Оригинальная статья / Original article

УДК 005.21
http://doi.org/10.35854/1998-1627-2026-8-1042-1052

Эволюция стратегического управления промышленными предприятиями в условиях цифровой трансформации

Кирилл Антонович Семенец[1], Лейла Айваровна Гамидуллаева[2]✉

[1, 2] *Пензенский государственный университет, Пенза, Россия*

[1] *skirill.7-7@yandex.ru*

[2] *la_iem@pnzgu.ru*✉

Аннотация

Цель. Проанализировать эволюцию стратегического управления промышленными предприятиями в условиях цифровой трансформации и обосновать целесообразность выделения цифровой адаптивной логики как самостоятельного этапа, для которого характерен особый режим формирования и реализации стратегии.

Задачи. Показать, что цифровая трансформация изменяет не только набор инструментов управления, но и доминирующий объект стратегирования, механизм конкурентного преимущества, горизонт и режим актуализации стратегии; систематизировать основные этапы развития стратегического управления применительно к промышленным предприятиям; уточнить критерии авторской периодизации; раскрыть ограничения классических подходов, конкурентного позиционирования, ресурсной и компетентностной логики, сетевых, платформенных и экосистемных стратегий в условиях цифровой трансформации; обосновать специфику цифровой адаптивной логики; сформулировать управленческие рекомендации по включению цифровой повестки в контур стратегического планирования предприятия.

Методология. Использованы сравнительно-исторический анализ, концептуальный обзор, содержательный анализ научных источников, аналитическая типологизация и концептуальный синтез. В качестве критериев типологизации применены доминирующий объект стратегирования, механизм формирования конкурентного преимущества и преобладающий горизонт и режим актуализации стратегии. Такой подход позволяет перейти от хронологического описания школ стратегического управления к аналитической периодизации, применимой к промышленным предприятиям.

Результаты. Предложена уточненная авторская периодизация эволюции стратегического управления промышленными предприятиями. Выделены шесть этапов: предстратегический этап рационализации производства; долгосрочное и корпоративное планирование; конкурентное позиционирование и отраслевой анализ; ресурсная и компетентностная логика; сетевые, платформенные и экосистемные стратегии; цифровая адаптивная логика. Показано, что на современном этапе данные, цифровая архитектура, алгоритмы, цифровые двойники и аналитика становятся самостоятельными объектами стратегического управления. Обосновано, что цифровая трансформация требует разграничения устойчивого стратегического ядра и обновляемого портфеля цифровых инициатив.

Выводы. Проведенный анализ позволяет выявить последовательное смещение стратегического фокуса от операционной эффективности и формализованного планирования к конкурентному позиционированию, развитию способностей, управлению сетями и экосистемами, а затем к данным и цифровой архитектуре. Цифровая трансформация не отменяет долгосрочную природу стратегии. Для промышленного предприятия она предполагает сочетание устойчивого стратегического ядра и регулярно обновляемого портфеля цифровых инициатив. Для российских промышленных предприятий это предполагает диагностику цифровой зрелости, развитие институтов управления данными, формирование межфункциональных компетенций, управление технологическими партнерствами и регулярную актуализацию цифровых инициатив без подмены стратегии тактическим реагированием.

Ключевые слова: *стратегическое управление, стратегирование, промышленное предприятие, цифровая трансформация, цифровая адаптивная логика, конкурентное преимущество, стратегия, данные, экосистема*

© Семенец К. А., Гамидуллаева Л. А., 2026

Для цитирования: Семенец К. А., Гамидуллаева Л. А. Эволюция стратегического управления промышленными предприятиями в условиях цифровой трансформации // *Экономика и управление.* 2026. Т. 32. № 8. С. 1042–1052. http://doi.org/10.35854/1998-1627-2026-8-1042-1052

Evolution of strategic management of industrial enterprises in the context of digital transformation

Kirill A. Semenets[1], Leyla A. Gamidullaeva[2]✉

[1, 2] *Penza State University, Penza, Russia*

[1] *skirill.7-7@yandex.ru*

[2] *la_iem@pnzgu.ru*✉

Abstract

Aim. To analyze the evolution of strategic management of industrial enterprises in the context of digital transformation and to substantiate the expediency of identifying digital adaptive logic as an independent stage characterized by a particular regime of strategy formulation and implementation.

Objectives. To demonstrate that digital transformation changes not only the set of management tools but also the dominant object of strategizing, the mechanism of competitive advantage, and the horizon and update regime of strategy; to systematize the main stages of strategic management development as applied to industrial enterprises; to clarify the criteria for the author's periodization; to reveal the limitations of classical approaches, competitive positioning, resource-based and competence-based logic, and network, platform, and ecosystem strategies in the context of digital transformation; to substantiate the specificity of digital adaptive logic; to formulate managerial recommendations for incorporating the digital agenda into the strategic planning framework of an enterprise.

Methods. The study employs comparative-historical analysis, conceptual review, content analysis of scholarly sources, as well as methods of analytical typologization and conceptual synthesis. The typologization criteria used are the dominant object of strategizing, the mechanism of competitive advantage formation, and the prevailing horizon and update regime of strategy. This approach allows for a transition from a chronological description of strategic management schools to an analytical periodization applicable to industrial enterprises.

