

**Актуальные аспекты стратегического планирования в современном менеджменте**

**Аннотация.** В статье рассмотрены актуальные аспекты стратегического планирования в современном менеджменте в условиях трансформации экономической среды, усиления неопределенности и развития цифровых технологий. Обоснована необходимость переосмысления традиционных подходов к стратегическому планированию, обусловленная переходом от статичных моделей управления к адаптивным и динамическим концепциям. Раскрыты теоретические основы стратегического планирования, отражающие его эволюцию и роль в обеспечении устойчивого функционирования организации. Проанализированы современные тенденции и вызовы, включая влияние цифровой трансформации, нестабильности внешней среды и интеграции принципов устойчивого развития в стратегические процессы. Особое внимание уделено инструментам и методам повышения эффективности стратегического планирования, связанным с использованием аналитических технологий, сценарного подхода и гибких управленческих механизмов. Сделан вывод о необходимости комплексного развития стратегического планирования как непрерывного процесса, обеспечивающего согласование целей, ресурсов и управленческих решений в условиях высокой динамики внешней среды.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, современный менеджмент, цифровизация, устойчивое развитие, адаптивные стратегии, стратегический анализ, управление организацией, неопределенность внешней среды, цифровая трансформация, эффективность управления

**Malashkina Olga Fedorovna**

People's Friendship University of Russia Engineering Academy

**Current aspects of strategic planning in modern management**

**Annotation.** The article discusses current aspects of strategic planning in modern management in the context of the transformation of the economic environment, increasing uncertainty and the development of digital technologies. The necessity of rethinking traditional approaches to strategic planning due to the transition from static management models to adaptive and dynamic concepts is substantiated. The theoretical foundations of strategic planning are revealed, reflecting its evolution and role in ensuring the sustainable functioning of the organization. Current trends and challenges are analyzed, including the impact of digital transformation, environmental instability, and the integration of sustainable development principles into strategic processes. Special attention is paid to tools and methods for improving the effectiveness of strategic planning related to the use of analytical technologies, scenario approach and flexible management mechanisms. The conclusion is made about the need for the integrated development of strategic planning as a continuous process that ensures the alignment of goals, resources and management decisions in a highly dynamic environment.

**Keywords:** strategic planning, modern management, digitalization, sustainable development, adaptive strategies, strategic analysis, organization management, environmental uncertainty, digital transformation, management effectiveness

**Введение**

В современных условиях трансформации мировой экономики и усиления турбулентности внешней среды стратегическое планирование приобретает качественно

новое значение в системе менеджмента организаций. Рост неопределенности, ускорение технологических изменений, цифровизация бизнес-процессов и усиление глобальной конкуренции формируют новые требования к содержанию и инструментарию стратегического управления. В этих условиях способность организации формировать и реализовывать обоснованную стратегию становится ключевым фактором ее устойчивого функционирования и долгосрочной конкурентоспособности.

Научный интерес к проблемам стратегического планирования традиционно занимает значимое место в экономических исследованиях, однако современные условия развития хозяйственных систем требуют переосмысления классических подходов. Если ранее стратегическое планирование рассматривалось преимущественно как инструмент достижения экономических целей, то в настоящее время оно трансформируется в комплексный механизм, учитывающий влияние технологических, социальных, экологических и институциональных факторов. В научной литературе все более отчетливо прослеживается переход от статических моделей стратегического управления к динамическим, адаптивным концепциям, ориентированным на гибкость и способность к быстрому реагированию на изменения внешней среды.

Особую значимость приобретает интеграция стратегического планирования с процессами цифровой трансформации и внедрения инновационных управленческих решений. Современные организации сталкиваются с необходимостью использования больших данных, аналитических платформ и интеллектуальных систем поддержки принятия решений, что существенно расширяет возможности стратегического анализа и прогнозирования. Одновременно усиливается роль факторов устойчивого развития, что требует включения в стратегические приоритеты не только экономических, но и социальных и экологических аспектов.

В этой связи целью настоящего исследования является выявление и систематизация актуальных аспектов стратегического планирования в современном менеджменте с учетом трансформационных процессов, происходящих в экономике и управлении. Достижение поставленной цели предполагает анализ теоретических основ стратегического планирования, выявление современных тенденций и вызовов, а также обоснование направлений совершенствования инструментов и методов его реализации.

