

## ТРАНСФОРМАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Гаврилова Элеонора Николаевна<sup>1</sup>,

канд. экон. наук, доцент,

e-mail: ENGavrilova@fa.ru

<sup>1</sup>Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

*Статья посвящена исследованию трансформации корпоративного стратегического планирования в условиях цифровизации российской экономики. Анализируются изменения в подходах к формированию и реализации стратегий компаний под влиянием цифровых технологий. На основе анализа нормативных документов, статистических данных за 2020–2025 годы и кейсов крупнейших российских компаний выявлены ключевые тренды трансформации стратегического планирования. Исследование показало, что российские компании переходят от традиционных моделей долгосрочного планирования к гибким, адаптивным стратегиям, основанным на управлении данными и цифровых платформах. Определены основные барьеры цифровой трансформации стратегического управления, среди которых неготовность корпоративной культуры к изменениям и дефицит квалифицированных кадров. Рассмотрены факторы успеха цифровой трансформации стратегического планирования, а также изложены перспективы развития в этом направлении до 2030 года. Результаты исследования вносят вклад в понимание особенностей адаптации российского бизнеса к условиям цифровой экономики и могут быть использованы для разработки стратегий цифровой трансформации.*

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, цифровая трансформация, цифровая зрелость, цифровая стратегия, российские компании, управление данными, цифровая экономика

## TRANSFORMATION OF RUSSIAN COMPANIES STRATEGIC PLANNING IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

Gavrilova E.N.<sup>1</sup>,

candidate of economic sciences, associate professor,

e-mail: ENGavrilova@fa.ru

<sup>1</sup>Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

*The article is devoted to the study of the transformation of corporate strategic planning in the context of the digitalization of the Russian economy. The changes in approaches to the formation and implementation of company strategies under the influence of digital technologies are analyzed. Based on the analysis of regulatory documents, statistical data for 2020–2025 and cases of the largest Russian companies, key trends in the transformation of strategic planning have been identified. The study showed that Russian companies are moving from traditional long-term planning models to flexible, adaptive strategies based on data management and digital platforms. The main barriers to the digital transformation of strategic management have been identified, including the unwillingness of the corporate culture to change and the shortage of qualified personnel. The success factors of the digital transformation of strategic planning are considered, as well as the prospects for development in this direction until 2030. The results of the study contribute to understanding the specifics of Russian business adaptation to the digital economy and can be used to develop digital transformation strategies.*

**Keywords:** strategic planning, digital transformation, digital maturity, digital strategy, Russian companies, data management, digital economy

## Введение

Цифровая трансформация экономики кардинально изменяет условия функционирования бизнеса и требует пересмотра традиционных подходов к стратегическому управлению. В последние годы российские компании столкнулись с необходимостью не только внедрения цифровых технологий, но и фундаментального переосмысления принципов стратегического планирования.

Стратегическое планирование компаний представляет собой процесс определения долгосрочных целей организации и выбора путей их достижения с учетом внешних и внутренних факторов<sup>1</sup>. В условиях цифровизации традиционные подходы к стратегическому планированию, характеризующиеся долгосрочностью, детальностью и относительной стабильностью, подвергаются существенной трансформации. Возникает необходимость в более гибких, адаптивных моделях планирования, способных быстро реагировать на изменения внешней среды.

Проблематика цифровой трансформации стратегического планирования активно изучается в научной литературе. Paul et al. рассматривают цифровую трансформацию как мультидисциплинарный феномен, требующий интеграции технологических, организационных и стратегических изменений [1]. В.А. Рязанова анализирует специфику цифровой трансформации процессов управления стратегическим планированием в российских компаниях [2]. В.В. Варфаловская и Е.В. Хомутова исследуют особенности разработки стратегии в условиях цифровой трансформации бизнеса [3]. О.Е. Устинова рассматривает вопросы формирования стратегии цифровой трансформации промышленных предприятий [4].

