

Ширвани Г. М.Р.

Аспирант

Уральский государственный экономический университет

г. Екатеринбург, Россия

ТЕОРИИ И КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

***Аннотация.** Статья посвящена изучению стратегического управления как ключевой области управления современными организациями. Рассмотрены основные теории и подходы, такие как классическая школа, эволюционная школа, теория ресурсной базы и динамических способностей. Особое внимание уделено современным концепциям, включая цифровую трансформацию, сбалансированную систему показателей, стратегию голубого океана и аджайл-стратегии. Также проанализированы основные инструменты стратегического управления, такие как SWOT-анализ, PESTEL-анализ, матрица BCG, модель пяти сил Портера и анализ стейкхолдеров. Выводы подчеркивают значимость стратегического управления для адаптации компаний к изменяющимся условиям внешней среды, создания конкурентных преимуществ и достижения устойчивого развития.*

***Ключевые слова:** менеджмент, стратегическое управление, цифровая трансформация, сбалансированная система показателей, стратегия голубого океана, аджайл-стратегия, SWOT-анализ, PESTEL-анализ, матрица BCG, пять сил Портера, анализ стейкхолдеров.*

Shirwany G. M.R.

Postgraduate

Ural State University of Economics (Ekaterinburg, Russia)

THEORIES AND CONCEPTS OF STRATEGIC MANAGEMENT

***Abstract.** The article is devoted to the study of strategic management as a key area of modern organizational management. It examines major theories and approaches, such as the classical school, the evolutionary school, resource-based theory, and the theory of dynamic capabilities. Special attention is given to contemporary concepts, including digital transformation, the Balanced Scorecard, Blue Ocean Strategy, and Agile strategies. Additionally, key strategic management tools, such as SWOT analysis, PESTEL analysis, the BCG matrix, Porter's Five Forces model, and stakeholder analysis, are analyzed. The conclusions highlight the importance of strategic management in helping companies adapt to changing external environments, create competitive advantages, and achieve sustainable development.*

***Keywords:** management, strategic management, digital transformation, Balanced Scorecard, Blue Ocean Strategy, Agile strategy, SWOT analysis, PESTEL analysis, BCG matrix, Porter's Five Forces, stakeholder analysis.*

Современные организации уделяют первостепенное внимание стратегическому управлению, рассматривая его как фундаментальный элемент достижения рыночной устойчивости. Непрерывная трансформация бизнес-среды, развитие международных рынков и ускорение технологического прогресса побуждают компании разрабатывать инновационные методы стратегического планирования, формируя актуальную повестку управленческих исследований.

Грамотно выстроенное стратегическое планирование формирует благоприятные условия для активного воздействия на рыночную среду,

способствуя укреплению конкурентных позиций организации в долгосрочной перспективе.

Классическая школа стратегического управления сформировала фундаментальные принципы развития организационного менеджмента, предоставив научному сообществу разнообразные методологические инструменты достижения корпоративных целей. Значительный вклад в становление теоретической базы дисциплины внес И. Ансофф, разработавший концепцию рационального планирования.

Методология И. Ансоффа базируется на комплексном анализе факторов внешней среды для выявления потенциальных рисков и перспектив развития компании, параллельно с детальным исследованием внутренних ресурсов организации [1, с. 87]. Разработанный подход систематического планирования позволяет организациям существенно снизить степень неопределенности при принятии управленческих решений, максимально эффективно реализуя намеченные стратегические задачи.

Классическая школа стратегического менеджмента обогатилась фундаментальными разработками М.Портера в области анализа рыночной конкуренции. Предложенная исследователем концепция пяти конкурентных сил раскрывает механизмы формирования отраслевой прибыльности через призму различных рыночных факторов [2, с. 61]. Методология Портера сохраняет практическую значимость, предоставляя компаниям инструментарий для комплексной оценки конкурентных позиций и выстраивания долгосрочных стратегических преимуществ на рынке.