Results. A refined author's periodization of the evolution of strategic management of industrial enterprises is proposed. Six stages are identified: the pre-strategic stage of production rationalization; long-term and corporate planning; competitive positioning and industry analysis; resource-based and competence-based logic; network, platform, and ecosystem strategies; and digital adaptive logic. It is shown that at the current stage, data, digital architecture, algorithms, digital twins, and analytics are becoming independent objects of strategic management. The study substantiates the assertion that digital transformation requires a distinction between a stable strategic core and a renewable portfolio of digital initiatives.

Conclusions. The article traces a consistent shift in strategic focus from operational efficiency and formalized planning to competitive positioning, capability development, network and ecosystem management, and then to data and digital architecture. Digital transformation does not negate the long-term nature of strategy but changes the way it is implemented: the enterprise moves from a rigid fixed plan to a model of a strategic core and a rolling portfolio of initiatives. For Russian industrial enterprises, this implies diagnosing digital maturity, developing data management institutions, forming cross-functional competencies, managing technology partnerships, and regularly updating digital initiatives without substituting strategy with tactical responses.

Keywords: *strategic management, strategizing, industrial enterprise, digital transformation, digital adaptive logic, competitive advantage, strategy, data, ecosystem*

For citation: Semenets K.A., Gamidullaeva L.A. Evolution of strategic management of industrial enterprises in the context of digital transformation. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management.* 2026;32(8): 1042-1052. (In Russ.). http://doi.org/10.35854/1998-1627-2026-8-1042-1052

Введение

Стратегическое управление промышленными предприятиями в последние десятилетия развивается в условиях двойного давления. С одной стороны, промышленность сохраняет высокую зависимость от материальных активов, технологической надежности, производственной дисциплины, качества и предсказуемости процессов. С другой

стороны, условия работы предприятий становятся все менее предсказуемыми. Перестраиваются цепочки поставок, сохраняется дефицит инженерных и цифровых специалистов, быстрее обновляются технологии и возрастают требования к срокам принятия управленческих решений. Поэтому цифровая трансформация все в меньшей степени сводится к автоматизации отдельных процессов и постепенно становится частью самой системы стратегического управления предприятием [1; 2].

Для промышленного предприятия цифровая трансформация связана уже не столько с внедрением отдельных информационных систем или аналитических решений, сколько с изменением логики управления. Область стратегического анализа представляют данные, цифровая архитектура, алгоритмы, программные платформы, вопросы киберустойчивости и взаимодействия с технологическими партнерами. Эти элементы постепенно начинают влиять на инвестиционные решения, организацию производства и выбор направлений развития предприятия наряду с традиционными ресурсами, мощностями и рынками. Поэтому при формировании стратегии приходится учитывать, как создают и используют цифровые активы, кто отвечает за данные и каким образом обеспечивается их защита [2; 3].

Исследуемая проблема особенно актуальна применительно к российской промышленности. Предприятия работают в условиях ограниченного доступа к отдельным технологиям, изменения сложившихся цепочек поставок и необходимости одновременно поддерживать устойчивость производства и повышать его эффективность. В такой ситуации цифровая трансформация уже не может быть рассмотрена как набор отдельных ИТ-проектов. Она должна быть связана с приоритетами развития предприятия и встроена в систему стратегического управления [1; 2].

Научная проблема исследования состоит в том, что в современных условиях цифровую трансформацию часто рассматривают либо как технологический фактор, либо как самостоятельное направление модернизации. Недостаточно изученной остается ее связь с эволюцией объектов стратегирования, а также горизонтом и режимом актуализации стратегии. Между тем именно эта связь позволяет понять, почему традиционные модели долгосрочного планирования оказываются недостаточными, но не могут быть в полной мере заменены гибким ситуативным реагированием.

Теоретико-методологические основания исследования

В теории стратегического управления сосуществуют разные трактовки стратегии: как долгосрочной цели и распределения ресурсов [4; 5], как выбора конкурентной позиции [6], как формируемой или возникающей модели управленческих решений [7], как инструмента разработки и реализации долгосрочного курса предприятия [8], как институционально обусловленного процесса планирования [9]. Для целей настоящего исследования принципиально важно рассматривать стратегию не только как образ желаемого будущего, но и как систему долгосрочных решений, задающих поведение предприятия в изменяющейся среде [10; 11].

В этой связи продуктивным представляется структурный подход к пониманию стратегии, в рамках которого она может включать целевые установки, модель поведения и алгоритм действий. Целевые установки описывают желаемое состояние или результат развития предприятия; модель поведения задает принципы и правила действий в определенных управленческих ситуациях; алгоритм действий конкретизирует последовательность шагов, программ и проектов. Такое понимание позволяет рассматривать стратегию не только как образ будущего, но и как совокупность долгосрочных решений, обеспечивающих связь между стратегическими ориентирами и практикой управления предприятием [11]. Для промышленного предприятия данный подход особенно значим, поскольку стратегия должна одновременно удерживать долгосрочную технологическую направленность развития и обеспечивать управляемую адаптацию к изменениям производственной, рыночной и институциональной среды.