Несмотря на значительный интерес исследователей к проблематике цифровой трансформации, остается недостаточно изученным вопрос о комплексной трансформации самого процесса стратегического планирования на корпоративном уровне в российском контексте. В частности, требуют дополнительного анализа конкретные механизмы интеграции цифровых инструментов в практику стратегического планирования российских компаний, барьеры и факторы успеха этого процесса.

Цель исследования заключается в комплексном анализе процесса трансформации стратегического планирования российских компаний в условиях цифровизации и формировании прогнозов развития российской практики корпоративного стратегического управления в цифровую эпоху.

Задачи исследования включают:

- определение сущности и специфики стратегического планирования на уровне компаний в условиях цифровизации;
- анализ основных трендов в трансформации корпоративного стратегического планирования;
- выявление институциональных барьеров цифровой трансформации стратегического планирования;
- рассмотрение факторов успеха цифровой трансформации стратегического планирования компаний;
- прогнозирование перспектив развития практик стратегического планирования российских компаний до 2030 года.

Методологической основой исследования выступает системный подход к анализу трансформации стратегического планирования российских компаний. В работе использованы следующие методы:

- анализ нормативно-правовых документов: изучены методические рекомендации Минцифры России по разработке стратегий цифровой трансформации государственных компаний, стратегия цифровой трансформации обрабатывающих отраслей промышленности, национальный проект «Экономика данных» 2025–2030 годов;
- статистический анализ: обработаны данные Минцифры России, Росстата, консалтинговых компаний (McKinsey, Gartner, SAP, Deloitte, ABBYY, PwC, SBS Consulting) за период 2020–2025 годов, включая показатели инвестиций в цифровизацию, уровня цифровой зрелости компаний, динамики развития ИТ-рынка;
- кейс-метод: проанализированы практики цифровой трансформации стратегического планирования крупнейших российских компаний («Металлоинвест», «Газпром нефть», АПХ «Мираторг»);

<sup>1</sup> Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. – Москва: Экономика, 1989. – 519 с.

– компаративный анализ: сопоставлены практики цифровизации стратегического планирования в различных отраслях российской экономики и в сравнении с международным опытом;

– прогнозный анализ: на основе выявленных трендов и планируемых государственных инициатив разработаны сценарии развития практик стратегического планирования до 2030 года.

Эмпирическую базу исследования составили публичные отчеты компаний, данные отраслевых исследований, официальная статистика, нормативные документы, научные публикации за период 2020–2025 годов.

## 1. Теоретические основы стратегического планирования компаний в условиях цифровизации

Стратегическое планирование компании представляет собой систематический процесс определения долгосрочных целей организации, выбора приоритетных направлений развития и распределения ресурсов для достижения конкурентных преимуществ. В классическом понимании стратегическое планирование основывается на анализе внешней и внутренней среды, формировании стратегических альтернатив и выборе оптимального пути развития<sup>2</sup>.

Цифровая трансформация фундаментально изменяет природу стратегического планирования. Стратегическое планирование в условиях цифровизации – это непрерывный, итеративный процесс формирования и адаптации стратегии компании на основе анализа данных в реальном времени, использования цифровых платформ и инструментов, обеспечивающий гибкость и оперативность реагирования на изменения внешней среды.

Важно разграничить понятия «стратегическое планирование» и «стратегическое управление». Стратегическое планирование является ключевым, но не единственным элементом стратегического управления. Стратегическое управление включает полный цикл: от разработки стратегии (планирование) до её реализации, мониторинга и корректировки. В данном исследовании фокус сделан именно на трансформации процесса планирования как основы всей системы стратегического управления компании.

Основой стратегического развития выступает цифровая зрелость. Цифровая зрелость определяется как достижение ключевыми отраслями и уполномоченными органами исполнительной власти целевых показателей, сформулированных в стратегических направлениях развития [5]. Концепция цифровой зрелости помогает компаниям оценить свои существующие цифровые возможности. Более зрелые в цифровом отношении предприятия могут добиться более высоких итоговых результатов цифровой трансформации.