Концепция цепочки создания ценности, разработанная М.Портером, выступает фундаментальным элементом классической школы управления. Методология рассматривает производственную организацию как систему взаимозависимых операционных процессов, формирующих добавленную стоимость конечного продукта. Практическая реализация данного подхода направлена на последовательную минимизацию производственных затрат при одновременном увеличении потребительской ценности выпускаемой

продукции [2, с. 143]. Применение концепции позволяет компаниям проводить глубокий анализ организационной структуры и выявлять направления оптимизации бизнес-процессов для достижения максимальной результативности.

Фундаментальные принципы современного стратегического менеджмента берут начало в классической школе управления, где рациональное планирование и анализ цепочек создания ценности формируют методологическую основу. Системный подход к долгосрочному планированию становится ключевым инструментом достижения корпоративных целей. Практическое применение классических теорий раскрывает множество возможностей для развития бизнес-процессов, позволяя компаниям эффективно адаптироваться к рыночным изменениям.

Фундаментальные принципы системного подхода к разработке стратегий были заложены представителями классической школы управления. Развитие научной мысли привело к формированию множества направлений стратегического менеджмента, среди которых выделяется эволюционная концепция. Приверженцы эволюционного подхода рассматривают организацию как живой организм, способный приспосабливаться к меняющимся условиям рыночной среды. Традиционный метод детального планирования уступил место гибкому управлению, позволяющему компаниям оперативно реагировать на внешние изменения. Рыночный успех достигается благодаря развитию адаптационных механизмов и грамотному использованию появляющихся возможностей для развития бизнеса [3, с. 58].

Фундаментальная роль в эволюционной теории отводится концепции конкурентного преимущества, характеризующей способность компании превосходить соперников на рынке. М. Портер подчеркивает двойственную природу конкурентных преимуществ, формируемых внутренним потенциалом организации и динамичным взаимодействием с рыночной средой [4, с. 98]. Недостаточная адаптивность бизнес-структур к меняющимся условиям неизбежно приводит к ослаблению рыночных позиций. Стремительная

трансформация экономической среды и растущая дифференциация потребительских запросов требуют от компаний непрерывного совершенствования методов ведения бизнеса.

Современная концепция ресурсной базы расширила фундаментальные положения эволюционной теории управления, акцентируя внимание на внутреннем потенциале предприятий как определяющем факторе рыночного лидерства. Специфические активы и профессиональные навыки организации формируют базис долгосрочного превосходства над конкурентами. Исследователь Дж. Барни, внесший значительный вклад в развитие ресурсной концепции, сформулировал четыре ключевых критерия стратегических ресурсов компании, обеспечивающих устойчивое конкурентное преимущество: значимость для рынка, ограниченная доступность, сложность имитации и рациональность использования [5, с. 112].

Теория динамических способностей, разработанная Д.Тисом, существенно обогатила концепцию ресурсного подхода, акцентируя внимание на адаптивности организаций к стремительным рыночным трансформациям. Динамические способности раскрываются через умение компаний реконфигурировать имеющиеся активы и компетенции, адаптируясь к вызовам внешней среды. Масштабная цифровизация и растущая глобализация требуют от бизнеса непрерывного инновационного развития и стратегической гибкости. Исследования Д.Тиса демонстрируют, что организации с развитыми динамическими способностями активно формируют рыночную конъюнктуру, а не просто реагируют на происходящие изменения [6, с. 75].

Приверженцы институциональных исследований уделяют первостепенное внимание влиянию регуляторной среды на формирование корпоративных стратегий. Концептуальные основы данного направления указывают на прямую зависимость рыночного успеха предприятий от качества анализа внешних ограничений, включая нормативно-правовую базу, рыночные стандарты и социальные требования [7, с. 34]. Особую значимость для устойчивого развития компаний приобретает признание легитимности их

деятельности со стороны контролирующих органов и общественности. Методология легитимности, разработанная в рамках институционального подхода, демонстрирует необходимость активного формирования положительной репутации предприятий параллельно с адаптацией к меняющимся условиям внешней среды для укрепления рыночных позиций.