Методологически статья опирается на сравнительно-исторический анализ, концептуальный обзор и аналитическую типологизацию. В качестве авторских аналитических признаков использованы: доминирующий объект стратегирования, механизм формирования конкурентного преимущества и режим актуализации стратегии. Первый критерий показывает, на что преимущественно направлено стратегическое воздействие; второй раскрывает, за счет чего предприятие достигает

устойчивости и превосходства; третий отражает, как соотносятся долгосрочные цели, планируемый срок реализации стратегии и частота пересмотра стратегических решений. Выделение третьего критерия связано с тем, что в современной теории стратегического планирования особое значение приобретает временная организация стратегии: длительность ее действия, возможность корректировки, актуализации и перехода к скользящим форматам планирования [9; 11].

Периодизация в данном случае носит аналитический характер. Речь идет не о жесткой смене одной школы другой, а о том, какой объект стратегирования, механизм конкурентного преимущества и режим актуализации стратегии в определенный период выходят на первый план. Поэтому частичное совпадение временных интервалов само по себе не противоречит предложенной логике.

Следует подчеркнуть, что выделяемые этапы не означают полного вытеснения предшествующих подходов. В практике промышленного управления они наслаиваются друг на друга: инструменты рационализации, бюджетирования, конкурентного анализа, управления компетенциями, партнерствами и цифровой аналитикой используются одновременно. Однако в разные периоды меняется доминирующий объект стратегического внимания и способ формирования конкурентного преимущества [7; 11].

Изложенный подход позволяет соединить классическую логику стратегического менеджмента с современными требованиями цифровой трансформации. Для промышленного предприятия это видится особенно важным, поскольку цифровая стратегия не может быть построена вне производственного контура, инженерных компетенций, технологических ограничений и межорганизационных связей, возникающих в цепочках создания стоимости и промышленных экосистемах [2; 12].

С предлагаемой трактовкой соприкасаются исследования стратегической гибкости и цифровой бизнес-стратегии. В них цифровые технологии связаны с ускорением адаптации, перераспределением ресурсов, сближением бизнес- и ИТ-стратегии [13; 14]. Для промышленного предприятия, однако, этого недостаточно. Адаптивность зависит также от состояния производственного контура, цифровой архитектуры и возможности изменять состав цифровых инициатив, не пересматривая каждый раз базовые стратегические ориентиры.

Эволюция стратегического управления промышленными предприятиями

Первый этап целесообразно определить как предстратегический: рационализация производства и внутренняя эффективность. Он относится к периоду до институционального оформления стратегического менеджмента как самостоятельной области знания. Его содержание связано с научной организацией труда, нормированием операций, административным управлением, контролем затрат и повышением производительности. Для промышленности этот этап сохраняет значение и сегодня, поскольку операционная эффективность остается базовым условием конкурентоспособности. Однако данный подход слабо учитывает рыночную позицию, технологические разрывы и долгосрочную динамику внешней среды; именно поэтому он рассматривается как предпосылка, а не как полноценный этап стратегического менеджмента [15; 16].

Второй этап — долгосрочное и корпоративное планирование 1950–1970-х гг. Его возникновение связано с ростом крупных корпораций, усложнением организационных структур и необходимостью распределения ресурсов на длительный период. Доминирующим объектом стратегирования становятся планы роста, инвестиционные программы и распределение ресурсов. Основной механизм преимущества связан с масштабом, плановой координацией и предсказуемостью развития. Ограничение этого этапа состоит в предположении относительной стабильности среды и возможности экстраполяции трендов [4; 5].

Третий этап — конкурентное позиционирование и отраслевой анализ 1980-х гг. В этот период в центре внимания оказывается отрасль, рынок и позиция фирмы относительно конкурентов. Стратегия понимается как выбор конкурентной позиции, позволяющей добиться лидерства по издержкам, дифференциации или фокусирования. Для промышленного предприятия данный подход важен тем, что связывает внутренние решения с отраслевой структурой и цепочкой ценности. Вместе с тем его ограничение заключается в преобладании внешнего фокуса и недостаточном внимании к уникальным внутренним способностям предприятия [6; 7].

Четвертый этап — ресурсная и компетентностная логика 1990–2000-х гг. В центре стратегического анализа оказываются

ресурсы, компетенции, организационные способности, знания и способность предприятия к обновлению. Для промышленности это особенно значимо, поскольку технологическая конкурентоспособность определяется не только рыночной позицией, но и накопленными инженерными компетенциями, производственной культурой, качеством управления знаниями и способностью интегрировать новые технологии в производственный контур [17; 18; 19]. Ограничение подхода связано со сложностью измерения и тиражирования компетенций, а также высокой контекстностью организационных способностей [20; 21].

Пятый этап — сетевые, платформенные и экосистемные стратегии 2000–2010-х гг. Его развитие обусловлено усложнением цепочек создания стоимости, ростом межфирменной кооперации, развитием кластеров, платформенных решений и бизнес-экосистем. Доминирующим объектом стратегирования становится не только отдельное предприятие, но и сеть партнеров, поставщиков, технологических посредников и потребителей. Механизм конкурентного преимущества формируется через координацию участников, стандарты, совместимость решений и совместное создание ценности. Ограничения проявляются в зависимости от внешних участников, рисках перераспределения ценности внутри сети и необходимости согласования разных интересов [12; 22; 23; 24; 25].