По данным исследования<sup>3</sup>, средняя оценка Digital IQ российского бизнеса составила 2,8 из 5 баллов (таблица 1). Эту оценку уровню цифровой зрелости выставили сами руководители крупных российских компаний, что свидетельствует о критическом восприятии текущего состояния цифровизации. Традиционно отрасли сегмента B2C демонстрируют более высокий уровень цифровой зрелости по сравнению с B2B за счет более быстрой адаптации технологий в условиях конкурентного потребительского рынка.

Таблица 1 – Уровень цифровой зрелости российских компаний по отраслям<sup>4</sup>

Отрасль	Digital IQ (из 5 баллов)	Тип рынка
Телеком и медиа	3,5	B2C
Финансы и страхование	3,2	B2C
Ритейл	3,0	B2C
Промышленность	2,5	B2B
Энергетика	2,3	B2B

<sup>2</sup> Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. – Москва: Экономика, 1989. – 519 с.

<sup>3</sup> ABBYY, PwC. Digital IQ 2020. Исследование уровня цифровой зрелости российских компаний. 2021. – URL: <https://www.abbyy.com/ru/digital-iq-pwc-abbyy/> (дата обращения: 18.01.2026). – Текст: электронный.

<sup>4</sup> Составлено автором на основе данных: ABBYY, PwC. Digital IQ 2020. Исследование уровня цифровой зрелости российских компаний. 2021 (<https://www.abbyy.com/ru/digital-iq-pwc-abbyy/>).

Анализ нормативной базы показывает системный подход государства к регулированию процессов цифровой трансформации. Методические рекомендации Минцифры России устанавливают, что стратегия цифровой трансформации государственной компании должна быть направлена на достижение стратегических целей, закрепленных в стратегии развития компании, развитие информационной безопасности для получения практической устойчивости к критичным рискам и угрозам, возникающим в результате цифровой трансформации<sup>5</sup>.

Структура стратегии цифровой трансформации включает несколько ключевых элементов. Цели стратегии декомпозируются в систему ключевых показателей эффективности цифровой трансформации, которая включает три уровня: вклад цифровой трансформации в стратегические цели компании (увеличение прибыли, увеличение выручки, снижение затрат); цифровая трансформация ключевых сфер деятельности компании (взаимодействие с потребителями, разработка и эксплуатация продуктов, операции и цепочки поставок); обеспечение базовых корпоративных условий для цифровой трансформации (цифровая инфраструктура и система управления данными, кадры и компетенции, модель управления).

Стратегия цифровой трансформации обрабатывающих отраслей промышленности, утвержденная в 2023 году, является основным документом стратегического планирования в сфере цифровой трансформации промышленности<sup>6</sup>. Основной целью стратегии является достижение показателя «цифровой зрелости» национальной цели «Цифровая трансформация». Приоритетными направлениями развития цифровой трансформации определены инфраструктурное обеспечение технологического развития, обеспечение технологического суверенитета, производство высокотехнологичной продукции.

## 2. Анализ трансформации стратегического планирования российских компаний

Статистические данные свидетельствуют о масштабных процессах цифровизации российской экономики. Согласно данным Минцифры России, к 2030 году планируется увеличение вложений в отечественные решения в сфере информационных технологий не менее чем в четыре раза по сравнению с показателем 2019 года.

Российский ИТ-рынок демонстрирует динамичный рост, опережающий глобальные темпы. В 2023 году его объем составил 3,2 трлн рублей, показав прирост на 12 % в год, что в два раза превышает темпы роста мирового рынка. К 2030 году прогнозируется достижение отметки в 7 трлн рублей (таблица 2). Вклад ИКТ-отрасли в ВВП страны увеличился почти вдвое, достигнув 2,4 % по итогам 2024 года.