Современные концепции стратегического менеджмента претерпели значительную трансформацию под влиянием динамичных рыночных условий. Стремительная цифровизация бизнес-процессов, расширение международных связей и усложнение корпоративных взаимоотношений способствовали формированию инновационных подходов к управлению организациями. Компании переосмысливают традиционные методы ведения бизнеса, концентрируясь на построении устойчивых экосистем и разработке гибких бизнес-моделей, направленных на максимизацию ценности для всех участников рынка. Передовые управленческие практики позволяют предприятиям не только успешно преодолевать вызовы меняющейся среды, но и открывать новые горизонты развития, укрепляя конкурентные позиции на глобальном рынке.

Концептуальный вклад А.Остервальдера и И.Пинье в теорию бизнес-моделирования существенно изменил подход к стратегическому планированию компаний. Разработанный авторами универсальный шаблон представляет систему взаимосвязанных компонентов бизнеса, включающую ценностные предложения, ресурсную базу, каналы распределения, целевые сегменты, партнерские сети, денежные потоки и затратные механизмы [8, с. 34]. Применение данной методологии позволяет организациям систематизировать операционные процессы и находить новые точки роста для развития бизнеса.

Современная бизнес-модель выступает ключевым стратегическим инструментом компании, определяющим механизмы формирования и трансляции потребительской ценности на рынок. Масштабная цифровизация экономики стимулирует организации разрабатывать принципиально новые

подходы к ведению бизнеса, поскольку классические модели утрачивают результативность в изменившихся условиях [8, с. 56].

Формирование устойчивых экосистем выступает фундаментальным направлением стратегического развития бизнеса. Партнерские взаимоотношения между компаниями, клиентами и рыночными игроками создают многоуровневую структуру взаимовыгодного сотрудничества. Комплексное развитие компании определяется не только внутренними ресурсами, но и качеством синергетических связей между всеми участниками рыночного пространства.

Современные компании формируют стратегию развития экосистемы через активное выстраивание партнерских отношений между участниками рынка, создавая мощный синергетический эффект. Расширение рыночного присутствия происходит параллельно с существенным снижением операционных издержек благодаря рациональному распределению ресурсов между партнерами. Сформированная экосистема значительно усложняет выход новых игроков на рынок, поскольку требует от них глубокой интеграции в сложившуюся структуру деловых взаимоотношений [9, с. 45].

Современные корпорации, выстраивающие стратегию долгосрочного развития, внедряют комплексный подход к управлению, объединяющий экологическую ответственность, социальную значимость и эффективное корпоративное руководство. Подобная трансформация бизнес-процессов способствует укреплению рыночных позиций компаний и привлечению дополнительного капитала, учитывая растущий интерес инвестиционного сообщества к предприятиям, реализующим принципы устойчивого развития [10, с. 123].

Стратегическое управление современными организациями базируется на глубокой интеграции инновационных подходов, партнерских взаимодействий и принципов устойчивого развития через призму бизнес-моделей и экосистемного мышления. Компании, демонстрирующие гибкость в адаптации операционных моделей и выстраивании эффективных экосистем,

приобретают значительные конкурентные преимущества в условиях рыночной турбулентности. Стратегическое планирование, ориентированное на создание многосторонней ценности для участников экосистемы, становится фундаментальным компонентом управленческой практики передовых организаций.

Стратегическое развитие организаций претерпело существенные изменения благодаря внедрению передовых технологий и формированию инновационных экосистем бизнеса. Масштабная цифровизация последних десятилетий кардинально трансформировала подходы компаний к стратегическому планированию и реализации управленческих решений. Технологический прогресс радикально преобразил методы создания добавленной стоимости, механизмы коммуникации с потребителями и принципы рыночного соперничества между предприятиями. Результативная адаптация корпоративных стратегий к цифровым реалиям позволила многим организациям не только удержать рыночные позиции, но и значительно расширить сферы влияния через освоение принципиально новых конкурентных возможностей.