### *1. Теоретические основы стратегического планирования в современном менеджменте*

Стратегическое планирование как ключевой элемент системы менеджмента прошло длительный путь эволюционного развития, отражающий изменения в условиях функционирования хозяйственных систем и представлениях о механизмах управления организацией [9]. Первоначально стратегическое планирование формировалось в рамках классических управленческих подходов, ориентированных на долгосрочное прогнозирование и рациональное распределение ресурсов. В этот период стратегия рассматривалась преимущественно как инструмент достижения заранее заданных целей, а сама система планирования носила линейный и детерминированный характер [10]. Однако по мере усложнения внешней среды и усиления ее неопределенности стало очевидно, что традиционные подходы не обеспечивают необходимой гибкости и адаптивности управленческих решений.

Современный этап развития стратегического планирования характеризуется переходом от жестко формализованных моделей к более гибким и динамическим концепциям. Существенное влияние на трансформацию подходов оказали идеи ресурсной теории, институциональной экономики и концепции динамических способностей, в рамках которых стратегия рассматривается не только как план действий, но и как процесс формирования устойчивых конкурентных преимуществ. В этой связи стратегическое планирование приобретает характер непрерывного управленческого процесса, направленного на согласование внутренних возможностей организации с изменяющимися условиями внешней среды [11].

Содержательно стратегическое планирование представляет собой системную деятельность по определению долгосрочных ориентиров развития организации, выбору направлений их достижения и формированию комплекса управленческих решений, обеспечивающих реализацию выбранной стратегии. Оно включает в себя анализ внешней и внутренней среды, формулирование миссии и целей, разработку стратегических альтернатив и их оценку, а также механизмов реализации и контроля. При этом важной особенностью современного стратегического планирования является его интеграционный характер, обеспечивающий взаимосвязь различных функциональных подсистем управления, включая производственную, финансовую, инновационную и социальную.

Роль стратегии в системе управления организацией существенно расширяется в условиях возрастающей сложности и неопределенности внешней среды. Стратегия выступает не только ориентиром долгосрочного развития, но и инструментом координации управленческих решений на всех уровнях организации. Она обеспечивает согласованность целей и действий, формирует основу для распределения ресурсов и выступает механизмом адаптации к внешним изменениям. В современных условиях стратегия все чаще рассматривается как инструмент формирования устойчивых конкурентных преимуществ, основанных на способности организации к инновациям, цифровой трансформации и эффективному использованию человеческого капитала [2].

Таким образом, теоретические основы стратегического планирования в современном менеджменте отражают переход от статических и линейных моделей к комплексным, адаптивным системам управления, ориентированным на устойчивое развитие и долгосрочную эффективность организации. Это обуславливает необходимость дальнейшего совершенствования теоретико-методологического аппарата стратегического планирования с учетом современных вызовов и тенденций развития экономики.

## *2. Современные тенденции и вызовы стратегического планирования*

Современный этап развития стратегического планирования характеризуется существенным усложнением условий функционирования организаций, что обусловлено усилением влияния технологических, экономических и институциональных факторов. Одним из ключевых драйверов трансформации стратегических процессов выступает цифровизация, которая не только изменяет инструментарий управления, но и трансформирует саму логику формирования и реализации стратегии. Использование больших данных, искусственного интеллекта и цифровых платформ позволяет организациям переходить от ретроспективного анализа к прогнозированию и моделированию сценариев развития, что повышает обоснованность принимаемых стратегических решений. Вместе с тем цифровая трансформация требует значительных инвестиций, изменения организационной структуры и развития новых компетенций, что создает дополнительные управленческие вызовы [1].

Наряду с технологическими изменениями возрастает влияние факторов неопределенности и нестабильности внешней среды. Глобальные экономические кризисы, геополитическая напряженность, колебания сырьевых рынков и изменения в регуляторной политике формируют условия высокой турбулентности, в которых традиционные методы стратегического планирования оказываются недостаточно эффективными. В этих условиях возрастает значение сценарного подхода, позволяющего учитывать различные варианты развития событий и формировать адаптивные стратегии, способные обеспечивать устойчивость организации при изменении внешних условий. Таким образом, стратегическое планирование приобретает черты непрерывного процесса, ориентированного на постоянную корректировку и актуализацию стратегических решений.