Таблица 2 – Динамика роста российского ИТ-рынка (2020–2030 гг.)<sup>7</sup>

Год	Объем рынка, трлн руб.	Темп роста, %
2020	2,0	–
2021	2,4	20
2022	2,7	12,5
2023	3,2	18,5
2024	3,8	18,8
2030*	7,0	–

\*Прогнозные значения.

В 2024 году российские компании инвестировали в цифровизацию 4,88 трлн рублей, что на 27–28 % больше показателей предыдущего года. При этом особенно резко выросли цифровые расходы нефтегазовой отрасли – на 154,6 %, до 135 млрд рублей. Прогнозируется, что в 2025 году общий объем

<sup>5</sup> Методические рекомендации по разработке стратегии цифровой трансформации государственной компании / Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. – Москва, 2021. – 56 с.

<sup>6</sup> Стратегия цифровой трансформации обрабатывающих отраслей промышленности: утверждена Распоряжением Правительства РФ от 06.11.2021 № 3142-р. – Москва, 2021.

<sup>7</sup> Составлено автором на основе данных: Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Официальный сайт (<https://digital.gov.ru/ru/>).

инвестиций в цифровизацию может достичь 6,1 трлн рублей. Эти цифры подтверждают стратегическую значимость цифровой трансформации для российского бизнеса.

Несмотря на значительные инвестиции в цифровые технологии, многие компании сталкиваются с трудностями при интеграции цифровых инициатив в стратегическое планирование. По данным консалтинговой компании SBS Consulting, к началу 2025 года только 20–22 % промышленных компаний в России активно занимались цифровой трансформацией, при этом большинство не измеряли результаты внедрения IT-решений. Более половины компаний (52 %) не считают внедрение цифровых решений своим приоритетом, оправдывая это высокой стоимостью проектов и нехваткой квалифицированных кадров<sup>8</sup>.

Рассмотрим ключевые тренды трансформации стратегического планирования. Анализ практик российских компаний позволил выявить следующие ключевые тренды трансформации корпоративного стратегического планирования в условиях цифровизации:

**1. Переход от «бумажной» стратегии к цифровой.** Традиционные стратегические документы, разрабатываемые на длительный период и редко пересматриваемые, уступают место динамичным цифровым стратегиям. Недостатки бумажной стратегии включают негибкость, трудности актуализации, ограниченную доступность для сотрудников. Цифровая стратегия позволяет оперативно вносить изменения, отслеживать выполнение в режиме реального времени, обеспечивать прозрачность для всех заинтересованных сторон.

**2. Платформенный подход и *data-driven* управление.** В конце 2023 года консалтинговая компания Gartner назвала платформенный подход в числе топ-5 тенденций на ближайшие годы. Платформенный подход позволяет создавать центры компетенций, более эффективно владеть ресурсами. Цифровые платформы объединяют различные функции и услуги в одном месте, собирают большие объемы данных, что позволяет компаниям проводить глубокий анализ и принимать обоснованные решения. Согласно исследованиям McKinsey, компании с четко определенными цифровыми стратегиями на 50 % чаще генерируют более высокую прибыль [2].

**3. Сокращение горизонтов планирования и Agile-подходы.** В условиях высокой неопределенности и быстрых изменений внешней среды компании вынуждены сокращать горизонты планирования и чаще пересматривать стратегии. Внедряются элементы гибких методологий управления: итеративное планирование, быстрое прототипирование, регулярные ретроспективы. Развитие стратегического планирования в условиях цифровой экономики накладывает определенный отпечаток как на сам процесс планирования, так и на выбор применяемых методов и инструментария [3].