Шестой этап в рамках предлагаемой авторской периодизации может быть обозначен как цифровая адаптивная логика. Усиление этой логики условно относится к середине 2010-х гг.; для российской промышленности соответствующие изменения особенно заметны в 2020-е гг. На данном этапе самостоятельными объектами стратегирования становятся данные, цифровая архитектура, алгоритмы, цифровые двойники, контуры промышленной аналитики и киберустойчивости. Конкурентное преимущество формируется через скорость и качество решений, способность использовать данные в производственном и управленческом контуре, интеграцию оборудования, ИТ-систем и партнерских платформ [1; 2].

Пятый и шестой этапы частично пересекаются по времени, поэтому одного хронологического разграничения недостаточно. В сетевой и экосистемной логике в центре находится конфигурация внешних связей предприятия. На шестом этапе постоянного внимания требуют данные, цифровая архитектура и алгоритмы, связанные с производственным контуром и подготовкой решений. Ресурсная логика и динамические способности сохраняют свое значение [20; 21]. Изменяется прежде всего порядок их использования: цифровые инициативы могут быть пересмотрены значительно чаще, чем базовые стратегические ориентиры предприятия [9; 11; 13; 14]. Основанием для самостоятельного выделения шестого этапа является не распространение цифровых технологий, а одновременное изменение критериев периодизации, включая объект стратегирования, механизм конкурентного преимущества и режим актуализации стратегии.

Цифровая адаптивная логика не предполагает отказа от долгосрочной стратегии. Для промышленного предприятия важнее разграничить устойчивое стратегическое ядро и часть цифрового портфеля, которая может быть пересмотрена гораздо чаще. Стратегическое ядро учитывает долгосрочные технологические приоритеты, принципы работы с данными, требования к цифровой архитектуре и ключевые направления развития компетенций. Портфель инициатив обеспечивает регулярное обновление цифровых проектов без разрушения стратегической преемственности [2; 11]. Особенности каждого из исследованных этапов с учетом авторской периодизации приведены в таблице 1.

Цифровая адаптивная логика стратегического управления промышленным предприятием

В настоящей статье цифровая адаптивная логика понимается как порядок стратегической работы, при котором базовые приоритеты предприятия сохраняются, а состав цифровых инициатив уточняется по мере появления новых данных, результатов пилотных проектов и изменения технологических условий. Для промышленного предприятия это различие становится существенным: замена цифрового инструмента или пересмотр отдельного проекта не должны каждый раз приводить к пересмотру стратегии.

Цифровая трансформация в промышленности имеет существенную специфику по сравнению с цифровизацией сервисных отраслей. Значительная часть создаваемой ценности остается связанной с материальным производственным контуром: оборудованием, технологическими процессами,

Таблица 1

Уточненная авторская периодизация эволюции стратегического управления промышленными предприятиями

Table 1. Refined author's periodization of the evolution of strategic management of industrial enterprises

Этап и временные рамки	Доминирующий объект стратегирования	Механизм конкурентного преимущества	Ключевые инструменты	Режим актуализации стратегии и ограничения
1. Предстратегический этап: рационализация производства и внутренняя эффективность (до 1950-х гг.)	Производственный процесс, операции, издержки	Операционная эффективность, производительность, контроль затрат	Нормирование операций, рационализация труда, бюджетирование, административный контроль	Кратко- и среднесрочный контроль. Ограничение: слабый учет рынка, конкуренции и технологических разрывов
2. Долгосрочное и корпоративное планирование (50–70-е гг. XX в.)	Планы роста, инвестиционные программы, распределение ресурсов	Масштаб, плановая координация, предсказуемость развития	Долгосрочные планы, прогнозирование, бюджетирование капитальных вложений, ранние портфельные модели	Фиксированный долгосрочный горизонт. Ограничение: экстраполяция трендов и низкая гибкость в условиях турбулентности
3. Конкурентное позиционирование и отраслевой анализ (1980-е гг.)	Отрасль, рынок, позиция фирмы, цепочка ценности	Выбор конкурентной позиции, лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование	Отраслевой анализ, анализ конкурентов, цепочка ценности, выбор базовой стратегии	Среднесрочная корректировка с учетом отраслевой динамики. Ограничение: преобладание внешнего фокуса
4. Ресурсная и компетентностная логика (1990–2000-е гг.)	Ресурсы, компетенции, знания, организационные способности	Уникальные ресурсы, ключевые компетенции, обучение, динамические способности	Управление знаниями, развитие компетенций, организационные изменения, технологическое обучение	Накопительный горизонт развития способностей. Ограничение: сложность измерения и тиражирования компетенций
5. Сетевые, платформенные и экосистемные стратегии (2000–2010-е гг.)	Партнерская сеть, цепочка ценности, платформа, экосистема	Координация участников, стандарты, совместное создание ценности, совместимость решений	Партнерства, коопетиция, управление цепочками поставок, платформенные решения, экосистемная координация	Согласование разных горизонтов участников сети. Ограничение: зависимость от партнеров и риски перераспределения ценности
6. Цифровая адаптивная логика (с середины 2010-х гг.; для РФ преимущественно 2020-е гг.)	Данные, цифровая архитектура, алгоритмы, цифровые активы, цифровые двойники	Аналитика, скорость решений, адаптивность, цифровая интеграция, управление данными	Диагностика цифровой зрелости, data governance, цифровые двойники, промышленная аналитика, ИИ, скользящий портфель инициатив	Гибридный режим: устойчивое стратегическое ядро и регулярная актуализация портфеля инициатив. Ограничение: киберриски, дефицит компетенций, технологическая зависимость

Источник: составлено авторами.

