

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ПРОЦЕССЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON STRATEGIC PLANNING PROCESSES IN ORGANIZATIONS

Yu. Nozdrina

Summary. The article examines the transformation of strategic planning processes in organizations under the influence of digital technologies. The relevance of the research is due to fundamental changes in strategic management caused by digitalization: the transition from closed, elite practices to open, inclusive processes, the transformation of the roles of strategic actors, the emergence of new analytics and forecasting tools. The purpose of the study is to systematically analyze the impact of digital technologies on strategic planning processes in organizations, identify the main directions of transformation and systematize the factors determining the effectiveness of digitalization of strategic practices. Based on the analysis of scientific literature, the main directions of the influence of digital technologies on strategic planning have been identified. It is shown that digital technologies are transforming three dimensions of strategizing: expanding the circle of participants in the strategic process, the emergence of new tools for collecting and analyzing information, and changing the nature of strategic interactions. The barriers to the digital transformation of strategic planning are systematized: resistance to change, lack of digital competencies among decision makers, integration problems, and ethical risks associated with data protection. The conclusion is substantiated that, despite the emergence of additional strategic options, the fundamental assumptions of strategizing in organizations remain. The scientific novelty of the research lies in a comprehensive analysis of the impact of digital technologies on strategic planning through the prism of strategy as a practice, taking into account current trends in digital transformation.

Keywords: strategic planning, digital technologies, strategy, strategic decision-making, digital transformation, business analytics.

Ноздрина Юлия Ивановна

*кандидат экономических наук, Автономная некоммерческая организация высшего образования «Московский международный университет»
nojviv@yandex.ru*

Аннотация. В статье исследуется трансформация процессов стратегического планирования в организациях под воздействием цифровых технологий. Актуальность исследования обусловлена фундаментальными изменениями в стратегическом управлении, вызванными цифровизацией: переход от закрытых, элитарных практик к открытым, инклюзивным процессам, трансформация ролей стратегических акторов, появление новых инструментов аналитики и прогнозирования. Цель исследования заключается в системном анализе влияния цифровых технологий на процессы стратегического планирования в организациях, выявлении основных направлений трансформации и систематизации факторов, определяющих эффективность цифровизации стратегических практик. На основе анализа научной литературы выявлены основные направления влияния цифровых технологий на стратегическое планирование. Показано, что цифровые технологии трансформируют три измерения стратегирования: расширение круга участников стратегического процесса, появление новых инструментов сбора и анализа информации и изменение характера стратегических взаимодействий. Систематизированы барьеры цифровой трансформации стратегического планирования: сопротивление изменениям, недостаток цифровых компетенций у лиц, принимающих решения, интеграционные проблемы, этические риски, связанные с защитой данных. Обоснован вывод о том, что, несмотря на появление дополнительных стратегических опций, фундаментальные допущения стратегирования в организациях сохраняются. Научная новизна исследования заключается в комплексном анализе влияния цифровых технологий на стратегическое планирование через призму стратегии как практики с учетом современных тенденций цифровой трансформации.

Ключевые слова: стратегическое планирование, цифровые технологии, стратегия, принятие стратегических решений, цифровая трансформация, бизнес-аналитика.

Введение

В современной экономической реальности, характеризующейся высоким уровнем турбулентности, быстрыми технологическими изменениями и беспрецедентным ростом объемов данных, процессы стратегического планирования в организациях претерпевают фундаментальные изменения. Цифровые технологии перестали быть исключительно операционным инструментом и превратились в главный фактор, определяющий то, как компании формулируют, реализуют и пересматривают свои стратегии. Как отмечают исследователи, цифровизация проникла практически во все

экономические секторы, вызывая глубокие трансформации внутри корпоративных структур, что выводит вопросы цифровой трансформации на уровень глобального стратегического императива [1, 2].

Актуальность темы исследования обусловлена несколькими взаимосвязанными обстоятельствами. Во-первых, наблюдается фундаментальный сдвиг в понимании природы стратегического процесса: традиционное стратегическое планирование, осуществляемое узким кругом топ-менеджеров в условиях закрытости, уступает место открытым, инклюзивным практикам, в которых участвуют более широкий круг стейкхолдеров. Цифро-

вые технологии выступают главным катализатором этой трансформации, обеспечивая техническую возможность для массового вовлечения сотрудников в стратегический диалог.

Во-вторых, изменение инструментальной базы стратегического планирования создает принципиально новые возможности для повышения качества стратегических решений. Современные информационные системы, включая системы поддержки принятия решений, бизнес-аналитику, технологии больших данных и искусственный интеллект, позволяют обрабатывать беспрецедентные объемы информации, выявлять скрытые закономерности и строить высокореалистичные сценарии будущего. Исследования показывают устойчивую положительную связь между внедрением информационных систем и улучшением стратегических результатов в различных секторах — здравоохранении, производстве, финансах и розничной торговле [3].

