

УДК 338.22 DOI: 10.14451/1.242.590

# Эволюция моделей стратегического управления в эпоху цифровой экономики

© 2025 Шибанов Кирилл Сергеевич

Кандидат экономических наук, доцент. Национальный исследовательский технологический университет МИСИС, Москва.

E-mail: kshibanov@mail.ru

**Ключевые слова:** стратегическое управление, трансформация бизнес-моделей, гибкие стратегии, управление неопределенностью, адаптивное управление, коллаборативные стратегии.

В статье анализируются современные трансформации подходов к стратегическому управлению, обусловленные влиянием цифровизации и технологических инноваций. Цифровая экономика характеризуется высокой степенью неопределенности, интенсивностью изменений и возрастающей ролью данных, что требует пересмотра традиционных концепций стратегического планирования. Автор оценивает основные этапы эволюции моделей стратегического управления, начиная с классических подходов (таких как школа дизайна и школа позиционирования) и заканчивая адаптивными, гибридными и экосистемными моделями, соответствующими требованиям цифровой эпохи. Внимание уделяется таким аспектам, как интеграция цифровых технологий, управление неустойчивостью и неопределенностью, использование искусственного интеллекта и больших данных при выработке стратегий, а также развитие коллаборативных стратегий в рамках цифровых экосистем. В статье также рассматриваются основные вызовы и перспективы внедрения новых подходов к стратегическому управлению, включая необходимость формирования цифровой грамотности руководителей, трансформации корпоративной культуры и настройки бизнес-моделей в ответ на технологические изменения.

## Введение

Современный мир переживает эпоху стремительных технологических изменений, приведших к формированию новой парадигмы экономического развития – цифровой экономики. Цифровизация повлияла практически на все аспекты хозяйственной деятельности, сформировав новую среду для ведения бизнеса, которая характеризуется высоким уровнем неопределенности, ускоренным темпом изменений, возрастающей конкуренцией, доминирующей ролью данных и технологий. Перед организациями

встала задача адаптации к этим изменениям, что напрямую связано с трансформацией подходов к стратегическому управлению.

Стратегическое управление всегда играло ключевую роль в обеспечении успеха и устойчивости организаций. Однако традиционные модели, разработанные для экономики индустриального и постиндустриального типов, недостаточно эффективно справляются с вызовами цифрового века. Классические школы стратегического управления – такие как школа

дизайна, школа позиционирования и ресурсно-ориентированный подход – больше не способны в полной мере удовлетворять потребности организаций в условиях, где ключевым активом являются данные, а конкурентоспособность определяется способностью к инновациям, гибкости и быстрому реагированию на рыночные изменения [11].

В цифровой экономике стратегическое управление эволюционирует, переходя от статических, линейных моделей к более гибким и адаптивным подходам [1]. Новые модели управления акцентируются на таких концепциях, как экосистемы, сетевые структуры, коллаборация с партнерами, применение искусственного интеллекта, управление большими данными и развитием цифровых платформ [5]. Помимо этого, возрастающее значение приобретают стратегии, нацеленные на управление неопределенностью, непрерывное обучение и развитие корпоративной культуры, способствующей инновациям [9].

Настоящая статья посвящена анализу изменений в подходах к стратегическому управлению, вызванных переходом к цифровой экономике. Цель исследования – систематизировать основные этапы эволюции моделей стратегического управления, рассмотреть их адаптацию к вызовам цифровой эпохи и выявить перспективы дальнейшего развития в условиях технологической парадигмы. Рассматриваются как теоретические аспекты, так и примеры из практики, иллюстрирующие успешное применение адаптивных стратегий в цифровой среде.

### **Результаты исследования**

Стратегическое управление как научная дисциплина начало формироваться в середине XX века. Этот период ознаменовался значительным ростом масштабов бизнеса, ключевыми изменениями в мировых экономических системах и усложнением конкурентной среды. Основатели теории стратегического управления, такие как Игорь Ансофф и Альфред Чандлер, заложили основы, которые до сих пор актуальны [19].