качеством, безопасностью, логистикой и сервисом. Поэтому цифровые решения должны быть встроены в производственную систему, а не существовать как внешний информационный слой. В этом состоит одно из ключевых отличий промышленной цифровой трансформации от простой автоматизации управленческих процедур [2].

В цифровой адаптивной логике стратегия предприятия должна включать описание цифровой архитектуры: контуров данных, принципов доступа, информационной безопасности, интеграции производственных и корпоративных систем, а также взаимодействия с поставщиками цифровых решений. Без такого описания цифровая трансформация рискует превратиться в набор несогласованных проектов, не создающих устойчивого стратегического эффекта [2; 3].

Для промышленного предприятия важно различать автоматизацию и цифровую трансформацию. Автоматизация повышает эффективность отдельных операций, но не всегда изменяет способ создания ценности. Цифровая трансформация затрагивает логику конкурентного преимущества: предприятие начинает конкурировать оборудованием, ценой, качеством продукта,

а также способностью быстрее получать данные, обрабатывать их, принимать решения, прогнозировать отклонения, сокращать простои и координировать действия в цепочках поставок [1; 2].

В условиях цифровой трансформации необходимо различать реактивную и проактивную логику стратегирования. Реактивная стратегия позволяет адаптироваться к текущим изменениям среды, но при чрезмерной частоте корректировок может фактически редуцироваться до тактического управления. Проактивная стратегия должна задавать устойчивую модель поведения предприятия при различных сценариях развития внешней среды. Поэтому цифровая адаптивная логика не должна пониматься как непрерывная смена целей. Ее содержание состоит в сочетании устойчивого стратегического ядра и регулярного обновления портфеля цифровых инициатив [7; 11].

Стратегическое ядро промышленного предприятия должно включать долгосрочные технологические приоритеты, принципы управления данными, требования к цифровой архитектуре, ориентиры развития компетенций, требования к технологической независимости и параметры производственной устойчивости. Обновляемый портфель инициатив должен включать конкретные проекты цифровизации: внедрение аналитических систем, цифровых двойников, предиктивного обслуживания, систем мониторинга качества, интеграционных платформ и инструментов поддержки принятия решений [1; 2].

На практике возникают две крайности. Первая крайность — жесткая стратегия, не способная реагировать на изменения технологий, санкционные ограничения, кадровые дефициты и срывы поставок. Вторая крайность — отказ от стратегии в пользу набора краткосрочных цифровых проектов. Обе крайности опасны для промышленного предприятия, поскольку первая снижает адаптивность, а вторая разрушает преемственность и стратегическую целостность развития [9; 11].

Управленческие рекомендации для промышленных предприятий РФ

С учетом предложенной периодизации и специфики российской промышленности цифровая повестка должна быть встроена в стратегическое планирование как часть механизма формирования конкурентного преимущества, а не как вспомогательный ИТ-блок. Практическое значение предложенного подхода состоит в том, что он позволяет согласовать долгосрочные промышленные приоритеты с регулярно обновляемыми цифровыми инициативами [2; 10].

Одно из направлений связано с формированием единого контура стратегирования, в котором цели промышленного развития, технологические ограничения и цифровые инициативы увязаны через измеримые эффекты. Для каждой инициативы должны быть определены объект воздействия, ожидаемый эффект, горизонт реализации, ресурсные требования и ответственные лица [2; 10].

Диагностику цифровой зрелости и качества данных целесообразно включать в стратегический анализ. Оценивать следует не только наличие информационных систем, но и доступность данных, качество мастер-данных, интеграцию производственного и корпоративного контуров, киберустойчивость, цифровые компетенции и способность предприятия использовать аналитику в управленческих решениях [1; 2].

Цифровой портфель целесообразно планировать в гибридном формате. Долгосрочные ориентиры должны сохранять устойчивость, но цифровой портфель нужно регулярно пересматривать с учетом результатов пилотных проектов, изменений внешней среды, санкционных ограничений, кадровых возможностей и доступности технологий. Такой формат не приводит к разрушению стратегии, а повышает ее реализуемость.

Кадровые и организационные компетенции следует рассматривать как самостоятельный стратегический актив. Для промышленности РФ это предполагает развитие специалистов в области данных, цифровой инженерии, промышленной аналитики, кибербезопасности, а также формирование межфункциональных команд, способных соединять производственную экспертизу и цифровые решения [2; 21].

Не менее значимы управляемые технологические партнерства. В условиях ограниченного доступа к международным технологиям особое значение приобретают кооперация внутри страны, совместимость решений, отраслевые стандарты, взаимодействие с университетами, инжиниринговыми центрами и разработчиками программного обеспечения [3; 12; 26].