Существенным направлением развития стратегического планирования становится интеграция принципов устойчивого развития, что обусловлено усилением требований со стороны общества, государства и инвесторов к экологической и социальной ответственности бизнеса [3]. В современных условиях стратегия организации должна учитывать не только экономические показатели, но и влияние деятельности на

окружающую среду, уровень социальной ответственности и качество корпоративного управления. Включение ESG-факторов в стратегическое планирование способствует формированию долгосрочной устойчивости организации, снижению рисков и повышению ее инвестиционной привлекательности. При этом возникает необходимость разработки новых подходов к оценке эффективности стратегий, учитывающих многокритериальный характер целей развития [5].

Современные тенденции стратегического планирования отражают переход к более сложным, многомерным моделям управления, в которых сочетаются цифровые технологии, адаптивные механизмы реагирования на внешние вызовы и ориентация на устойчивое развитие. Это требует пересмотра традиционных подходов и формирования новых методических решений, обеспечивающих эффективность стратегического управления в условиях высокой неопределенности и динамики внешней среды.

### *3. Инструменты и методы повышения эффективности стратегического планирования*

В условиях усложнения внешней среды и роста требований к качеству управленческих решений особую значимость приобретает развитие инструментария стратегического планирования, обеспечивающего обоснованность выбора направлений развития организации. Современные методы стратегического анализа формируют основу для выявления факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на деятельность предприятия. Классические инструменты сохраняют свою актуальность, однако их применение в современных условиях требует углубления за счет учета динамики факторов и взаимосвязей между ними. Все большее распространение получает сценарный анализ, позволяющий формировать альтернативные варианты развития и оценивать устойчивость стратегических решений при различных комбинациях внешних воздействий [4].

Существенное влияние на развитие методов стратегического планирования оказывает внедрение цифровых технологий, расширяющих возможности анализа и прогнозирования. Использование аналитических платформ, систем поддержки принятия решений и технологий обработки больших данных позволяет переходить к более точным и оперативным моделям оценки ситуации, повышая качество стратегических решений. Цифровые инструменты обеспечивают интеграцию разрозненных данных, автоматизацию аналитических процедур и формирование комплексной информационной базы для разработки стратегии [6]. В результате стратегическое планирование становится более прозрачным, обоснованным и ориентированным на объективные данные, что снижает уровень управленческих рисков.

Одновременно возрастает роль методов, направленных на обеспечение гибкости и адаптивности стратегий. В условиях высокой неопределенности организации вынуждены отходить от жестко фиксированных долгосрочных планов и переходить к формированию адаптивных стратегий, предусматривающих возможность оперативной корректировки [7]. Это предполагает использование подходов, основанных на принципах гибкого управления, регулярного мониторинга ключевых показателей и обратной связи. Важным элементом становится разработка механизмов раннего выявления отклонений и своевременного реагирования на изменения внешней среды, что позволяет поддерживать устойчивость функционирования организации [8].

Повышение эффективности стратегического планирования в современном менеджменте связано с комплексным развитием методов анализа, активным использованием цифровых технологий и формированием адаптивных управленческих механизмов. Интеграция этих элементов позволяет организациям не только повышать качество стратегических решений, но и обеспечивать их устойчивую реализацию в условиях динамично изменяющейся внешней среды.

Заключение

Проведенное исследование позволило обобщить и систематизировать современные представления о стратегическом планировании как ключевом элементе менеджмента в условиях трансформации экономической среды. Установлено, что в настоящее время стратегическое планирование выходит за рамки традиционного понимания как инструмента долгосрочного прогнозирования и приобретает характер комплексного, непрерывного процесса, ориентированного на обеспечение согласованности управленческих решений и адаптацию организации к изменяющимся условиям функционирования.

Анализ теоретических основ показал, что эволюция стратегического планирования отражает переход от жестко формализованных и статичных моделей к гибким и динамическим подходам, учитывающим многообразие факторов внешней и внутренней среды. При этом стратегия выступает не только как средство достижения поставленных целей, но и как инструмент формирования устойчивых конкурентных преимуществ, основанных на способности организации к инновациям, цифровому развитию и эффективному использованию ресурсов.

Исследование современных тенденций позволило выявить ключевые вызовы, оказывающие влияние на процессы стратегического планирования, среди которых особое место занимают цифровизация, рост неопределенности внешней среды и необходимость учета принципов устойчивого развития. Установлено, что данные факторы требуют пересмотра традиционных подходов и формирования новых методических решений, обеспечивающих повышение адаптивности и устойчивости стратегий.

