

**Сорокин Олег Николаевич**

канд. экон. наук, доцент

**Алексеев Александр Сергеевич**

аспирант

ФГБОУ ВО «Чувашский государственный

университет им. И.Н. Ульянова»

г. Чебоксары, Чувашская Республика

## **ЭВОЛЮЦИЯ НАУЧНЫХ ПОДХОДОВ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ**

***Аннотация:** в статье проводится комплексный анализ эволюции научных подходов к стратегическому управлению в контексте цифровой трансформации экономики. Актуальность исследования обусловлена необходимостью переосмысления классических концепций стратегического менеджмента в условиях формирования новой технологической парадигмы. В работе систематизированы основные этапы развития теории стратегического управления: от школ планирования и позиционирования до ресурсной концепции и современных подходов, ориентированных на цифровую среду. Проведен сравнительный анализ традиционных и цифровых моделей стратегического управления по ключевым параметрам. Особое внимание уделено трансформации методологии стратегического планирования под воздействием технологий больших данных, искусственного интеллекта и цифровых платформ. Выявлены основные проблемы адаптации существующих подходов к условиям цифровой экономики и определены перспективные направления их совершенствования. Результаты исследования могут быть использованы при разработке стратегий цифровой трансформации организаций и формировании образовательных программ в области стратегического менеджмента.*

***Ключевые слова:** стратегическое управление, цифровая трансформация, цифровая экономика, школы стратегического менеджмента, цифровые платформы, искусственный интеллект.*

Стратегическое управление как самостоятельная научная дисциплина прошло длительный путь эволюции, отражающий изменения в экономической среде, технологическом укладе и управленческой практике. За последние полвека теория стратегического управления претерпела фундаментальные изменения: от первоначального акцента на долгосрочное планирование и анализ внешней среды до современных концепций, ориентированных на динамические способности и адаптацию к цифровой реальности. Как отмечают исследователи, развитие теории стратегического управления за последние 40 лет можно разделить на три основных этапа, в рамках которых акцент смещался либо на внутренние, либо на внешние факторы успешных стратегий фирм [2; 8].

Современный этап развития экономики характеризуется глубокой интеграцией цифровых технологий во все сферы хозяйственной деятельности. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» определил цифровую трансформацию в качестве одной из ключевых национальных целей развития [7]. В этих условиях цифровая трансформация перестает быть дополнительным инструментом и становится неотъемлемым фактором конкурентоспособности, влияя на все элементы стратегического управления – от постановки целей и анализа внешней и внутренней среды до мониторинга исполнения стратегии и оценки эффективности её реализации [2, с. 56–58].

Цифровизация экономики создает принципиально новые условия для стратегического управления: возрастает скорость изменений, увеличивается объем доступной информации, появляются новые бизнес-модели, основанные на платформенных решениях и экосистемном подходе. В связи с этим возникает объективная необходимость в переосмыслении классических концепций стратегического менеджмента и выработке новых подходов, адекватных вызовам цифровой эпохи.

Целью настоящего исследования является систематизация и анализ основных этапов эволюции научных подходов к стратегическому управлению, а также

выявление ключевых направлений их трансформации в условиях цифровизации экономики.

Эволюция теоретических подходов к стратегическому управлению от классических школ к современным концепциям прошла несколько стадий.

Теория стратегического управления формировалась на протяжении нескольких десятилетий, вбирая в себя достижения различных научных школ и направлений. Как показывает анализ научной литературы, можно выделить несколько ключевых этапов в развитии теоретических представлений о стратегическом управлении.

Первоначально, в 1960–1970-х годах, доминировала школа планирования, связанная с именами И. Ансоффа, К. Эндрюса и других исследователей. В рамках данного подхода стратегия рассматривалась как формальный процесс долгосрочного планирования, основанный на анализе сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз внешней среды (SWOT-анализ). Основной акцент делался на разработку детальных планов и их последовательную реализацию. Как отмечается в исследовании, технологии экстраполяции и формальные процедуры планирования были ключевыми инструментами стратегического управления на данном этапе [2, с. 54–67].

В 1980-х годах на смену школе планирования пришла школа позиционирования, наиболее ярким представителем которой является М. Портер. В рамках данного подхода акцент сместился с внутренних процессов планирования на анализ конкурентной среды и выбор наиболее выгодной рыночной позиции. Портер предложил модель пяти сил конкуренции и типологию конкурентных стратегий, которые стали классическими инструментами стратегического анализа. В этот период основное внимание уделялось внешним факторам успешных стратегий фирм.