Отдельно следует разграничить устойчивое стратегическое ядро и обновляемый портфель цифровых инициатив. Стратегическое

Таблица 2

Логика включения цифровой повестки в стратегическое планирование промышленного предприятия

Table 2. Logic of incorporating the digital agenda into the strategic planning of an industrial enterprise

Элемент стратегического контура	Содержание управленческого решения	Ожидаемый стратегический эффект
Стратегическое ядро	Долгосрочные технологические приоритеты, принципы управления данными, требования к цифровой архитектуре, ориентиры развития компетенций	Преемственность развития, устойчивость стратегических целей, снижение риска фрагментарной цифровизации
Портфель цифровых инициатив	Проекты цифровизации производства, логистики, качества, обслуживания, аналитики и поддержки принятия решений	Операционные и стратегические эффекты: снижение простоев, повышение качества, ускорение решений, рост управляемости
Диагностика цифровой зрелости	Оценка данных, ИТ-архитектуры, компетенций, интеграции систем, киберустойчивости и партнерских связей	Выявление ограничений и приоритетов цифровой трансформации
Гибридное планирование	Сохранение долгосрочных ориентиров при регулярной актуализации цифрового портфеля	Адаптивность без разрушения стратегической целостности
Управление партнерствами	Кооперация с поставщиками технологий, университетами, инжиниринговыми центрами, отраслевыми платформами	Снижение технологической зависимости, развитие совместимых решений и отраслевых стандартов

Источник: составлено авторами.

ядро должно задавать долгосрочные приоритеты, технологические ориентиры и принципы работы с данными. Портфель инициатив может обновляться чаще, но каждое обновление должно быть связано с достижением стратегических эффектов, а не с ситуативным следованием цифровым трендам [2; 11].

Результаты и обсуждение

Проведенный анализ позволяет уточнить логику предложенной периодизации. Эволюция стратегического управления промышленными предприятиями может быть представлена не только как смена школ и инструментов, но и как последовательное смещение доминирующих объектов стратегирования. На разных этапах такими объектами выступали планы роста и отраслевые позиции [4; 6], ресурсы и компетенции [20; 21], партнерские сети и экосистемы [12], а затем данные и цифровая архитектура [1; 2].

Каждому этапу соответствует определенный механизм формирования конкурентного преимущества. Для позиционного подхода этим механизмом служит выбор отраслевой позиции [6], для ресурсной и компетентностной логики — уникальные ресурсы, компетенции и организационное обучение [20; 21], для экосистемных стратегий — координация участников [12], для цифровой адаптивной логики — скорость решений, аналитика, управление данными и цифровая интеграция [1; 2].

Цифровая трансформация изменяет и временную организацию стратегии. Если в классическом долгосрочном планировании преобладал фиксированный горизонт, то в цифровой адаптивной логике возрастает роль скользящего планирования и регулярной актуализации портфеля инициатив. Однако это не означает перехода к краткосрочному управлению. Наоборот, долгосрочное стратегическое ядро становится необходимым условием, позволяющим не растворить цифровую трансформацию в наборе несвязанных проектов [2; 11].

Для российских промышленных предприятий предложенная периодизация имеет прикладное значение. Она дает возможность не противопоставлять классическое стратегическое планирование и цифровую адаптивность, а соединить их. Промышленное предприятие нуждается одновременно в устойчивых долгосрочных ориентирах, производственной дисциплине, развитии компетенций, партнерских связях и способности быстро обновлять цифровые решения.

В предлагаемой периодизации цифровая адаптивная логика выделена в самостоятельный этап развития стратегического управления. Это не означает отказа от предшествующих подходов: они сохраняются, но центр управленческого внимания смещается к данным, цифровой архитектуре, алгоритмам и технологическим партнерствам.

Предложенная периодизация имеет концептуальный характер и не претендует

на установление жестких временных границ для всех отраслей. На предприятиях с разной капиталоемкостью, длительностью инвестиционного цикла и глубиной цифровизации соотношение стратегического ядра и обновляемого портфеля будет различным. Поэтому самостоятельность шестого этапа требует дальнейшей проверки на материалах тех или иных промышленных предприятий.

Выводы

Проведенный анализ свидетельствует о том, что развитие стратегического управления промышленными предприятиями не сводится лишь к смене научных школ и используемых инструментов. На разных этапах изменялись и объекты стратегического внимания, и источники конкурентных преимуществ, и подходы к пересмотру стратегических решений.

В предлагаемой периодизации выделено шесть этапов: предстратегический этап рационализации производства; долгосрочное и корпоративное планирование; конкурентное позиционирование и отраслевой анализ; ресурсная и компетентностная логика; сетевые, платформенные и экосистемные стратегии; цифровая адаптивная логика. Речь не идет о последовательном отказе от ранее сформировавшихся подходов. Многие из них по-прежнему используются одновременно, однако изменяются их место в системе стратегического управления и предмет управленческого внимания. Основанием для выделения цифровой адаптивной логики в самостоятельный этап служит изменение сразу по трем направлениям, таким как объект стратегирования, механизм формирования конкурентного преимущества и порядок обновления стратегических решений.