В-третьих, несмотря на признание важности цифровой трансформации для стратегического управления, научное понимание механизмов этого влияния остается фрагментированным и недостаточно систематизированным. Исследователи констатируют, что понимание воздействия цифровых технологий на стратегирование нуждается в большей целостности и концептуальной проработке [10]. Отсутствие четкого понимания того, как именно цифровой контекст изменяет стратегические практики, создает разрыв между академическими разработками и потребностями бизнеса в эффективных подходах к цифровой трансформации стратегического планирования.

Цель настоящего исследования заключается в системном анализе влияния цифровых технологий на процессы стратегического планирования в организациях, выявлении основных направлений трансформации и систематизации факторов, определяющих эффективность цифровизации стратегических практик. Научная новизна исследования заключается в комплексном анализе влияния цифровых технологий на стратегическое планирование через призму стратегии как практики с учетом современных тенденций цифровой трансформации.

Материалы и методы исследования

Теоретико-методологическую основу исследования составляют фундаментальные положения теории стратегического управления, а также современные разработки в области цифровой трансформации бизнеса и управления информационными системами. Эмпирическую базу работы образуют научные публикации российских и зарубежных авторов по проблемам влияния цифровых технологий на стратегическое управление. В процессе исследования применялись следующие методы: систем-

ный анализ, позволивший рассматривать влияние цифровых технологий на стратегическое планирование как комплексный феномен с множеством взаимосвязанных аспектов; сравнительный анализ, использованный для сопоставления различных подходов к классификации эффектов цифровизации; метод типологизации, на основе которого выделены роли цифровых технологий в стратегической работе; контент-анализ научных источников для выявления повторяющихся тем и закономерностей; метод теоретического обобщения и синтеза.

Результаты и обсуждения

Для понимания влияния цифровых технологий на процессы стратегического планирования продуктивным представляется использование концепции «стратегии-как-практики», которая фокусируется на том, что именно делают люди в процессе стратегической работы, а не только на формальных результатах этого процесса. В рамках данного подхода стратегирование рассматривается через три взаимосвязанных измерения: рутинизированные типы поведения, включающие различные техники и инструменты стратегической работы; субъекты, непосредственно вовлеченные в стратегический процесс; поток социальной активности, конкретные действия и взаимодействия, через которые стратегия реализуется [6].

Систематический обзор литературы, проведенный Q. Zhou, H. Yu, K. Adams, R. Attah-Boakye, J. Johansson, демонстрирует, как цифровой контекст изменяет каждое из этих измерений [10]. В отношении стратегических практиков исследователи фиксируют расширение круга участников стратегического процесса: помимо традиционных топ-менеджеров и профессиональных стратегов, в стратегическую работу вовлекаются сотрудники среднего и низового уровней, внешние консультанты, клиенты, партнеры и даже алгоритмы и искусственный интеллект. Цифровые платформы создают техническую возможность для массового участия, снижая транзакционные издержки координации и коммуникации.

В отношении стратегических практик наблюдается появление новых инструментов сбора, обработки и анализа информации: технологии больших данных, предиктивная аналитика, системы бизнес-аналитики, платформы для совместной работы. Эти инструменты трансформируют то, как организации сканируют внешнюю среду, оценивают конкурентные позиции, разрабатывают и оценивают стратегические альтернативы. В отношении стратегического праксиса изменения касаются характера стратегических взаимодействий: стратегическая работа становится более непрерывной, итеративной и распределенной во времени и пространстве, вместо дискретных событий (ежегодных стратегических сессий) формируются постоянные процессы стратегического диалога.

Принципиально важным выводом исследования Q. Zhou, H. Yu, K. Adams, R. Attah-Boakyee, J. Johansson является тезис о том, что, хотя цифровая трансформация создала дополнительные стратегические опции, она пока не изменила фундаментальные допущения стратегирования в фирмах [10]. Это означает, что базовые принципы стратегического мышления — анализ внешней и внутренней среды, оценка конкурентных позиций, формулирование целей и путей их достижения — сохраняют свою значимость, но инструменты их реализации качественно трансформируются.

Одним из основных направлений влияния цифровых технологий на стратегическое планирование является трансформация процессов принятия стратегических решений. Исследование D.K. Akula, Y.S. Mohammed, A. Syed, G.M.M. Haque, Y. Arafat, основанное на анализе более 80 рецензируемых работ, показывает, что информационные системы играют критическую роль в повышении качества, скорости и обоснованности стратегических решений [3]. Авторы классифицируют информационные системы по их стратегическим возможностям, выделяя системы поддержки принятия решений (DSS), исполнительные информационные системы (EIS), системы планирования ресурсов предприятия (ERP) и системы бизнес-аналитики (BI).