Следующий этап эволюции (1990-е годы) связан с развитием ресурсной концепции стратегического управления (Resource-Based View). В рамках данного подхода, разработанного Дж. Барни, К. Прахаладом и Г. Хамелом, источником конкурентных преимуществ признавались уникальные внутренние ресурсы и

компетенции организации, а не её рыночная позиция. Ключевыми понятиями стали «ключевые компетенции», «динамические способности» и «стратегические активы». Ресурсная концепция вернула фокус исследований на внутренние факторы успеха организаций.

В 2000–2010-х годах получила развитие концепция динамических способностей (Dynamic Capabilities), предложенная Д. Тисом. Данный подход акцентирует внимание на способности организации интегрировать, создавать и реконфигурировать внутренние и внешние компетенции для адаптации к быстро меняющейся среде. Исследования предполагают, что эффект инвестиций в цифровизацию опосредован динамическими способностями организации – её умением интегрировать, создавать и реконфигурировать компетенции для адаптации.

На основе проведенного анализа была составлена таблица 1, систематизирующая основные этапы эволюции научных подходов к стратегическому управлению.

Таблица 1

#### Эволюция научных подходов к стратегическому управлению

Период	Научная школа/ концепция	Ключевые представители	Основной фокус	Ключевые ин- струменты
1960–1970 гг.	Школа планирования	И. Ансофф, К. Эндрюс	Формальное долгосрочное планирование	SWOT-анализ, экстраполяция, бюджетирование
1980 гг.	Школа позиционирования	М. Портер	Выбор рыночной позиции	Модель пяти сил, конкурентные стратегии
1990 гг.	Ресурсная концепция	Дж. Барни, К. Прахалад, Г. Хамел	Уникальные ресурсы и компетенции	Ключевые компетенции, стратегические активы
2000–2010 гг.	Концепция динамических способностей	Д. Тис	Адаптация к изменениям	Динамические способности, реконфигурация компетенций
2010 гг. – настоящее время	Цифровая парадигма	Современные исследователи	Экосистемы, платформы, гибкость	Большие данные, ИИ, Agile, цифровые двойники

Проведенный анализ показывает, что эволюция научных подходов к стратегическому управлению отражает общую логику усложнения экономической среды и возрастания требований к адаптивности организаций. Если на ранних этапах стратегия рассматривалась как относительно статичный план, то современные подходы акцентируют внимание на непрерывном процессе адаптации и трансформации.

Сегодня в условиях цифровизации происходит серьёзная трансформация подходов к стратегическому управлению. Цифровая трансформация оказывает значительное влияние на сущность, концепции, подходы, механизмы и методы стратегического управления, что требует пересмотра традиционных моделей и разработки новых подходов [12]. В условиях стремительного технологического прогресса традиционные подходы к формированию стратегии, основанные на статических моделях и периодических плановых отчетах, часто оказываются недостаточно гибкими и адаптивными, что создаёт риски для устойчивого развития организации, снижения её конкурентоспособности и устойчивости к внешним и внутренним вызовам [10, с. 294].

Исследование, проведенное на основе анализа российских компаний, показало, что они переходят от традиционных моделей долгосрочного планирования к гибким, адаптивным стратегиям, основанным на управлении данными и цифровых платформах [3; 9]. Основные изменения в подходах к стратегическому управлению под влиянием цифровизации систематизированы в таблице 2.

Таблица 2

Сравнительный анализ традиционного и цифрового подходов  
к стратегическому управлению

Характеристики	Традиционный подход	Подход в цифровой среде
Горизонт планирования	Долгосрочный (5–10 лет)	Краткосрочный и среднесрочный (1–3 года) с возможностью корректировки
Источники информации	Экспертное мнение, периодическая отчетность	Данные в реальном времени, аналитика, прогнозные модели
Принятие решений	Централизованное, иерархическое	Распределенное, гибкое, основанное на данных

Модель управления	Линейная, каскадная	Платформенная, экосистемная
Инновационная деятельность	Эпизодическая, проектная	Непрерывная, интегрированная в процессы
Ключевые технологии	ERP-системы, электронные таблицы	Большие данные, ИИ, блокчейн, цифровые платформы

В современной научной литературе выделяются следующие ключевые подходы к стратегическому управлению в цифровой среде [4; 5, с. 144–151].

Гибкие (Agile) подходы к стратегическому управлению. В условиях высокой неопределенности и волатильности рынка традиционные методы стратегического планирования, основанные на долгосрочных линейных прогнозах, становятся неэффективными [11]. В связи с этим все большее распространение получают гибкие методологии, такие как Agile, Scrum и Kanban, которые не только повышают успешность реализации проектов, но и способствуют повышению конкурентоспособности компаний в условиях цифровых изменений.