В ходе анализа инструментов и методов стратегического планирования обоснована необходимость их комплексного развития, включающего использование современных методов анализа, цифровых технологий и механизмов гибкого управления. Доказано, что интеграция данных элементов способствует повышению качества стратегических решений, снижению управленческих рисков и обеспечению устойчивой реализации стратегических инициатив.

Таким образом, стратегическое планирование в современном менеджменте выступает как многоуровневый и многокомпонентный процесс, требующий постоянного совершенствования теоретико-методологических подходов и практических инструментов. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой интегрированных моделей стратегического планирования, учитывающих цифровые, социальные и экологические факторы, а также с формированием механизмов оценки эффективности стратегий в условиях высокой неопределенности и динамики внешней среды.

#### **Список источников**

1. Головина А. Н., Штыхно Д. А., Потанин В. В. Устойчивое развитие и корпоративные стратегии: кейс российских металлургических предприятий // Journal of new economy. 2023. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-i-korporativnye-strategii-keys-rossiyskih-metallurgicheskikh-predpriyatiy>
2. Гужина Г.Н., Жилина Ж.А. Проектный менеджмент и бизнес-планирование // Управленческий учет. 2023. № 9. С. 293-300.
3. Дегтярев П. А. Особенности формирования цифровой экосистемы промышленных предприятий в целях обеспечения их устойчивого развития // Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики). – 2023. – Т. 14. – №. 3. – С. 32-42.
4. Заглядин О. В. Ключевые аспекты эффективного менеджмента // Journal of Monetary Economics and Management. – 2024. – №. 8. – С. 317-321.
5. Ильина Е. А. Моделирование стратегии устойчивого развития промышленных предприятий // Организатор производства. – 2021. – Т. 29. – №. 3. – С. 130-138.
6. Калицкая В.В., Рыкалина О.А., Степанова Л.А., Моисеенко С.Л. Цифровизация финансового учета. Требования законодательства и возможности бизнеса // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 9-2. С. 212-221. DOI: 10.17513/vaael.2413.

7. Полуяхтова, Е. Р. Противоречия интересов стейкхолдеров: отечественный и зарубежный опыт / Е. Р. Полуяхтова // Экономика и парадигма нового времени. – 2018. – № 5(7). – С. 19-21. – EDN YNWBSX.

8. Полякова И. А., Высоцкая Т. А., Седых Ю. А. Стратегическое планирование в условиях перехода к экономике неопределенности //Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – №. 2 (52). – С. 526-529.

9. Предприятие в условиях цифровой трансформации: экономика и управление / Я. П. Силин, А. Н. Головина, Е. Л. Андреева [и др.]. – Верхняя Пышма : Общество с ограниченной ответственностью "ТРУДОВАЯ РЕАБИЛИТАЦИЯ ИНВАЛИДОВ КУЛЬТУРА И СПОРТ", 2021. – 338 с. – ISBN 978-5-6046523-4-3. – EDN WHCGVO.

10. Развитие промышленных систем в новых экономических условиях: теория и практика / Я. П. Силин, В. Е. Ковалев, А. Н. Головина [и др.]. – Екатеринбург : ООО «ТРИКС», "Уральский государственный экономический университет", 2024. – 349 с. – ISBN 978-5-605-23790-7. – EDN KJOPXI.

11. Экономика предприятия: практические и расчетные аспекты глазами экономиста : практикум / А. Н. Головина, В. Ж. Дубровский, А. С. Алексина [и др.]. – 2-е издание, исправленное и дополненное. – Верхняя Пышма : Общество с ограниченной ответственностью "ТРИКС", 2023. – 418 с. – ISBN 978-5-605-02280-0. – EDN VALOBW.

#### **Сведения об авторе**

**Малашкина Ольга Федоровна**, к.э.н., доцент кафедры механики и процессов управления инженерной академии Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия  
SPIN-код: 5173-7767, AuthorID: 1072427, ORCID ID 0009-0008-6995-4407, Researcher ID KEI-4102-2024

#### **Information about the author**

**Malashkina Olga Fedorovna**, PhD in Economics, associate professor of the department of mechanics and control processes of People's Friendship University of Russia Engineering Academy, Moscow, Russia