

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2025.59.28.058

Теоретические предпосылки развития концепции стратегического управления в турбулентной экономической среде

Яковлев Олег Александрович

Аспирант,
Институт экономики, математики и информационных технологий,
Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
119571, Российская Федерация, Москва, просп. Вернадского, 82;
e-mail: Yakovlev@mail.ru

Панько Юлия Владимировна

Кандидат экономических наук, доцент,
Заведующий кафедрой «Экономическая теория и менеджмент»,
Российская открытая академия транспорта
Российского университета транспорта (МИИТ),
127994, Российская Федерация, Москва, ул. Часовая, 22/2;
e-mail: Yakovlev@mail.ru

Аннотация

В статье рассматриваются основные этапы становления идей стратегического управления с позиций взаимодействия фирмы и внешней среды. Особое внимание уделяется изменениям внешней среды, которые обуславливают необходимость приспособления управленческих инструментов и механизмов к нарастающей подвижности и неопределенности среды, вплоть до возникновения турбулентных явлений. Последние оказывают сильнейшее воздействие на поведение всех игроков на рынке и требуют совершенствования стратегического управления. В связи с повышением турбулентности среды предлагается внедрить в практику понятие турбулентно-адаптивной стратегии, алгоритм формирования которой подразумевает применение дополнительных исследовательских инструментариев в условиях низкой прогнозируемости горизонта планирования.

Для цитирования в научных исследованиях

Яковлев О.А., Панько Ю.В. Теоретические предпосылки развития концепции стратегического управления в турбулентной экономической среде // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 8А. С. 550-557. DOI: 10.34670/AR.2025.59.28.058

Ключевые слова

Стратегическое управление, эволюционная концепция стратегического управления, внешняя среда организации, турбулентность экономической среды, адаптивная стратегия, управление в условиях неопределенности.

Введение

Становление стратегического менеджмента как отдельного вида управленческой деятельности находит отражение в широком спектре теоретических и прикладных исследований и занимает важное место как в отечественной, так и в зарубежной науке. Анализ работ ученых-исследователей в области стратегического управления позволяет выделить три наиболее значимых направления развития стратегической мысли, среди которых особое место принадлежит эволюционной концепции. Эволюционная концепция стратегического управления складывалась и совершенствовалась в течение более чем векового периода. При этом в экономике и технологическом укладе за этот период также происходили существенные изменения, часть из которых сыграли значительную роль в развитии концепции стратегического управления.

Методы исследования

Применяя общенаучные методы анализа и синтеза, а также сравнение, обобщение и систематизацию, авторами публикации было проведено собственное исследование процесса эволюции идей стратегического управления. Источниками для исследования послужили труды основных теоретиков научной мысли в области стратегического управления. В ходе исследования была построена модель концепции эволюции стратегического управления во взаимосвязи с нарастанием неопределенности внешней среды.

Основная часть

Смена парадигм управления внутри экономической системы предприятия включает до четырех этапов развития. Каждая последующая ступень показывает готовность предприятия отражать неопределенности и нестабильность внешней среды (рис.1)

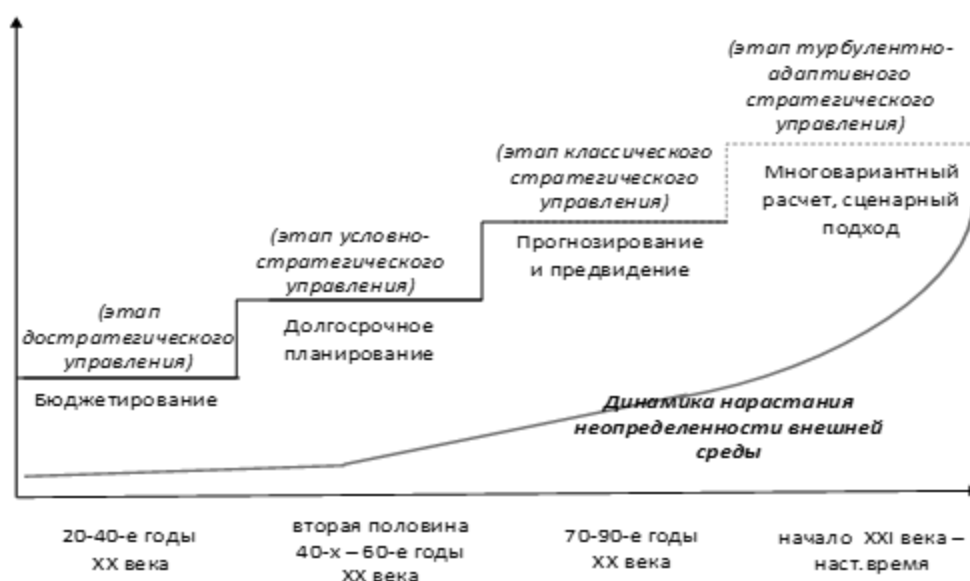


Рисунок 1 - Концепция эволюции стратегического управления во взаимосвязи с нарастанием неопределенности внешней среды (Источник: составлено авторами)

Эволюционная концепция стратегического управления складывалась и совершенствовалась в течение более чем векового периода. При этом в экономике и технологическом укладе за этот период также происходили существенные изменения, часть из которых сыграли значительную роль в развитии концепции стратегического управления.

Так, 20 век ознаменовался четырьмя промышленными революциями, во время которых производственные процессы претерпели существенные изменения, технологические уклады также прошли путь от аграрного общества, через широкое внедрение электричества, механизацию, автоматизацию и информатизацию – до современной среды Индустрии 4.0, основанной на решениях ИИ, глобальных сетях и роботизации деятельности.