Цифровая трансформация при этом не отменяет долгосрочную природу стратегии. Для промышленного предприятия ее реализация предполагает сочетание устойчивого стратегического ядра и регулярно обновляемого портфеля цифровых инициатив. Такое разграничение позволяет сохранять долгосрочные технологические ориентиры и одновременно пересматривать цифровые проекты по мере изменения условий.

Практическое значение исследования состоит в формулировании рекомендаций по интеграции цифровой повестки в стратегическое планирование промышленных предприятий РФ. Наиболее значимыми направлениями являются диагностика цифровой зрелости, управление данными, развитие цифровых и инженерных компетенций, формирование технологических партнерств, переход к гибридным режимам планирования и закрепление организационной ответственности за достижение измеримых эффектов цифровой трансформации.

Список источников

1. *Ценжарик М. К., Крылова Ю. В., Стешенко В. И.* Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2020. Т. 36. № 3. С. 390–420. EDN: LJLLJT. https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.303
2. *Черепанов В. В., Попов Е. В.* Концепция цифровой трансформации промышленного предприятия // Экономика и управление. 2022. Т. 28. № 10. С. 1021–1036. EDN: NHICPH. https://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-10-1021-1036
3. *Попов Е. В.* Экономические институты цифровизации хозяйственной деятельности // Управленец. 2019. Т. 10. № 2. С. 2–10. EDN: FAMLDM. https://doi.org/10.29141/2218-5003-2019-10-2-1
4. *Chandler A.* Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962. 463 p.
5. *Ansoff H.* Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.
6. *Porter M.* Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980. 396 p.
7. *Mintzberg H.* Rethinking strategic planning. Part 1: Pitfalls and fallacies. Long Range Planning. 1994. Vol. 27. No. 3. P. 12–21. https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90185-6
8. *Томпсон А., Стрикленд А.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / пер. с англ. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
9. *Тамбовцев В. Л., Рождественская И. А.* Теория стратегического планирования: институциональный подход // Terra Economicus. 2020. Т. 18. № 2. С. 22–48. EDN: NIVDML. https://doi.org/10.18522/2073-6606-2020-18-2-22-48
10. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования: монография. 2-е изд. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. EDN: BUZJFS. https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7

11. *Кобылко А. А.* Стратегия предприятия во времени и пространстве: монография. М.: Наука, 2025. 168 с. EDN: PDKAEM. https://doi.org/10.52929/9785605453611
12. *Adner R.* Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy // Journal of Management. 2017. Vol. 43. No. 1. P. 39–58. https://doi.org/10.1177/0149206316678451
13. *Doz Y. L., Kosonen M.* Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal // Long Range Planning. 2010. Vol. 43. No. 2–3. P. 370–382. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006
14. *Bharadwaj A., El Sawy O.A., Pavlou P. A., Venkatraman N.* Digital business strategy: Toward a next generation of insights // MIS Quarterly. 2013. Vol. 37. No. 2. P. 471–482. https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3
15. *Taylor F. W.* The principles of scientific management. New York: Harper & Brothers, 1911. 144 p.
16. *Fayol H.* General and industrial management. London: Pitman, 1949. 110 p.
17. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / пер. с англ. С. Каменский. М.: Олимп-Бизнес, 2014. 288 с.
18. *Vasin S. M., Gamidullaeva L. A., Wise N., Korolev K. Yu.* Knowledge exchange and the trust institution: A new look at the problem // Journal of the Knowledge Economy. 2020. Vol. 11. No. 3. P. 1026–1042. EDN: NCUDFH. https://doi.org/10.1007/s13132-019-00588-2
19. *Vasin S. M., Gamidullaeva L. A.* Methodical approach and tools to improve the efficiency of managing of the innovation potential in the context of economic globalization // Review of European Studies. 2015. Vol. 7. No. 3. P. 124–139. EDN: UFKZPT. https://doi.org/10.5539/res.v7n3p124
20. *Barney J.* Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108
21. *Teece D. J., Pisano G., Shuen A.* Dynamic capabilities and strategic management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
22. *Rochet J.-C., Tirole J.* Platform competition in two-sided markets // Journal of the European Economic Association. 2003. Vol. 1. No. 4. P. 990–1029. https://doi.org/10.1162/154247603322493212
23. *Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M.* Strategies for two-sided markets // Harvard Business Review. 2006. Vol. 84. No. 10. P. 92–101, 149.
24. *Гамидуллаева Л. А.* Институты в развитии инновационных систем // Journal of Economic Regulation. 2016. Т. 7. № 1. С. 93–103. EDN: VUBHEB. https://doi.org/10.17835/2078-5429.2016.7.1.093-103
25. *Васин С. М., Гамидуллаева Л. А.* Концептуальные вопросы управления инновационной системой // Russian Journal of Management. 2015. Т. 3. № 4. С. 342–351. EDN: VKCNDP. https://doi.org/10.12737/13092
26. *Parygin D., Sadovnikova N., Gamidullaeva L., et al.* Tools and technologies for sustainable territorial development in the context of a quadruple innovation helix // Sustainability. 2022. Vol. 14. No. 15. Article No. 9086. EDN: VWLIBH. https://doi.org/10.3390/su14159086

