоматизации роботизированных процессов (RPA) и других цифровых инструментов.

Вторым критическим фактором трансформации управленческого процесса выступает *развитие культуры инноваций*. Креативность, открытость к экспериментам и поддержка нестандартных решений становятся ключевыми условиями для внедрения инновационных практик.

Третьим фактором выступает *мотивация к непрерывному обучению сотрудников и менеджмента*. Стремительная смена технологий требует постоянного повышения уровня компетентности персонала и управленческого состава для обеспечения устойчивости и гибкости в условиях стремительно изменяющихся условий рыночной среды.

Четвертым фактором трансформации управления является *внедрение социально- и экологически ориентированных методов ведения бизнеса*. В контексте растущего внимания к корпоративной социальной ответственности и устойчивому развитию экономики их внедрение формирует долгосрочные преимущества и укрепляет репутацию компании.

В качестве иллюстрации успешного применения современных управленческих методов рассмотрим такие концепции, как Agile и Lean Management. Интегрируя базовые характеристики цифрового менеджмента, данные концепции демонстрируют применение разных подходов для достижения одной цели — эффективной адаптации к динамике рынка, клиентским требованиям и технологическим инновациям.

Гибкое управление, или Agile-management (от англ. *agile* — гибкий) — это подход к управлению на основе применения принципов гибкой разработки программного обеспечения. Agile-методология была формализована в 2001 г. Манифестом Agile, составленным в городе Солт-Лейк-Сити (Соединенные Штаты Америки). В число основателей подхода вошли разработчики и эксперты в области программного обеспечения: Ken Schwaber (Кен Швабер), Jeff Sutherland (Джефф Сазерленд) — один из создателей методологии Scrum, Martin Fowler (Мартин Фаулер) — известный автор и оратор в области программирования, Ron Jeffries (Рон Джеффрис) — один из создателей методологии Extreme Programming (XP) и др. Манифест состоял из четырех основных ценностей: люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов; работающий продукт важнее исчерпывающей документации; сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта; готовность к изменениям важнее следования изначальному плану.

Вслед за появлением Манифеста технологии Agile начали распространяться и на другие сферы деятельности. В настоящее время Agile-management является одним из самых популярных методов управления проектами. Основная идея Agile-подхода заключается в том, что вместо строгого следования заранее установленному плану кросс-функциональные команды (команды, состоящие из разнообразных специалистов — разработчиков, маркетологов, аналитиков) работают в коротких итерациях (спринтах), собирая обратную связь и внося изменения в проект на основе полученных данных. Важнейшими факторами гибкого управления являются креативность, творческий подход и способность принимать нестандартные решения. Именно благодаря этим факторам Agile-management обеспечивает инновационную ориентированность компаний.

Бережливое управление, или Lean Management — это управленческий подход, который объединяет две цели: постоянную оптимизацию бизнес-процессов и максимизацию ценности, создаваемой для клиентов. Lean Management (от англ. *lean* — бережливый) переводится как концепция бережливого управления. Основные принципы Lean Management были разработаны в Японии в середине XX в. инженером компании Toyota Таити Оно (Taiichi Ohno). Он стал основоположником уникального метода, названного Toyota Production

System (TPS), который был создан для сокращения отходов и потерь в период энергетического кризиса в стране. Концепция Lean-подхода включает в себя следующие три принципа: идентификацию и сокращение потерь; упрощение процессов; непрерывное совершенствование Кайдзен (Kaizen). Концепция бережливого управления в настоящее время считается одной из наиболее популярных и эффективных.

В качестве примера эффективной реализации рассмотренных выше методик приведем следующие кейсы.

Мировой лидер по производству, дистрибуции и продаже автомобилей компания Ford Motor Co. применяет методологию Agile-Management для разработки новых автомобилей, что позволяет командам быстро и эффективно реагировать на изменения в дизайне и требованиях потребителей. По данным международной аналитической компании Forbs ожидаемый уровень прибыли Ford Motor Co в 2024 г. составит 3,9 млрд долл. США, что на 1 млрд долл. США выше уровня предыдущего года [21].

Компания Nike является одной из ведущих мировых брендов в области производства спортивной обуви, одежды и аксессуаров. Компания столкнулась с растущей конкуренцией и изменением потребительских ожиданий, что побудило внести изменение в управленческую парадигму и применить концепцию Lean Management. В результате Nike смогла оптимизировать свои процессы, сократить затраты и уменьшить время выхода на рынок новых продуктов. Итогом стал рост прибыли компании с 2021 по 2024 г. на 1,8 млрд долл. США [22].