**4. Интеграция цифровой стратегии с общей корпоративной стратегией.** Цифровая трансформация перестает быть изолированной IT-инициативой и становится интегральной частью общей бизнес-стратегии компании. Согласно методическим рекомендациям Минцифры, стратегия цифровой трансформации должна быть синхронизирована со стратегией развития компании и учитывать положения других документов долгосрочного планирования [6]. Давление на компании по приведению их бизнес-стратегий в соответствие с меняющейся технологической средой значительно возросло с появлением и растущей важностью новых разрушительных цифровых технологий.

Рассмотрим кейсы российских компаний, в которых каждая использует свой подход к трансформации стратегического планирования.

Компания «Металлоинвест» представляет пример комплексного подхода к цифровизации. У компании цифровизацией охвачены все основные функциональные направления, включая управление производством, закупками и запасами, техническое обслуживание и ремонт, сбыт, управление персоналом, объемное планирование, бюджетирование. Компания решает более двух десятков связанных с цифровизацией задач по повышению эффективности и оптимизации структур и бизнес-процессов. В рамках программы трансформации унифицированы бизнес-процессы на ГОКах и металлургических предприятиях<sup>9</sup>.

«Газпром нефть» реализует масштабную программу цифровизации, начатую почти 10 лет назад. В компании работают собственные программные решения по управлению разработкой месторожде-

<sup>8</sup> Цифровая трансформация в России: аналитический обзор / SAP, Deloitte. – Москва, 2024. – 84 с.

<sup>9</sup> Годовой отчет ПАО «Металлоинвест» за 2023 год. – Москва, 2024. – 156 с.

ний. В течение последних двух лет к ним добавились программы цифровой трансформации для изменений технологических и операционных процессов. Каждая из программ представляет собой набор уже действующих и новых проектов, которые направлены на достижение ключевых экономических и бизнес-эффектов. Всего у компании более 500 цифровых проектов в различной стадии реализации<sup>10</sup>.

Один из крупных российских агрохолдингов – АПХ «Мираторг» в ходе цифровой трансформации автоматизировал более 6500 бизнес-процессов. Компании из сферы АПК направляют на цифровизацию в среднем 1 % от инвестиций. При этом 70 % игроков рынка формируют ИТ-фундамент, внедряя системы управления предприятием, производством и складом, а также модели промышленного интернета вещей (IoT) [7].

### 3. Барьеры и факторы успеха цифровой трансформации стратегического планирования компаний

Несмотря на позитивную динамику, компании сталкиваются с рядом существенных барьеров при цифровой трансформации стратегического планирования (таблица 3).

Таблица 3 – Основные барьеры цифровой трансформации стратегического планирования<sup>11</sup>

Барьер	Доля компаний, %	Характеристика
Неготовность корпоративной культуры к изменениям	78	Сопrotивление инновациям, устаревшие практики управления
Дефицит квалифицированных кадров	65	Поиск талантов занимает более 6 месяцев
Высокая стоимость проектов	52	Не считают цифровизацию приоритетом
Неясность возврата инвестиций	29	Воспринимается как центр затрат

Основным барьером, согласно исследованию SAP и Deloitte<sup>12</sup>, является неготовность к изменениям самих компаний и, в частности, их корпоративной культуры. Традиционные организационные структуры и устоявшиеся практики управления создают сопротивление инновациям. Требуется не просто технологическая перестройка, но и изменение культуры и процессов внутри организации, что занимает значительное время и требует активного участия высшего руководства.

Вторым значимым барьером является дефицит квалифицированных кадров. Наблюдается острый дефицит специалистов: потенциальному новому игроку сложно найти кадры, поскольку, несмотря на уход западных компаний, их ключевые сотрудники уже перешли в отечественные структуры, а для развития собственных кадров необходимы существенные долгосрочные инвестиции. Для ведущих технологических навыков, таких как разработка программного обеспечения, искусственный интеллект, машинное обучение и роботизированная автоматизация процессов, половина компаний сообщает, что поиск талантов занимает более шести месяцев.