References

1. Tsenzharik M.K., Krylova Yu.V., Steshenko V.I. Digital transformation in companies: Strategic analysis, drivers and models. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika = St. Petersburg University Journal of Economic Studies.* 2020;36(3):390-420. (In Russ.). https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.303
2. Cherepanov V.V., Popov E.V. Concept of the digital transformation of an industrial enterprise. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management.* 2022;28(10):1021-1036. (In Russ.). https://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-10-1021-1036
3. Popov E.V. Business institutions of economic activity digitalization. *Upravlenets = The Manager.* 2019;10(2):2-10. (In Russ.). https://doi.org/10.29141/2218-5003-2019-10-2-1
4. Chandler A. Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge, MA: The MIT Press; 1962. 463 p.
5. Ansoff H. Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion. New York, NY: McGraw-Hill; 1965. 241 p.
6. Porter M. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York, NY: The Free Press; 1980. 396 p.
7. Mintzberg H. Rethinking strategic planning. Part 1: Pitfalls and fallacies. *Long Range Planning*. 1994;27(3):12-21. https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90185-6
8. Thompson A.A., Jr., Strickland A.J. III. Crafting and implementing strategy: Text and reading. Chicago, IL: Richard D. Irwin Publ.; 1995. 672 p. (Russ. ed.: Thompson A., Strickland A. Strategicheskii menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii. Moscow: Banki i birzhi, YuNITI; 1998. 576 p.).
9. Tambovtsev V.L., Rozhdestvenskaya I.A. Strategic planning theory: An institutional perspective. *Terra Economicus*. 2020;18(2):22-48. (In Russ.). https://doi.org/10.18522/2073-6606-2020-18-2-22-48
10. Kvint V.L. The concept of strategizing. 2nd ed. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 170 p. (In Russ.). https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7

11. Kobylko A.A. Enterprise strategy in time and space. Moscow: Nauka; 2025. 168 p. (In Russ.). https://doi.org/10.52929/9785605453611
12. Adner R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management.* 2017;43(1):39-58. https://doi.org/10.1177/0149206316678451
13. Doz Y.L., Kosonen M. Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning.* 2010;43(2-3):370-382. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006
14. Bharadwaj A., El Sawy O.A., Pavlou P.A., Venkatraman N. Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly.* 2013;37(2):471-482. https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3
15. Taylor F.W. The principles of scientific management. New York, NY: Harper & Brothers; 1911. 144 p.
16. Fayol H. General and industrial management. London: Pitman; 1949. 110 p.
17. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the future. Boston, MA: Harvard Business Review Press; 1996. 384 p. (Russ. ed.: Hamel G., Prahalad C.K. Konkuriruya za budushchee. Moscow: Olymp-Business; 2014. 288 p.).
18. Vasin S.M., Gamidullaeva L.A., Wise N., Korolev K.Yu. Knowledge exchange and the trust institution: A new look at the problem. *Journal of the Knowledge Economy*. 2020;11(3):1026-1042. https://doi.org/10.1007/s13132-019-00588-2
19. Vasin S.M., Gamidullaeva L.A. Methodical approach and tools to improve the efficiency of managing of the innovation potential in the context of economic globalization. *Review of European Studies*. 2015;7(3):124-139. https://doi.org/10.5539/res.v7n3p124
20. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991;17(1):99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108
21. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997;18(7):509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
22. Rochet J.-C., Tirole J. Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*. 2003;1(4):990-1029. https://doi.org/10.1162/154247603322493212
23. Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M. Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*. 2006;84(10):92-101,149.
24. Gamidullaeva L.A. Institutions in the development of innovation systems. *Journal of Economic Regulation*. 2016;7(1):93-103. (In Russ.). https://doi.org/10.17835/2078-5429.2016.7.1.093-103
25. Vasin S.M., Gamidullaeva L.A. Conceptual issues of innovation system management. *Russian Journal of Management.* 2015;3(4):342-351. (In Russ.). https://doi.org/10.12737/13092
26. Parygin D., Sadovnikova N., Gamidullaeva L., et al. Tools and technologies for sustainable territorial development in the context of a quadruple innovation helix. *Sustainability.* 2022;14(15):9086. https://doi.org/10.3390/su14159086

Информация об авторах

Кирилл Антонович Семенец

аспирант

Пензенский государственный университет,
Пенза, Россия

Лейла Айваровна Гамидуллаева

доктор экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой менеджмента
и государственного управления

Пензенский государственный университет,
Пенза, Россия

https://orcid.org/0000-0003-3042-7550

SPIN-код: 2136-9154

Поступила в редакцию 06.05.2026
Прошла рецензирование 23.06.2026
Подписана в печать 02.09.2026

Information about the authors

Kirill A. Semenets

postgraduate student

Penza State University, Penza, Russia

Leyla A. Gamidullaeva

D.Sc. in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Management
and Public Administration

Penza State University, Penza, Russia

https://orcid.org/0000-0003-3042-7550

SPIN: 2136-9154

Received 06.05.2026
Revised 23.06.2026
Accepted 02.09.2026

Конфликт интересов: авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the authors declare no conflict of interest related to the publication of this article.