Agile-стратегия предполагает итеративность, гибкость и клиентоориентированность, а также разбиение долгосрочных целей на короткие циклы планирования с постоянной обратной связью и возможностью быстрой корректировки курса. Как отмечают исследователи, успешное внедрение гибких стратегий требует вовлеченности всех уровней организации и изменения корпоративной культуры.

Аналитически ориентированный подход (Analytics-Driven Approach, ADA). Данный подход предполагает принятие решений на основе данных (data-driven decision making), что становится возможным благодаря использованию больших данных, машинного обучения и прогнозной аналитики [13, с. 230–231]. Использование этих технологий позволяет повысить обоснованность стратегических решений, однако одновременно усложняет управленческий процесс. Особое внимание уделяется использованию аналитики для прогнозирования трендов, улучшения клиентского опыта и разработки инновационных решений [1; 5; 9].

Платформенный и экосистемный подходы. Цифровая трансформация способствует формированию новых бизнес-моделей, основанных на цифровых

платформах и экосистемах. Платформенный подход предполагает создание единого цифрового пространства для системного управления бизнесом, объединяющего ключевые направления управления – от стратегического планирования до оперативного контроля – на всех уровнях и для всех бизнес-единиц [6].

Современные цифровые платформы, такие как «Планета.» от компании IBS, автоматизируют процессы жизненного цикла управления: прогнозирование, планирование и бюджетирование, оперативный контроль и анализ. Они используют lowcode-подход и гибкие конструкторы, что позволяет организациям быстро адаптировать свои стратегические процессы к меняющимся условиям [14].

Подход на основе динамических способностей. В условиях цифровой трансформации особую актуальность приобретает концепция динамических способностей. Исследование показывает, что эффект инвестиций в цифровизацию опосредован динамическими способностями организации – её умением интегрировать, создавать и реконфигурировать компетенции для адаптации. При этом отдача от цифровизации носит нелинейный характер с «порогом зрелости» для экспоненциального эффекта. Рекомендуется фокус на развитии способностей через культуру экспериментов и гибкие процессы.

Таким образом, в настоящее время существует ряд проблем и перспективы развития подходов к стратегическому управлению в цифровой среде. Несмотря на значительный прогресс в развитии научных подходов к стратегическому управлению в условиях цифровизации, сохраняется ряд проблем и ограничений.

Одной из ключевых проблем является низкая адаптивность стратегических моделей к динамике цифровой среды и быстро меняющихся рыночных условий [10, с. 294–295]. Многие организации продолжают использовать устаревшие инструменты стратегического анализа, которые не учитывают влияние больших данных, цифровых платформ, автоматизации бизнес-процессов, искусственного интеллекта и аналитики социальных медиа [13, с. 228–233]. В результате возникает разрыв между поставленными стратегическими целями и реальной способностью организации их реализовать.

Другой важной проблемой является ограниченное использование аналитических инструментов при формировании стратегии и принятии управленческих решений. В большинстве организаций стратегические решения по-прежнему принимаются на основе традиционных отчетов, экспертных оценок и интуиции менеджеров, без полноценной интеграции современных методов бизнес-аналитики, прогнозных моделей, сценарного анализа и инструментов визуализации данных

Исследование, проведенное на основе анализа российских компаний, выявило следующие основные барьеры цифровой трансформации стратегического управления:

- 1) неготовность корпоративной культуры к изменениям;
- 2) дефицит квалифицированных кадров в области цифровых технологий и стратегического управления;
- 3) недостаточная цифровая зрелость организаций.

Среди перспективных направлений дальнейшего развития подходов к стратегическому управлению в цифровой среде можно выделить:

- 1) интеграцию технологий искусственного интеллекта в процессы стратегического прогнозирования и принятия решений;
- 2) развитие методологии сценарного планирования на основе цифровых двойников;
- 3) совершенствование подходов к управлению цифровыми экосистемами и платформами;
- 4) разработку новых моделей оценки эффективности стратегического управления в цифровой среде.

Заключение.

Проведенный анализ эволюции научных подходов к стратегическому управлению показывает, что данная область знаний находится в состоянии постоянного развития, отражающего изменения в экономической и технологической среде. Традиционные школы стратегического управления – планирования, позиционирования и ресурсная – заложили фундаментальные основы теории, однако

в условиях цифровой трансформации они требуют существенного переосмысления и адаптации.