Третьим барьером является высокая стоимость цифровых проектов и неясность возврата инвестиций. Компании сообщают, что цифровая трансформация все еще часто воспринимается как центр затрат (28 %), а данные для подтверждения окупаемости инвестиций трудно получить (29 %) [8].

На основе анализа успешных практик выявлены следующие ключевые факторы успеха цифровой трансформации стратегического планирования:

**1. Наличие четкой цифровой стратегии, интегрированной в общую корпоративную стратегию.** Цифровая стратегия должна быть интегрирована в общую стратегию компании, определены приоритетные направления цифровизации, установлены четкие цели и метрики цифровой трансформации [6].

**2. Поддержка высшего руководства и назначение ответственного за цифровую трансформацию.** Согласно исследованию McKinsey, компании, возглавляемые цифрово продвинутыми командами руководителей, на 50 % чаще достигают своих целей трансформации [1]. Должен быть назначен ответ-

<sup>10</sup> Годовой отчет ПАО «Газпром нефть» за 2023 год. – Санкт-Петербург, 2024. – 198 с.

<sup>11</sup> Составлено автором на основе данных: Петунин А., Дорлер Й. От стратегии до внедрения – как повысить ценность цифровой трансформации / SAP, Deloitte. 2021 (<https://news.sap.com/cis/2021/03/исследование-sap-и-делойта-как-повыси/>).

<sup>12</sup> ABBYY, PwC. Digital IQ 2020. Исследование уровня цифровой зрелости российских компаний. 2021. – URL: <https://www.abbyy.com/ru/digital-iq-pwc-abbyy/> (дата обращения: 18.01.2026). – Текст: электронный.

ственный за цифровую трансформацию (CDO/СТО), выделены достаточные ресурсы (бюджет, команды, время), создана культура экспериментов и принятия изменений.

**3. Формирование необходимых компетенций и изменение корпоративной культуры.** 76 % менеджеров согласны, что компаниям необходимо объединить людей и технологии с большим акцентом на человеческую сторону. Критически важно инвестировать в обучение и развитие сотрудников, формирование новых поведенческих моделей и мышления [6].

**4. Создание цифровой инфраструктуры и систем управления данными.** Должны быть налажены процессы управления данными и их качеством, созданы механизмы быстрого тестирования и итераций, установлены процедуры кибербезопасности [4].

Проведенное исследование позволяет выделить ключевые тренды цифровой трансформации стратегического планирования на ближайшие годы. 2025 год стал годом возврата к повестке цифровой трансформации после периода тотального импортозамещения. Российские организации постепенно переходят от догоняющего сценария к модели опережающего развития и технологической независимости [6]. Процесс «импортоопережения» будет связан с развитием управления данными, развитием платформенности, технологий искусственного интеллекта и цифровизации госуправления.

Национальный проект «Экономика данных» 2025–2030 годов задает новый вектор цифровой трансформации российских компаний. На первый план выходит не просто переход на отечественные решения, а формирование полноценной цифровой экосистемы, основанной на управлении большими данными, внедрении искусственного интеллекта и развитии сквозных цифровых платформ<sup>13</sup>.

Искусственный интеллект становится центральным элементом стратегического планирования. По данным Gartner, в 2024 году уже 67 % компаний в мире используют ИИ для автоматизации подбора персонала. McKinsey сообщает, что 65 % их респондентов регулярно используют генеративный AI в рабочих процессах. К 2028 году 40 % крупнейших зарубежных предприятий будут использовать ИИ для оценки и управления настроением и поведением сотрудников в целях получения прибыли [1].

Усиливается фокус на экологической устойчивости и ESG-факторах в стратегическом планировании. «Будущее энергетики и устойчивых технологий» является одним из самых инвестиционно насыщенных трендов в отчете McKinsey 2025. Экологическая трансформация становится неотъемлемой частью корпоративной стратегии. По оценке McKinsey, спрос на технологии устойчивости превысит 300 млрд долларов в ближайшие годы [7].