Данные примеры свидетельствуют о том, что внедрение прогрессивных цифровых решений и инструментов наряду с применением усовершенствованных методов управления в рамках цифровой трансформации способствуют инновационной ориентированности компании, повышению производительности, снижению затрат, формируя основы для стратегического роста и устойчивого развития как компании, так и экономики в целом.

Для более системного представления о разнице в методах управленческой деятельности проведем сравнительный анализ традиционных и современных подходов в менеджменте, результаты анализа представим в табл. 2.

Таблица 2. Традиционные и современные подходы в менеджменте

Категория	Традиционные методы управления	Современные методы управления
1	2	3
Организационная структура	Жесткая иерархия, вертикальное подчинение, функциональное разделение	Гибкая структура (сетевая, матричная), горизонтальные взаимодействия
Коммуникация	Вертикальная (сверху вниз), формальные каналы	Горизонтальная, кросс-функциональная, использование цифровых платформ
Принятие решений	Централизованное (топ-менеджмент), медленное	Децентрализованное, вовлечение сотрудников, Agile-подходы
Отношение к изменениям	Консервативное, сопротивление изменениям	Адаптивность, ориентация на непрерывные улучшения (Continuous Improvement)
Мотивация сотрудников	Материальные стимулы (зарплата, премии), внешняя мотивация	Внутренняя мотивация (самореализация, развитие), гибкие условия труда

Окончание табл. 2

1	2	3
Технологическая интеграция	Ограниченное использование, рутинные процессы	Активное внедрение ИИ, Big Data, автоматизация, цифровизация процессов (RPA)
Фокус на клиента	Массовое производство, стандартизация услуг	Персонализация, клиенто-ориентированность, гибкие бизнес-модели
Управление рисками	Избегание рисков, консервативные стратегии	Управление рисками через инновации, эксперименты, сценарное планирование
Инновации	Эпизодические, отдельные R&D-департаменты	Постоянные инновации, краудсорсинг, Open Innovation
Эффективность	Оптимизация существующих процессов, сокращение издержек	Фокус на адаптивности, скорости реакции, создание долгосрочной ценности
Ключевые метрики	Финансовые показатели (прибыль, ROI)	Сбалансированная система показателей (BSC), ESG-критерии (экология, социальная ответственность, управление), удовлетворенность клиентов

Примечание: наша разработка на основе [4–20].

Заключение. Цифровая трансформация менеджмента представляет собой новый этап развития управленческой деятельности, включающий не только имплементацию передовых цифровых технологий и активное использование цифровых ресурсов, но и пересмотр стратегического подхода, бизнес-моделей, процессов, структуры и культуры организации. Цифровизация трансформирует парадигму управленческих методов в условиях цифровой экономики. Эволюция управления от классических теорий, заложивших основы рациональности и эффективности, приходит к новому этапу, определяемому как цифровая трансформация менеджмента. Ключевые принципы классиков остаются актуальными, но их реализация кардинально меняется под влиянием прорывных цифровых технологий, новых бизнес-моделей и культурных сдвигов.

Систематизированные ключевые отличия традиционного и цифрового менеджмента по таким критериям, как структура и коммуникации, технологическая интеграция, принятие решений, инновации, аналитика, ценности и культура, мотивация, представляют четкий ориентир для организаций, стремящихся осуществить эту трансформацию. Переход от жесткой иерархии к гибким сетевым структурам, от интуитивных решений к управлению на основе данных, от контроля к сотрудничеству и инновациям — суть современной управленческой парадигмы.

Таким образом, развитие методов управления движется по пути синергии технологического потенциала цифровой эпохи и гуманизации управленческих процессов. Интегративная модель эволюции подчеркивает преемственность и закономерность этого перехода. Будущее менеджмента лежит в создании адаптивных, технологически оснащенных, ориентированных на человека и устойчивое развитие организаций, способных эффективно функционировать в условиях перманентных изменений глобальной цифровой экономики [23].