Одной из первых моделей стратегического

управления стала концепция SWOT-анализа, предложенная как инструмент, который позволяет анализировать внутренние и внешние факторы компании. SWOT-анализ долгое время оставался основным инструментом выбора стратегии [22]. Однако ограниченность модели в условиях ускоряющихся изменений стала очевидной уже в начале цифровой эры. Научные открытия Джеймса Томпсона и последующие исследования Игоря Ансоффа ввели концепцию корпоративного планирования, которая выделила основные стратегические элементы: анализ рынка, выстраивание конкурентного преимущества и планирование в условиях неопределенности [23].

В 1980-е годы значительный рывок исследованиям принес труд Майкла Портера, который предложил несколько ключевых подходов к выбору конкурентной стратегии [15]. Его модель пяти сил конкуренции продолжает использоваться для оценки рыночной среды и анализа стратегических решений компаний. Однако модели Портера имели свои ограничения. Они предполагали относительно стабильные рынки. При этом добавленная стоимость очерчивалась преимущественно за счет оптимизации внутренних процессов и повышения эффективности организации [20]. В традиционных стратегических моделях также подчеркивалась важность формирования долгосрочных планов. Тем не менее такие подходы плохо адаптировались к быстроменяющимся системам и росту неопределенности, что стало особенно заметным в XXI веке [2].

XXI век стал эпохой цифровой трансформации. Цифровизация изменила почти каждый аспект человеческой деятельности и экономики: от способов взаимодействия потребителей с организациями до работы внутри сети цепочек поставок. В этом контексте корпорации больше не могут полагаться исключительно на традиционные методы стратегического управления.

Ключевыми аспектами цифровизации, которые необходимо учитывать при разработке стратегий, являются:

- постоянный поток данных (big data) и сложность их интеграции в принятие решений [6];
- рост автоматизации, искусственного интеллекта и его применения для улучшения бизнес-операций [13];
- преобразования, вызванные платформенной экономикой, что привело к смещению фокуса с линейных бизнес-моделей на как минимум двумерные системы (пользователь-организация-экосистема) [18];
- цифровые технологии также усилили глобализацию, значительно сократив транзакционные издержки [4].

При этом этапы цифровой трансформации можно разделить на следующие ключевые вехи:

1. Информатизация и автоматизация в 1990-е годы, когда компании стали использовать ERP-системы для планирования на стратегическом уровне.
2. Переход в цифровую среду и онлайн-присутствие (2000-е) с расширением стратегий за счет онлайн-каналов продаж.
3. Интеграция цифровых технологий в бизнес-процессы (2010-е годы и позже) в эпоху больших данных, аналитики и искусственного интеллекта.

Таким образом, традиционные модели Портера, впервые предложенные в 1980-е годы, уже не могут дать полного ответа на сложные вопросы цифровой эпохи, что приводит к появлению новых подходов.

Одной из ключевых отличительных черт стратегического управления в эпоху цифровизации является стремление к повышению гибкости. Если традиционные модели предполагали линейное планирование форс-мажоров, то цифровая эпоха требует максимально быстрой адаптации при наличии неполной информации. Главный акцент начал смещаться с детализированных долгосрочных прогнозов на разработку адаптивных стратегий [21]. Это отразилось в возросшей популярности концепций agile-менеджмента и lean-методологий, которые позволяют внедрять изменения на уровне

процессов быстрее, чем традиционные подходы. Примером служат компании сектора ИТ, такие как Amazon или Netflix, использующие гибкие стратегии и быстро изменяющие внутренние процессы в ответ на перемены в окружающей конкурентной среде или запросах пользователей.

Помимо гибкости, ключевое место в стратегическом управлении занял экосистемный подход. Особенно это характерно для ведущих цифровых корпораций, таких как Google, Apple и Alibaba. Экосистемный подход предполагает создание сети взаимосвязанных предприятий, связанных общей цифровой платформой. Эта стратегия уходит от классических методов определения конкурентных преимуществ внутри отрасли и концентрируется на формировании глобальных сетей взаимодействия. Примером экосистемы можно считать «Apple», которая создает не только физические устройства, но и объединяет пользователей с помощью App Store, Apple Music, iCloud и других сервисов. В таких условиях пользователь уходит из конкурирующих экосистем [14].