По данным Ассоциации инновационного развития, в 2024 году более 70 % крупных российских предприятий уже используют цифровые решения для повышения эффективности производства. Российский рынок промышленной автоматизации, достигший 83 млрд рублей в 2024 году, к 2030 году может вырасти до 207 млрд рублей. Это свидетельствует о масштабном потенциале трансформации стратегического планирования в российских компаниях [8].

## Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы о трансформации стратегического планирования российских компаний в условиях цифровизации экономики.

Во-первых, цифровая трансформация привела к фундаментальным изменениям в подходах к стратегическому планированию компаний. Традиционные модели долгосрочного планирования с фиксированными целями и детальными планами реализации уступают место гибким, адаптивным стратегиям, основанным на постоянном мониторинге данных и быстрой корректировке приоритетов.

Во-вторых, российские компании демонстрируют значительный прогресс в цифровизации: инвестиции в цифровые технологии за период 2020–2024 годов выросли более чем в два раза, вклад ИКТ-отрасли в ВВП удвоился, более 70 % крупных предприятий используют цифровые решения. При этом уровень цифровой зрелости остается неоднородным по отраслям и размерам компаний (средний показатель Digital IQ составляет 2,8 из 5 баллов).

<sup>13</sup> Национальный проект «Экономика данных» 2025–2030 гг.: утвержден Распоряжением Правительства РФ от 25.12.2024 № 4082-р. – Москва, 2024.

В-третьих, выявлены четыре ключевых тренда трансформации корпоративного стратегического планирования: переход от бумажной к цифровой стратегии, платформенный подход и *data-driven* управление, сокращение горизонтов планирования и переход к *agile*-методологиям, интеграция цифровой и корпоративной стратегий. Эти тренды соответствуют мировым, но имеют специфику, связанную с необходимостью импортозамещения и активной ролью государства в регулировании процессов цифровизации.

В-четвертых, основными барьерами цифровой трансформации стратегического планирования являются неготовность корпоративной культуры к изменениям (78 % компаний), дефицит квалифицированных кадров (65 %), высокая стоимость проектов (52 %) и неясность возврата инвестиций (29 %). Преодоление этих барьеров требует комплексного подхода, включающего не только технологические инвестиции, но и работу с организационной культурой, развитие компетенций, четкое определение целей и метрик.

В-пятых, период 2025–2030 годов будет характеризоваться переходом от импортозамещения к «импортоопережению», усилением роли искусственного интеллекта в стратегическом планировании (67 % компаний уже используют ИИ), развитием платформенной экономики, интеграцией ESG-факторов в стратегии компаний. Рынок промышленной автоматизации вырастет с 83 млрд рублей в 2024 году до 207 млрд рублей к 2030 году.

Российские компании демонстрируют схожие с мировыми тренды цифровой трансформации, но с определенными особенностями. Как и у зарубежных компаний, у российского бизнеса в целом сформировалось понимание своей цифровой стратегии и влияния технологий на ее реализацию. Однако российские компании в последние годы столкнулись с дополнительным вызовом – необходимостью импортозамещения в условиях санкционного давления, что потребовало не только технологической замены решений, но и пересмотра стратегических приоритетов.

Практическая значимость исследования заключается в формировании научно обоснованного понимания процессов трансформации стратегического планирования в условиях цифровизации. Результаты могут быть использованы для разработки стратегий цифровой трансформации российских компаний, совершенствования нормативно-методической базы государственного регулирования процессов цифровизации, а также в образовательных программах подготовки специалистов в области стратегического управления.

Направления дальнейших исследований включают глубинные эмпирические исследования на основе первичных данных, сравнительный анализ практик цифровизации в компаниях различных размеров (включая МСП), лонгитюдное исследование эволюции стратегического планирования в одних и тех же компаниях, разработку количественных методик оценки эффективности цифровой трансформации стратегического планирования.