Литература и электронные публикации

1. Концепция электронной экономики // Электронная экономика: теория, модели, технологии / Т. Н. Беляцкая [и др.]; под общ. ред. Т. Н. Беляцкой, Л. П. Князевой. — Минск, 2016. — С. 5–10.
- Kontseptsiya elektronnoy ekonomiki [The concept of electronic economy] // Elektronnaya ekonomika: teoriya, modeli, tekhnologii / T. N. Belyatskaya [i dr.]; pod obshch. red. T. N. Belyatskoy, L. P. Knyazevoy. — Minsk, 2016. — P. 5–10.
2. Абазьева, М. П. Е-бизнес: влияние и возможности / М. П. Абазьева // Economics. — 2019. — № 3. — С. 41–43.
- Abaz'eva, M. P. E-biznes: vliyanie i vozmozhnosti [E-business: impact and opportunities] / M. P. Abaz'eva // Economics. — 2019. — № 3. — P. 41–43.
3. Беляцкая, Т. Н. Экономика информационного общества : учеб.-метод. пособие / Т. Н. Беляцкая. — Минск : БГУИР, 2016. — 200 с.
- Belyatskaya, T. N. Ekonomika informatsionnogo obshchestva [Economics of the information society] : ucheb.-metod. posobie / T. N. Belyatskaya. — Minsk : BGUIR, 2016. — 200 p.
4. Fayol, H. Industrial and General Administration / H. Fayol. — Geneva : International Manag. Inst., 1930.
5. Файоль, А. Общее и промышленное управление. Статьи / А. Файоль ; пер. с фр. Б. В. Снегирёва ; науч. ред. и коммент. А. А. Кунцевич. — М. : Дело, 2021. — 448 с.
- Fayol', A. Obshchee i promyshlennoe upravlenie. Stat'i [General and industrial management. Articles] / A. Fayol' ; per. s fr. B. V. Snegireva ; nauch. red. i komment. A. A. Kuntsevich. — M. : Delo, 2021. — 448 p.
6. Taylor, F. W. The Principles of Scientific Management / F. W. Taylor. — UK : Harper & Brothers ; New York, NY, USA and London. — 1911. — Ch. 2. — P. 74.
7. Taylor, F. W. A Piece-Rate System: A Step towards Partial Solution of the Labor Problem / F. W. Taylor // Transactions of the American Society of Mechanical Engineers. — Vol. 16. — 1895. — P. 856–903.
8. McKinsey & Company. "The Future of Work: The Transformation of Work in the Era of Automation". — URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work> (date of access: 18.11.2024).
9. The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation — MIT Press / G. C. Kane [et al.]. — USA.
10. Hodgett, R. M. Management : Theory, process a. practice / R. M. Hodgetts. — 4 ed. — Orlando etc. : Acad. press college div., Cop. 1986. — XIV. — 738 p.
11. Кириллова, Н. Б. Менеджмент социокультурной сферы / Н. Б. Кириллова. — Екатеринбург : УрФУ, 2012. — 186 с.
- Kirillova, N. B. Menedzhment sotsiokul'turnoy sfery [Management of the socio-cultural sphere] / N. B. Kirillova. — Ekaterinburg : UrFU, 2012. — 186 p.
12. Грицунова, С. В. Влияние цифровизации бизнеса на менеджмент организации / С. В. Грицунова, Ю. А. Седых, Т. А. Высоцкая // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2021. — № 12-2. — С. 252–255 — URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=1991> (дата обращения: 09.03.2023).
- Gritsunova, S. V. Vliyanie tsifrovizatsii biznesa na menedzhment organizatsiya [The impact of business digitalization on the management of an organization] / S. V. Gritsunova, Yu. A. Sedykh, T. A. Vysotskaya // Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava. — 2021. — № 12-2. — P. 252–255 — URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=1991> (data obrashcheniya: 09.03.2023).
13. Шикарин, А. Цифровые дали / А. Шикарин, М. Климова // Эксперт. — 2018. — № 37. — С. 8–11.
- Shikarin, A. Tsifrovye dali [Digital distances] / A. Shikarin, M. Klimova // Ekspert. — 2018. — № 37. — P. 8–11.
14. Савич, Ю. А. Цифровая трансформация и влияние ее на конкурентоспособность промышленных предприятий / Ю. А. Савич // Экономинфо. — 2018. — Т. 15, № 4. — С. 44–48.
- Savich, Yu. A. Tsifrovaya transformatsiya i vliyanie ee na konkurentosposobnost' promyshlennykh predpriyatiy [Digital transformation and its impact on the competitiveness of industrial enterprises] / Yu. A. Savich // Ekonominfo. — 2018. — T. 15, № 4. — P. 44–48.
15. Формирование цифровой экономики и промышленности: новые вызовы / А. В. Александрова [и др.]; под ред. А. В. Бабкина. — СПб. : Изд-во С.-Петерб. политехн. ун-та, 2018. — 659 с.

Formirovanie tsifrovoy ekonomiki i promyshlennosti: novye vyzovy [The formation of the digital economy and industry: new challenges] / A. V. Aleksandrova [i dr.] ; pod red. A. V. Babkina. — SPb. : Izd-vo S.-Peterb. politekhn. un-ta, 2018. — 659 p.