Современный этап развития стратегического управления характеризуется переходом от статических моделей к динамическим, гибким подходам, основанным на использовании цифровых технологий и аналитики данных. Ключевыми тенденциями являются: распространение Agile-методологий в стратегическом управлении; усиление роли аналитически ориентированных подходов, основанных на больших данных и искусственном интеллекте; развитие платформенных и экосистемных бизнес-моделей; возрастание значимости динамических способностей организации [5, с. 149].

Дальнейшее развитие научных подходов к стратегическому управлению будет определяться углублением цифровой трансформации экономики, появлением новых технологий (таких как квантовые вычисления, расширенная реальность, сети 5G) и необходимостью обеспечения устойчивости бизнеса в условиях высокой неопределенности и волатильности рынка [2, с. 66; 11].

### *Список литературы*

1. Алексеев А.В. Современные подходы к формированию потребительской ценности в цифровой среде / А.В. Алексеев, О.Н. Сорокин // Социально-экономические процессы современного общества: материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 116–118. EDN KBNXGW

2. Барановский В.Ю. Цифровая трансформация и стратегическое управление: переосмысление понятий, подходов и организационных форм / В.Ю. Барановский // *π-Economy*. – 2025. – Т. 18, № 4. – С. 54–67.

3. Гаврилова Э.Н. Трансформация стратегического планирования российских компаний в условиях цифровизации экономики / Э.Н. Гаврилова // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2025. – №4 (55). – С. 103–111. DOI 10.21777/2587-554X-2025-4-103-111. EDN UALBGT

4. Гребенюк Д.С. Современные подходы к формированию и совершенствованию стратегии развития организации в условиях цифровой трансформации / Д.С. Гребенюк // Молодой ученый. – 2026. – №14 (617). – URL: <https://moluch.ru/archive/617/134289> (дата обращения: 22.04.2026).

5. Имамов М.М. Влияние цифровой трансформации на инновационные подходы к стратегическому менеджменту в условиях глобальной экономики / М.М. Имамов, Н.Б. Семенихина // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. – 2025. – №9. – С. 144–151. EDN YRIDIU

6. Максимов М.И. Модели стратегического управления организациями в условиях цифровой трансформации: подходы и практики / М.И. Максимов, М.О. Постникова. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-strategicheskogo-upravleniya-organizatsiyami-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii-podhody-i-praktiki> (дата обращения: 22.04.2026).

7. Назаренко Т.С. Стратегическое планирование и цифровая трансформация государственного управления отраслями национальной экономики: теоретико-методологические основы и практические ориентиры от оцифровки к цифровому инновированию / Т.С. Назаренко // Стратегическое планирование и развитие предприятий: материалы XXVI Всероссийского симпозиума. – М.: ЦЭМИ РАН, 2025. DOI 10.34706/978-5-8211-0833-3-S1-39. EDN UDILJW

8. Сорокин О.Н. Инновации и их роль в устойчивом развитии регионов: модели экономического роста и стратегии экономического развития / О.Н. Сорокин // Устойчивое развитие регионов России в эпоху трансформационных процессов: сборник материалов Всерос. науч.-практ конф. с междунар. участ. (Чебоксары, 17 июня 2024 г.) / гл. ред. Н.В. Морозова. – Чебоксары: Среда, 2024. – С. 221–228. EDN ABRVTO

9. Сорокин О.Н. Анализ факторов, определяющих потребительскую ценность в цифровом бизнесе / О.Н. Сорокин, А.В. Алексеев // Oeconomia et Jus. – 2025. – №3. – С. 45–53. – DOI: 10.47026/2499-9636-2025-3-45-53. EDN BSXALO

10. Тихомирова П.В. Проблемы и риски стратегического управления в условиях цифровизации / П.В. Тихомирова // Молодой ученый. – 2025. – №51 (602). – С. 294–295. EDN DRPCXT

11. Хусаинов Р.Р. Формирование цифровой стратегии в условиях неопределенности и высокой волатильности рынка / Р.Р. Хусаинов // International Symposium «Advanced Research in Economics and Business Management». – 2025. – URL: <https://zenodo.org/records/17461718> (дата обращения: 22.04.2026).

12. Цифровая трансформация и ее влияние на стратегическое планирование // Омский государственный университет путей сообщения. – URL: <https://www.omgups.ru> (дата обращения: 22.04.2026).

13. Особенности стратегического планирования в условиях цифровой трансформации бизнеса // Journal of Monetary Economics and Management. – 2025. – С. 228–233. – URL: <https://jomeam.ru/ru/nauka/article/96562/view> (дата обращения: 22.04.2026).

14. Платформа «Планета.» – экосистема продуктов корпоративного управления. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:IBS:\\_Планета.\\_Платформа](https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:IBS:_Планета._Платформа) (дата обращения: 22.04.2026).