### Список литературы

1. Paul J., Lim W.M., O’Cass A., Hao A.W., Bresciani S. Digital transformation: A multidisciplinary perspective and future research agenda // *International Journal of Consumer Studies*. – 2024. – Vol. 48, No. 1.
2. Рязанова В.А. Цифровая трансформация процессов управления стратегическим планированием // *Научное обозрение. Экономические науки*. – 2022. – № 2. – С. 27–32. – DOI <https://doi.org/10.17513/sres.1100>.
3. Варфаловская В.В., Хомутова Е.В. Стратегическое планирование в условиях цифровой трансформации бизнеса: сущность, необходимость и особенности разработки стратегии // *Вестник Академии знаний*. – 2024. – № 5 (64). – С. 113–119.
4. Устинова О.Е. Формирование стратегии цифровой трансформации промышленных предприятий // *Вопросы инновационной экономики*. – 2022. – № 3. – С. 1567–1584.
5. Тодорович С. Цифровая трансформация как стратегия роста бизнеса: барьеры и перспективы для российских компаний // *Прогрессивная экономика*. – 2024. – № 11. – С. 75–86. – DOI [10.54861/27131211\\_2024\\_11\\_75](https://doi.org/10.54861/27131211_2024_11_75).
6. Алена К.А., Курицына А.В. Разработка алгоритма оценки уровня цифровой зрелости компании // *Экономика, предпринимательство и право*. – 2024. – Т. 14, № 4. – С. 1057–1078. – DOI [10.18334/err.14.4.120726](https://doi.org/10.18334/err.14.4.120726).

7. The Future of Sustainability: ESG Trends 2025 / McKinsey & Company. – New York, 2024. – 124 p.
8. Промышленная автоматизация в России: рынок и перспективы / Ассоциация инновационного развития. – Москва, 2024. – 68 с.

### References

1. Paul J., Lim W.M., O’Cass A., Hao A.W., Bresciani S. Digital transformation: A multidisciplinary perspective and future research agenda // International Journal of Consumer Studies. – 2024. – Vol. 48, No. 1.
2. Ryazanova V.A. Cifrovaya transformaciya processov upravleniya strategicheskim planirovaniem // Nauchnoe obozrenie. Ekonomicheskie nauki. – 2022. – № 2. – S. 27–32. – DOI <https://doi.org/10.17513/sres.1100>.
3. Varfalovskaya V.V., Homutova E.V. Strategicheskoe planirovanie v usloviyah cifrovoj transformacii biznesa: sushchnost’, neobhodimost’ i osobennosti razrabotki strategii // Vestnik Akademii znaniy. – 2024. – № 5 (64). – S. 113–119.
4. Ustinova O.E. Formirovanie strategii cifrovoj transformacii promyshlennykh predpriyatij // Voprosy innovacionnoj ekonomiki. – 2022. – № 3. – S. 1567–1584.
5. Todorovich S. Cifrovaya transformaciya kak strategiya rosta biznesa: bar’ery i perspektivy dlya rossijskikh kompanij // Progressivnaya ekonomika. – 2024. – № 11. – S. 75–86. – DOI 10.54861/27131211\_2024\_11\_75.
6. Alenina K.A., Kuricyna A.V. Razrabotka algoritma ocenki urovnya cifrovoj zrelosti kompanii // Ekonomika, predprinimatel’stvo i pravo. – 2024. – T. 14, № 4. – S. 1057–1078. – DOI 10.18334/epp.14.4.120726.
7. The Future of Sustainability: ESG Trends 2025 / McKinsey & Company. – New York, 2024. – 124 p.
8. Promyshlennaya avtomatizaciya v Rossii: rynek i perspektivy / Associaciya innovacionnogo razvitiya. – Moskva, 2024. – 68 s.

Статья поступила в редакцию 12.11.2025

Received: 12.11.2025

Статья принята к публикации: 19.01.2026

Accepted: 19.01.2026