16. Концепция электронной экономики / Т. Н. Беляцкая // Электронная экономика: теория, модели, технологии / Т. Н. Беляцкая [и др.] ; под общ. ред. Т. Н. Беляцкой, Л. П. Князевой. — Минск, 2016. — С. 5–10.

Kontseptsiya elektronnoy ekonomiki [The concept of electronic economy] / T. N. Belyatskaya // Elektronnaya ekonomika: teoriya, modeli, tekhnologii / T. N. Belyatskaya [i dr.] ; pod obshch. red. T. N. Belyatskoy, L. P. Knyazevoy. — Minsk, 2016. — P. 5–10.

17. Беляцкая, Т. Н. Формирование электронной экономики Беларуси: макроэкономические условия / Т. Н. Беляцкая // Наука и инновации. — 2018. — № 12. — С. 49–55.

Belyatskaya, T. N. Formirovaniye elektronnoy ekonomiki Belarusi: makroekonomicheskie usloviya [Formation of the electronic economy of Belarus: macroeconomic conditions] / T. N. Belyatskaya // Nauka i innovatsii. — 2018. — № 12. — P. 49–55.

18. Беляцкая, Т. Н. Управление электронной экономикой / Т. Н. Беляцкая // Наука и инновации. — 2018. — № 5. — С. 49–55.

Belyatskaya, T. N. Upravleniye elektronnoy ekonomikoy [E-economy management] / T. N. Belyatskaya // Nauka i innovatsii. — 2018. — № 5. — P. 49–55.

19. Ковалёв, М. М. Цифровая экономика — шанс для Беларуси : моногр. / М. М. Ковалёв, Г. Г. Головенчик. — Минск : Изд. центр БГУ, 2018. — 327 с.

Kovalev, M. M. Tsifrovaya ekonomika — shans dlya Belarusi [Digital economy is a chance for Belarus] : monogr. / M. M. Kovalev, G. G. Golovenchik. — Minsk : Izd. tsentr BGU, 2018. — 327 p.

20. Беляцкая, Т. Н. Методологические основы управления электронной экономической системой / Т. Н. Беляцкая // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2018. — № 2. — С. 52–55.

Belyatskaya, T. N. Metodologicheskie osnovy upravleniya elektronnoy ekonomicheskoy sistemoy [Methodological foundations of electronic economic system management] / T. N. Belyatskaya // Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie. — 2018. — № 2. — P. 52–55.

21. Ford Motor. — URL: <https://www.forbes.com/companies/ford-motor/> (date of access: 17.11.2024).

22. Nike. — URL: <https://www.forbes.com/companies/nike/> (date of access: 17.11.2024).

23. Перепелица, Л. А. Менеджмент предприятия в условиях цифровизации экономики / Л. А. Перепелица // Право. Экономика. Социальное партнерство : сб. науч. тр. III Междунар. науч.-практ. конф., 27 апр. 2023 г. / Международный университет МИТСО. — Минск, 2023. — С. 587–591.

Perepelitsa, L. A. Menedzhment predpriyatiya v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki [Enterprise management in the context of the digitalization of the economy] / L. A. Perepelitsa // Pravo. Ekonomika. Sotsial'noe partnerstvo : sb. nauch. tr. III Mezhdunar. nauch.-prakt. konf., 27 apr. 2023 g. / Mezhdunarodnyy universitet MITSO. — Minsk, 2023. — P. 587–591.

LIUDMILA PERAPIALITSA

EVOLUTION OF MANAGEMENT METHODS: FROM INDUSTRIAL TO DIGITAL ECONOMY

Author affiliation. *Liudmila PERAPIALITSA* (Ludmila_perepelitsa@mail.ru), Belarus State University of Informatics and Radioelectronics (Minsk, Belarus).

Abstract. This scientific article investigates the evolution of management methods from the industrial era to the digital economy. Based on a historical analysis, an integrative model of the evolution of managerial activity is proposed, a periodization of management transformations is developed, and key factors in the development of digital management

are systematized. The study examines fundamental classical concepts and their role in shaping the modern management paradigm. Key distinctions between traditional and digital management are systematically outlined. The definition of “digital transformation of managerial activity” is presented, identification and analysis of core factors driving the digitalization of management practices are revealed. Modern management paradigms are analyzed, and their successful application in contemporary market conditions is illustrated through case studies.

The research into the evolution of management methods and the comprehensive analysis of key aspects and trends in managerial development enables a deeper and more holistic understanding of modern management’s essence, its role in societal processes, and future prospects within the context of societal digital transformation.

Keywords: evolution; management; digital transformation of managerial activity.

UDC 005.41

*Статья поступила
в редакцию 23. 06. 2025 г.*