Количественные исследования демонстрируют значимые эффекты внедрения информационных систем в процессы принятия стратегических решений. Среди измеряемых показателей эффективности выделяются сокращение времени принятия решений, возврат на инвестиции в информационные технологии, а также способность к прогнозированию [3]. Установлена положительная и устойчивая связь между внедрением информационных систем и улучшением стратегических результатов в различных секторах экономики.

Исследование влияния цифровых технологий на корпоративное принятие решений, выполненное B. Venga и A. Elhamma, подчеркивает ключевую роль искусственного интеллекта, который определяется как способность компьютерной системы воспроизводить человеческое мышление, коммуникацию и процессы принятия решений [4]. Эта технология демонстрирует высокую способность к автоматизации повторяющихся задач, оптимизации времени и снижению операционных издержек, а также способствует разработке прогнозов на основе высокореалистичных сценариев будущего, что вносит непосредственный вклад в стратегическое планирование.

Особого внимания заслуживает роль облачных вычислений, которые предоставляют масштабируемые возможности хранения и обработки данных, позволяя менеджерам эффективно работать с большими данными

без значительных первоначальных инвестиций. Модель «плати по мере использования» оптимизирует затраты путем сокращения расходов, связанных с традиционной ИТ-инфраструктурой, делая аналитику больших данных доступной для организаций любого размера [5].

Цифровые технологии принципиально расширяют аналитические возможности организаций в сфере стратегического планирования. Исследование влияния аналитики больших данных на качество принятия решений, проведенное S. Chatterjee, R. Chaudhuri, S. Gupta, U. Sivarajah, S. Bag, демонстрирует положительную связь между использованием аналитических инструментов и качеством стратегических решений [5]. Современные системы бизнес-аналитики позволяют интегрировать данные из множества внутренних и внешних источников, выявлять скрытые закономерности и строить прогностические модели.

Применение искусственного интеллекта в стратегическом планировании открывает возможности для сценарного моделирования и оценки альтернатив с беспрецедентной скоростью и точностью. X. Wan, P. Zhao в своем исследовании подчеркивают способность искусственного интеллекта разрабатывать прогнозы на основе высокореалистичных сценариев будущего, что существенно повышает качество стратегического планирования [9]. Технологии машинного обучения позволяют выявлять неочевидные корреляции и причинно-следственные связи, которые могут ускользать от человеческого анализа.

Особого внимания заслуживает использование цифровых технологий для стратегического анализа внешней среды. Системы мониторинга социальных медиа, анализа патентов, отслеживания технологических трендов позволяют организациям получать более полную и оперативную информацию о рыночных изменениях, действиях конкурентов и возникающих возможностях. Это трансформирует практики стратегического анализа, делая их более непрерывными и менее зависимыми от циклических процессов сбора информации.

Несмотря на значительные возможности, открываемые цифровыми технологиями для стратегического планирования, их внедрение сопряжено с серьезными вызовами и ограничениями. Исследование D.K. Akula, Y.S. Mohammed, A. Syed, G.M.M. Haque, Y. Arafat выделяет несколько ключевых препятствий: интеграционные барьеры, сопротивление цифровой культуре, недостаток аналитических навыков у лиц, принимающих решения [3].

B. Venga и A. Elhamma в своем обзоре литературы по цифровизации бизнеса подчеркивают, что одним из главных препятствий является отсутствие четко определенной цифровой стратегии [4]. Когда цели и методы

внедрения не определены заранее, это может привести к неэффективному внедрению и низкой отдаче от инвестиций. Другие факторы, такие как сопротивление изменениям и недостаток цифровых навыков у сотрудников, также препятствуют этой трансформации. Эти трудности усугубляются внутренними культурными барьерами: когда организационная среда не поощряет инновации и цифровую трансформацию, компании могут испытывать трудности с адаптацией к постоянно меняющимся рыночным условиям.

Этические проблемы, связанные с защитой данных, также не должны упускаться из виду. Исследователи подчеркивают, что неадекватное управление этими вопросами рискует подорвать доверие потребителей, в конечном счете сводя на нет потенциальные выгоды от внедрения цифровых технологий и замедляя их интеграцию в бизнес [7]. В контексте стратегического планирования это особенно важно, поскольку стратегические решения часто основываются на конфиденциальной информации о компании, ее клиентах и партнерах.

Также существуют проблемы, связанные с властью и агентностью. Внедрение открытых, цифровых практик стратегирования не автоматически приводит к демократизации стратегического процесса. Существующие властные структуры могут использовать цифровые инструменты для усиления контроля, а не для расширения участия. Прозрачность информации может создавать новые уязвимости и напряженность в организациях.