Масштабная цифровизация бизнес-процессов радикально меняет методологию управления предприятием, охватывая каждый аспект деловой активности организации, начиная с базовых операций и заканчивая построением долгосрочных стратегий развития. Исследования Дж. Уэстермэна подчеркивают необходимость фундаментальной перестройки управленческих механизмов компаний при внедрении передовых цифровых решений в производственные циклы [11, с. 45].

Стремительное развитие облачных технологий кардинально преобразует существующие рыночные механизмы, формируя принципиально новые подходы к ведению бизнеса. Внедрение модели SaaS (Software as a Service) радикально изменило способы распространения программного обеспечения, расширив возможности монетизации продуктов и углубив взаимодействие с пользователями [12, с. 78]. Лидеры технологического

сектора Microsoft и Salesforce наглядно демонстрируют результативность цифровых инноваций в построении устойчивых рыночных позиций.

Современная цифровая экономика выдвинула платформенный подход в качестве основополагающего элемента стратегического развития бизнеса. Технологические гиганты формируют новые стандарты рыночного взаимодействия, демонстрируя преимущества многосторонних цифровых площадок над классическими моделями ведения дел. Масштабные платформенные решения Amazon, Google и Alibaba создали принципиально новую архитектуру бизнес-процессов, где множество участников рынка формируют единое пространство для совместного создания добавленной стоимости [13, с. 132].

Успех современных платформ напрямую зависит от масштаба сетевых взаимодействий между участниками, формирующими уникальную ценность сервиса. Стратегическое преимущество платформенного подхода заключается в способности компаний достигать устойчивого роста через масштабирование бизнес-модели при минимальных дополнительных затратах. Комплексный анализ пользовательского опыта и грамотное выстраивание коммуникаций внутри экосистемы становятся ключевыми факторами развития платформенных решений. Согласно исследованиям Дж. Паркса, организациям, развивающим платформенные сервисы, необходимо систематически вкладывать ресурсы в технологическую инфраструктуру, обеспечивающую комфортное и защищенное взаимодействие всех участников [12, с. 98].

Цифровые инновации радикально меняют конкурентную среду современного рынка. Новые технологические решения существенно упрощают выход компаний в различные рыночные сегменты, позволяя начинающим предприятиям успешно соперничать с крупными корпорациями. Масштабная цифровизация бизнес-процессов создает повышенный спрос на аналитику пользовательских данных, превращая информацию в ключевой стратегический актив. Организации, разработавшие эффективные методики

обработки клиентской информации, приобретают уникальные возможности для глубокого анализа потребительского поведения и точного прогнозирования запросов целевой аудитории, формируя тем самым устойчивые рыночные преимущества [14, с. 56].

Современные организации переосмысливают классические методы стратегического управления под воздействием масштабной цифровизации бизнес-процессов. Внедрение передовых технологических решений существенно расширяет горизонты развития компаний, способствуя формированию инновационных бизнес-моделей и созданию устойчивых партнерских экосистем. Лидирующие позиции в различных секторах экономики занимают предприятия, сумевшие органично встроить цифровые инновации в корпоративную стратегию, что позволяет им активно влиять на трансформацию рыночных механизмов.

Современные рыночные трансформации, включая внедрение платформенных решений, существенно видоизменяют методологию оценки стратегической результативности компаний. Стремительное развитие предпринимательской среды делает классические инструменты анализа малоэффективными для полноценной оценки бизнес-показателей. Методология сбалансированной оценки, разработанная учеными Р.Капланом и Д.Нортоном, стала фундаментальным инструментом стратегического менеджмента. Данная методика позволяет организациям синхронизировать перспективные и оперативные задачи, включая материальные и нематериальные индикаторы развития [15, с. 67]. Ключевыми направлениями анализа выступают финансовая стабильность, оптимизация производственных циклов, развитие персонала и клиентский сервис. Применение комплексного подхода способствует выявлению текущих результатов деятельности и определению направлений совершенствования бизнес-процессов в условиях масштабной цифровизации рынка.