Ускоряют процесс стратегической адаптации сбор и аналитика больших данных. Современное стратегическое планирование строится на:

- во-первых, аналитике пользовательских данных, в ходе которой на основе информации о поведении пользователей стратегии корректируются в режиме реального времени;
- во-вторых, предсказательном моделировании (например, в «Google», делают прогнозы, используя нейронные сети);
- в-третьих, автоматизации операционного управления, например, в компании «Amazon» используют роботы для анализа данных или автоматизированные системы в цепочках поставок [17].

Эти инструменты являются продолжением классических подходов, таких как SWOT или PESTLE-анализ, но применяются исключительно в цифровых средах.

Ключевым элементом стратегического управле-

ния становится развитие гибких систем непрерывного организационного обучения (learning organizations), основанного на концепции Питера Сенге [12]. Большие компании активно учатся быстрее формировать и адаптировать свои бизнес-модели. Примером служат Facebook и Google, которые используют экспертные системы для обучения сотрудников, а также постоянно обновляют общие знания организации через корпоративные цифровые платформы.

Хоть цифровизация открыла множество возможностей для компаний, она также привнесла значительные вызовы. Перечислим некоторые из них.

- Фокус на данных создает условия для потенциальных угроз хакерских атак, но безопасность требует значительных затрат.
- Обработка больших объемов персональных данных пользователей вызывает споры в сфере приватности.
- Потребность в новых компетенциях, включая знания в области обработки данных, искусственного интеллекта и анализа рынка, приводит к дефициту квалифицированных кадров.
- Отсутствие надежной IT-инфраструктуры ограничивает компании, особенно в развивающихся странах [8].

Вот почему внедрение новых подходов к стратегическому управлению в современном мире сопровождается как значительными перспективами, так и многочисленными вызовами. Современные компании сталкиваются с нарастающей волной цифровизации, глобализации и технологических изменений, что требует новых механизмов принятия решений, внедрения инновационных технологий и пересмотра ключевых стратегий. Однако процесс адаптации к этим изменениям часто сталкивается с рядом сложностей, начиная с трансформации организационных культур и заканчивая необходимостью интеграции непрерывно обновляющихся технологий.

Одним из ключевых вызовов является высокая степень неопределенности внешней среды. Традиционные подходы к стратегическому управ-

лению часто базируются на прогнозах и долгосрочных планах; однако в современных условиях предсказывать будущее становится все сложнее. Быстро изменяющиеся рынки, непредсказуемое поведение конкурентов и нестабильность мировой экономики заставляют компании находить гибкие и адаптивные подходы вместо статических стратегий. Например, более широкое применение методологии agile и технологий искусственного интеллекта в процессах стратегического управления позволяет быстрее реагировать на изменения [16]. Однако такие изменения требуют значительных инвестиций в обучение сотрудников и перестройку внутренних процессов, что далеко не все организации могут себе позволить.

Еще одним вызовом становится сопротивление внутри организаций. Руководители и сотрудники часто привержены устоявшимся операциям и процессам, что затрудняет внедрение новых подходов. Это связано как с боязнью ошибок, так и с недостаточным пониманием пользы новых стратегий. Организации, сталкивающиеся с такой ситуацией, вынуждены вкладывать ресурсы в изменение корпоративной культуры, внедрение программ обучения персонала, а также в разъяснение ценностей новых стратегий. Успешное преодоление подобных барьеров требует времени и колоссальных усилий как от руководства, так и от сотрудников [7].

В то же время потенциальные перспективы внедрения новых моделей стратегического управления значительны. Использование инструментов больших данных и искусственного интеллекта, например, открывает возможности для более глубокой аналитики решений и создания персонализированных стратегий. Это может проявляться в идентификации новых сегментов рынка, прогнозировании потребностей клиентов или создании продуктов, которые лучше соответствуют текущему спросу. Кроме того, использование цифровых платформ и автоматизации позволяет выстраивать интегрированные процессы управления, сокращая циклы принятия решений и повышая их точность [3].