Исследователи выделяют пять шагов в разработке стратегии цифровой трансформации: от формирования видения до цифрового ускорения. Интегрированный подход, предлагаемый авторами, позволяет снижать риски и повышать эффективность цифровых трансформаций. Принципиально важным является понимание того, что цифровая стратегия не может существовать отдельно от бизнес-стратегии — она должна быть органично встроена в общую логику развития организации [8].

Выводы

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие основные выводы. Цифровые технологии оказывают многоплановое и глубокое влияние на процессы стратегического планирования в организациях, трансформируя все три измерения стратегирования, выделяемые в рамках подхода «стратегии-как-практики». Происходит расширение круга участников стратегического процесса, появление новых инструментов сбора и анализа информации, изменение характера стратегических взаимодействий в сторону большей непрерывности и распределённости. Внедрение современных информационных систем, включая системы поддержки принятия решений, бизнес-аналитику, технологии больших данных и искусственный интеллект, значимо повышает качество, скорость и обоснованность стратегических решений. Количественные исследования фиксируют устойчивую положительную связь между использованием информационных систем и улучшением стратегических результатов в различных секторах экономики. Однако реализация этого потенциала требует преодоления серьезных барьеров: интеграционных проблем, сопротивления цифровой культуре, недостатка аналитических компетенций у лиц, принимающих решения, этических рисков, связанных с защитой данных. Критически важным условием эффективности цифровизации стратегического планирования выступает интеграция цифровой стратегии и общей бизнес-стратегии организации. Цифровая стратегия не может существовать как отдельное направление — она должна быть органично встроена в общую логику развития организации. Принципиально важным является вывод о том, что, несмотря на появление дополнительных стратегических опций, фундаментальные допущения стратегирования в организациях сохраняются. Базовые принципы стратегического мышления — анализ внешней и внутренней среды, оценка конкурентных позиций, формулирование целей и путей их достижения — остаются значимыми, но инструменты их реализации качественно трансформируются. Это означает, что цифровизация не отменяет необходимость стратегического мышления, а создает для него новые, более мощные инструменты.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аннаев, Х.А. Цифровая трансформация бизнеса: этапы, проблемы, ключевые факторы успеха / Х.А. Аннаев, А.С. Атаева, М. Пыхыев, Б. Рахмедов // Матрица научного познания. — 2026. — № 1-1. — С. 40–44.
2. Чуланова, Е.В. Использование корпоративных информационных систем и аналитики данных в цифровой трансформации бизнеса / Е.В. Чуланова // Вестник науки. — 2026. — Т. 2, № 1(94). — С. 618–626.
3. Akula, D.K., Mohammed Y.S., Syed A., Haque G.M.M., Arafat Y. The Role of Information Systems in Enhancing Strategic Decision Making: A Review and Future Directions // The American Journal of Management and Economics Innovations. — 2025. — № 7(8). — pp. 80–105. DOI: 10.37547/tajmei/Volume07Issue08-07.
4. Benga, B., Elhamma A. Navigating the Digital Frontier: A Literature Review on Business Digitalization // European Scientific Journal. — 2024. — № 20(10), — pp. 107–109.
5. Chatterjee, S., Chaudhuri R., Gupta S., Sivarajah U., Bag S. Assessing the impact of big data analytics on decision-making processes, forecasting, and performance of a firm // Technological Forecasting and Social Change. — 2023. — № 196. — pp. 122824.

6. Jarzabkowski, P. *Strategy as Practice: An Activity Based Approach*. — New York: SAGE Publishing, 2005. — 216 p.
7. Jones, M. Navigating the privacy paradox in a digital age: balancing innovation, data collection and ethical responsibility // *Journal of Ethics in Entrepreneurship and Technology*. — 2025. — Vol. 5, № 1. — pp. 2–13.
8. Umantsiv, Y., Biliavska Y., Osiyevskyy O. Digital transformation as a business development strategy // *Strategy & Leadership*. — 2025. — Vol. 53. — № 5. — pp. 489–503. doi: <https://doi.org/10.1108/SL-11-2024-0132>.
9. Wan, X., Zhao P. Research on the Impact of Artificial Intelligence on Corporate Competitive Advantage // *Frontiers in Business, Economics and Management*. — 2024. — №3(17). — pp. 438–443.
10. Zhou, Q., Yu H., Adams K., Attah-Boakye R., Johansson J. Uncovering the impact of digital technologies on strategising: Evidence from a systematic literature review // *International Journal of Management Reviews*. — 2025. — №27(3). — pp. 375–397. DOI: 10.1111/ijmr.12387.

© Ноздрина Юлия Ивановна (nojuiv@yandex.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»