Сбалансированная система показателей выступает ключевым инструментом стратегического управления, трансформируя абстрактные цели

организации в практические задачи. Грамотное внедрение методики существенно усиливает контроль над бизнес-процессами, создавая прямую взаимосвязь между повседневной деятельностью персонала и долгосрочными планами организации. Стремительное развитие цифровых технологий требует от компаний максимальной адаптивности, где сбалансированная система показателей становится надежным компасом в достижении намеченных результатов.

Стратегическое управление в современных условиях выходит за рамки традиционных методов оценки результативности, формируя принципиально новые подходы к созданию рыночных преимуществ. Значительный вклад в развитие управленческой мысли внесла концепция стратегии голубого океана, разработанная исследователями Ч.Кимом и Р.Моборн. Традиционные рынки с высокой конкурентной напряженностью уступают место инновационным пространствам, где компании могут развиваться без прямого соперничества с конкурентами [15, с. 112]. Создание уникальных ценностных предложений для клиентов становится ключевым фактором успеха, заменяя классические методы конкурентной борьбы принципиально новыми решениями в области инновационного развития.

Модель ERRC выступает фундаментальным инструментом стратегии голубого океана, позволяющим организациям проводить глубинный анализ рыночных сегментов и выявлять перспективные направления для формирования принципиально новых рыночных пространств. Цифровая трансформация усиливает значимость данного подхода, предоставляя компаниям расширенные возможности применения передовых технологических решений при разработке уникальных товаров и сервисов.

Принципы гибкого управления Agile, зародившиеся в среде разработки программного обеспечения, трансформировали подходы к стратегическому планированию бизнеса. Методология гибкого руководства позволяет организациям максимально быстро адаптироваться к меняющимся рыночным условиям через короткие итерации и постоянную обратную связь.

Практическое внедрение аджайл-подходов помогает компаниям своевременно корректировать курс развития, учитывая динамику внешней среды и степень неопределенности [16, с. 140].

Современные компании трансформируют подходы к стратегическому планированию, внедряя итеративные методы Agile вместо классического долгосрочного прогнозирования. Динамичная цифровая среда требует от организаций молниеносной адаптации к переменам рыночных условий. Методология Agile позволяет компаниям оперативно тестировать стратегические гипотезы, концентрироваться на ключевых направлениях развития и своевременно корректировать тактические решения в условиях рыночной турбулентности [16, с. 158].

Стратегический менеджмент претерпел значительные изменения, обогатившись передовыми методами управления, включая систему сбалансированных показателей, концепцию голубого океана и гибкие подходы Agile. Успешная реализация данных управленческих инноваций требует применения фундаментальных аналитических инструментов, позволяющих всесторонне оценивать внутреннюю среду компании и рыночное окружение. Классические методики стратегического планирования, среди которых матрица BCG, модель пяти конкурентных сил Портера, комплексный анализ SWOT и PESTEL, а также исследование групп влияния, формируют надежную методологическую базу для принятия управленческих решений. Системное использование данных инструментов позволяет организациям проводить глубинную диагностику текущего положения и определять оптимальные траектории развития бизнеса.

Стратегическое планирование деятельности современных организаций базируется на применении SWOT-анализа, методологии комплексной оценки внутренних и внешних факторов развития предприятия. Методика позволяет систематизировать массив управленческой информации, определить приоритетные направления развития компании и сформировать эффективную рыночную стратегию [17, с. 78]. Грамотное использование результатов SWOT-

анализа способствует максимальной реализации конкурентных преимуществ организации при одновременном снижении негативного влияния рыночных угроз и преодолении внутренних ограничений.

Современные компании применяют PESTEL-анализ параллельно со SWOT-методологией для комплексной оценки макроэкономического окружения. Методика PESTEL охватывает шесть ключевых направлений внешней среды бизнеса, включая политическую обстановку, экономические тенденции, социальные тренды, технологическое развитие, экологическую ситуацию и правовое регулирование. Растущая глобализация и развитие цифровых технологий усиливают значимость PESTEL-анализа при оценке рыночных вызовов [17, с. 95]. Внедрение данного инструмента в практику стратегического планирования существенно повышает качество управленческих решений за счет всестороннего учета макроэкономических факторов.