Переход к более современным подходам стратегического планирования также открывает доступ к глобальным ресурсам. Например, стратегия построения экосистем, которая становится все более популярной в условиях цифровой экономики, способствует объединению усилий разных компаний, дополняющих друг друга. Это позволяет достичь синергетического эффекта, повышая конкурентоспособность участников экосистемы и создавая устойчивую бизнес-модель. Однако необходимо учитывать, что такие подходы требуют высокого уровня координации и взаимного доверия между партнерами, что может оказаться весьма серьезным вызовом.

Еще одним позитивным аспектом является растущая роль устойчивого развития в стратегическом управлении. Под давлением мировой общественности компании все чаще выбирают стратегии, направленные на минимизацию негативного экологического воздействия и улучшение социальных условий. Это формирует новый тренд: интеграцию ESG-факторов (экологические, социальные и управленческие аспекты) в стратегическое управление [10]. Однако такой подход требует пересмотра стандартов операционной деятельности, нередко приводя к увеличению затрат в краткосрочной перспективе.

Таким образом, внедрение новых подходов к стратегическому управлению представляет собой сложный и многогранный процесс. С одной стороны, компании сталкиваются с серьезными вызовами – неопределенностью, ограниченными ресурсами, сопротивлением сотрудников и необходимостью быстрого освоения новых технологий. С другой стороны, успешная интеграция инновационных методов может принести значительные конкурентные преимущества, включая гибкость, технологическую адаптацию и устойчивость в быстроменяющихся условиях. Стратегическое управление становится не просто инструментом планирования, а динамичным механизмом выживания и роста, способным трансформировать бизнес под влиянием новых трендов и вызовов глобальной экономики.

## **Заключение**

Эпоха цифровой экономики внесла существенные изменения в подходы к стратегическому управлению, вызвав эволюцию классических моделей и появление новых, более адаптивных концепций. Если на ранних этапах развития стратегического управления акцент делался на стабильности, долгосрочном планировании и прогнозировании, то современные условия диктуют необходимость гибкости, инновационности и устойчивости к изменениям. Сегодня ключевую роль в стратегическом управлении играет использование данных, технологий и аналитики, что привело к становлению концепций вроде цифровой трансформации, управления экосистемами и созданию платформенных бизнес-моделей. Организации, ориентированные на будущее, все чаще обращаются к таким моделям, как agile-стратегии, управление на основе данных (data-driven strategies) и динамические способности, чтобы поддерживать конкурентоспособность в условиях быстро изменяющейся среды.

Однако цифровая экономика не только открывает новые горизонты, но и ставит перед организациями вызовы. Ускоренное старение технологий, усиление конкурентной борьбы, неконтролируемый рост объемов данных, а также вопросы кибербезопасности и этики требуют от компаний переосмысления своих стратегических подходов и укрепления устойчивости. Более того, переход от линейных моделей ведения бизнеса к экосистемным и децентрализованным структурам требует новых навыков в стратегическом управлении, таких как управление сотрудничеством, управление цифровыми платформами и адаптивное управление.

Эволюция моделей стратегического управления в условиях цифровой экономики демонстрирует, что успешные организации отличаются не только высокой скоростью адаптации, но и способностью предугадывать будущие изменения, формировать новые рынки и активно взаимодействовать с технологической средой. Дальнейшие исследования в области стратегического

управления должны быть направлены на интеграцию цифровых технологий в процесс разработки стратегий, изучение принципов гибкости и адаптации, а также на разработку практических рекомендаций для компаний, стремящихся к устойчивому развитию в условиях цифровизации.

В заключение следует отметить, что стратегическое управление продолжает эволюциониро-

вать, обеспечивая организациям инструменты для выживания и процветания в эпоху цифровой экономики. Экономические и социальные реалии показывают, что способность адаптироваться, внедрять инновации и использовать цифровые возможности в полной мере будет определяющим фактором конкурентоспособности и успешности компаний в будущем.