Стратегический инструментарий Бостонской консалтинговой группы включает матричную модель оценки продуктового портфеля организации. Методика позволяет руководителям принимать взвешенные решения относительно инвестиционной привлекательности различных направлений деятельности компании. Аналитический подход предусматривает классификацию бизнес-единиц по четырем группам, учитывая динамику развития рынка и занимаемую долю. Специалисты консалтинговой группы дали образные названия каждому квадранту матрицы – «звезды», «дойные коровы», «вопросительные знаки», «собаки», что значительно упрощает восприятие методики руководителями компаний [17, с. 112].

Анализ конкурентного окружения компании через методику пяти сил Портера выступает фундаментальным инструментом стратегического планирования. Методология, созданная М.Портером, раскрывает многогранную природу рыночной динамики через призму влияния новых участников рынка, рыночной власти поставщиков, покупательской способности клиентов, вероятности появления товаров-заменителей и степени

соперничества между действующими компаниями [4, с. 124]. Применение данного метода позволяет организациям формировать эффективные стратегии укрепления рыночных позиций на основе комплексного понимания конкурентной среды.

Анализ заинтересованных сторон занимает ключевое место среди методов стратегического управления современной организацией. Системный подход к выявлению и оценке влияния различных групп стейкхолдеров создает основу для принятия взвешенных управленческих решений. Многогранная структура взаимодействия включает работу с клиентской базой, акционерным капиталом, персоналом, партнерами по цепочке поставок, регулирующими органами власти и представителями локальных сообществ. Растущая цифровая трансформация бизнес-процессов требует от компаний выстраивания продуктивного диалога со всеми категориями заинтересованных участников для сохранения доверия и устойчивых позиций на рынке [17, с. 140].

Стратегическое управление выступает фундаментальным элементом развития современных организаций, обеспечивая не только адаптацию к рыночным условиям, но и активное формирование перспективных направлений роста. Комплексный подход к управлению сочетает традиционные методы планирования с инновационными практиками построения бизнес-экосистем, внедрения цифровых технологий и гибких методологий оценки результативности. Реализация управленческих стратегий требует глубокой интеграции множества инструментов, создающих основу для инновационного развития и долгосрочной устойчивости бизнеса. Значимость стратегического управления простирается далеко за пределы корпоративного сектора, становясь катализатором прогрессивных изменений во всей экономической системе.

Список литературы:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 454 с.
3. Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений. – М.: Дело, 2000. – 452 с.
4. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 715 с.
5. Barney J. The company's resources and competitive advantage. // Journal of Management, 1991, vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
6. D.J. Teece Dynamic capabilities and strategic management. Oxford University Press, 2009
7. North, Douglass. Institutions, Institutional Change and Economic Performance, 1990.
8. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 288 с.
9. Аднер Р. Стратегия процветания. Новый взгляд на конкуренцию, развитие бизнес-экосистемы и лидерство. – М.: АСТ, 2023. – 304 с.
10. Интеграция целей устойчивого развития в бизнес-стратегию компаний : монография / А. З. Бобылева, Е. Н. Жаворонкова, О. А. Львова [и др.] ; под ред. А. З. Бобылевой.– М.: Русайнс, 2023. – 230 с.
11. Westerman George, Bonnet Didier, McAfee Andrew. Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation, - Harvard Business School Press, 2014
12. Паркер Г., Ван Алстайн М., Чаудари С. Платформенная революция: Как сети меняют бизнес. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 304 с.
13. Бриньольфссон Э., Макафи А. Машина, платформа, толпа. – М.: МИФ, 2019. – 368 с.
14. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 320 с.

15. Ким В., Моборн Р. Стратегия голубого океана: Как найти или создать рынок, свободный от конкурентов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 289 с.
16. Хессельберг Й. Agile-трансформация. Раскрывая гибкость бизнеса. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2023. – 384 с.
17. Грант Р. Современный стратегический анализ. – М.: Питер, 2024. – 720 с.