### Библиографический список

1. Адаменко А. А., Белокурова М. И. Стратегическое управление в условиях новой модели глобализации экономических систем // Вестник Академии знаний. – 2023. – 2(55). – С. 393–399.
2. Алиев А. Т., Дюндик Е. П., Суртаева О. С. Проблемы реализации модели сетевой ценностной цепочки в системе стратегического управления предприятием в условиях цифровой трансформации // Экономические системы. – 2022. – Т. 15, № 3. – С. 34–45.
3. Астахова Л. В. Трансформация стратегических моделей управления человеческими угрозами информационной безопасности предприятия как императив цифровой индустрии // Научно-техническая информация. Серия 1: Организация и методика информационной работы. – 2021. – № 4. – С. 1–7.
4. Барсуков М. В., Меркулова Н. С. Построение модели управления финансами промышленного предприятия на основе применения инструментов оперативного и стратегического финансового анализа // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 12–1. – С. 5–10.
5. Бирюков В. В. Бизнес-модель в стратегическом управлении промышленным предприятием // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2020. – Т. 18, № 1. – С. 69–76.
6. Волкова Е. Ю. Влияние национальной модели на развитие стратегического управления экономикой РФ // Философия хозяйства. – 2022. – 3(141). – С. 159–185.
7. Вологин А. Е. Характеристика процесса цифровой трансформации: новые возможности и вызовы, порождаемые цифровой трансформацией // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2023. – 1(55). – С. 17–20.
8. Коновалова Г. И. Модель и механизм взаимодействия оперативного и стратегического управления на промышленном предприятии // Менеджмент в России и за рубежом. – 2024. – № 3. – С. 3–9.
9. Кострова Ю. Б., Шибаршина О. Ю. Модель управления инновационной деятельностью компании: стратегический подход // Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте, Серия 1: Экономика и управление. – 2020. – 2(33). – С. 29–37.
10. Мрочковский Н. С. Стратегическое планирование перспектив развития моделей управления в цифровой экономике // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2020. – Т. 17, 4(112). – С. 173–180.
11. Мызникова М. А. Разработка системно-динамической модели стратегического управления промышленными предприятиями, функционирующими в условиях неопределенности // Вестник Института экономических исследований. – 2022. – 3(27). – С. 96–104.
12. Новицкий Н. А. Вопросы выбора модели управления стратегическим прорывом в эпоху развития интеллектуального инвестиционного воспроизводства с применением искусственного интеллекта // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2022. – № 4. – С. 51–60.
13. Основы научных исследований в менеджменте / С. Н. Яшин [и др.]. – М. : Юрайт, 2024. – 290 с.
14. Пивоваров Т. К. Значимость моделей стратегического управления проектами в сфере цифровых технологий // Бизнес и общество. – 2022. – 1(33).
15. Половян А. В., Сеницына К. И. Управление стратегической гибкостью предприятия: модели оптимизации бизнес-процессов // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2023. – № 3. – С. 185–194.
16. Разработка современной модели стратегического управления «умным» сельским хозяйством / А. В. Фролов [и др.] // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2021. – № 6. – С. 68–79.
17. Сапрыкина Л. Н. Модели измерения ценности в системе стратегического управления устойчивым развитием предпринимательской структуры // Вести Автомобильно-дорожного института. – 2022. – 1(40). – С. 87–95.
18. Сапунов А. В. Проблемы применения моделей стратегического менеджмента для управления предприятиями малого и среднего бизнеса // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – 39(1). – С. 293–298.
19. Строкина Л. А. Модель стратегического управления нейромаркетингом // Вести Автомобильно-дорожного института. – 2021. – 2(37). – С. 127–134.

20. Трофимова Н. Н. Модель стратегического управления конфликтами в условиях внедрения инноваций на наукоемких предприятиях // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. – 2021. – № 2. – С. 37–41.
21. Шедько Ю. Н. Достижение устойчивого конкурентного преимущества на основе интегрированной стратегической модели управления проектами // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2020. – № 11. – С. 93–96.
22. Эскиев М. А., Кошукоев Х. М. Концептуальная модель устойчивости стратегического развития промышленных компаний на основе обеспечения надлежащего корпоративного управления // Вестник Академии знаний. – 2020. – 37(2). – С. 403–407.
23. Egorenko A. O., Fomenko O. V. Management system transformation while moving to digital economy // Journal of Entrepreneurship and Innovation. – 2021. – Vol. 13, no. 13. – P. 3–7.