Общие индустриальные процессы, отражаясь на всей среде обитания человека, способствовали в том числе и многократному ускорению информационных потоков, что, в свою очередь, обусловило повышение подвижности внешней среды. Ускорение всех процессов, а также усложнение среды за счет возрастания числа игроков и возникновения различных вторичных факторов среды способствовало возрастанию её неопределенности. Интенсивное нарастание числа участников экономических отношений и ускорение информационных процессов приводят к невозможности отслеживания поведения всех участников внешней экономической среды, не говоря уже о возможности построения высокоточного прогноза возможных изменений в экономике, что приводит к резкому усилению неопределенности среды. В долгосрочном периоде неопределённость среды возрастает экспоненциально, что приводит к многократному снижению точности прогнозирования в среднесрочном и долгосрочном горизонтах планирования, вплоть до невозможности получить предсказуемую картину будущего. Неизбежно, данная тенденция отражается на инструментах, которые на разных этапах способствовали развитию концепций стратегического управления.

Изучение теоретических источников по стратегическому управлению позволило выявить следующие этапы эволюции системы управления организацией.

1. Этап достратегического управления: для данного этапа характерно преобладание технологии бюджетирования, которая позволяет заранее спланировать возможные колебания затрат, обусловленные воздействием внешних факторов. Технологию бюджетирования можно рассматривать как одну из базисных рекомендаций при работе предприятий в неустойчивой внешней среде, и в дальнейшем рекомендовать включить в механизм стратегического управления предприятием в условиях турбулентности, как минимальное условие для поддержания его устойчивости.

Следует подчеркнуть, что система управления, основанная на бюджетировании, включала систему контроля за исполнением, контроль трудовых норм и стандартизацию трудовых процессов. Система управления при этом была ориентирована на управление по целям. Также можно отметить начальные стадии проектного подхода в управлении [Бражник, 2015]. Значительным недостатком данного этапа управления являлась опора на достигнутое, что приводило к тому, что и нормы и опыт управления опирались на прошлое, тормозя развитие будущего.

Процесс формирования и согласования бюджета составлял сердцевину управления, как в разрезе отдельных бизнес-единиц, так и целых корпораций, обеспечивая удержание бизнеса в рамках установленных бюджетом уровня затрат [Литвак, 2022]. Можно сказать, что основой стратегического управления данного периода является финансовое планирование, в сочетании с управлением по отклонениям (которые неизбежно возникали в связи с функционированием компании и её взаимодействием с факторами среды, влияние которой практически никаким

образом не учитывалось).

На смену бюджетному подходу пришел подход, уделяющий больше внимание внешней среде, а также систематизации управления информационными потоками бизнеса, что, безусловно, было продиктовано началом активного периода развития вычислительной техники и проникновением информационных технологий в управленческие системы бизнес-среды [Попов, 2025].

2. Дальнейшее расширение товарных рынков, высокие темпы роста экономики, развитие корпоративного сегмента и глобализация обусловили потребность в формировании более обширных планов корпораций, а также расширении горизонта планирования. На данной основе получило развитие долгосрочное планирование, горизонт которого мог быть увеличен с двух-трех лет до пяти или десяти.

Этап условно-стратегического управления является второй стадией эволюции управления предприятием. Преобладающей методологией планирования на данном этапе стала экстраполяция «из прошлого в будущее», что позволяло определить основной тренд развития компании, обеспечивая тем самым прогноз темпов развития и потребностей компании в пределах горизонта планирования.

Суть метода заключается в использовании приростной методики при определении ориентиров для следующего периода деятельности предприятия с минимальными изменениями относительно исходного варианта.

Главным недостатком концепции долгосрочного планирования является лежащее в основании метода предположение о стабильной логике, присущей развитию внешней среды, однако возрастающая сложность среды в связи с её переходом в постиндустриальное общество, и рост её неопределенности, а также наличие неконтролируемых и непрогнозируемых обстоятельств, которые существенно изменяли внешние условия, привели к тому, что методология долгосрочного планирования стала приносить большие неточности в системе планирования, что привело к утрате актуальности долгосрочного планирования основанного на методе экстраполяции.

3. К моменту третьего этапа эволюции системы стратегического управления организацией можно говорить о возникновении концепции классического стратегического управления, в рамках которой на первый план выходит такой инструмент, как прогнозирование и предвидение.

Период экономики, начавшийся с 60-х годов прошлого века, сопровождался тем, что к традиционным измеримым показателям эффективности экономических систем стали добавляться новые факторы: возросла роль непроизводственной сферы, конкуренция не только усилилась, но и стала приобретать новые черты в связи с укрупнением бизнеса и созданием диверсифицированных корпораций, научно-технический прогресс значительно ускорился. Характеризуя экономику второй половины 20 века, известный теоретик управленческой науки назвал данный период «эпохой без закономерностей» [Аакер, 2007]. Экономическими тенденциями данного этапа стало нарастание кризисных явлений. Нестабильность внешней среды привела к необходимости замещения метода экстраполяции, на котором базировалось долгосрочное планирование, новыми инструментами, которые позволили бы снизить зависимость разработки планов долгосрочного развития экономических субъектов от нестабильности внешней среды.

Новая концепция стратегического планирования оказалась в значительной мере отделена от текущего состояния экономического субъекта, но связана с его желаемыми целями в будущем.

Для этого необходимым инструментом стал поиск путей преодоления имеющихся ограничений компании, что, в первую очередь коснулось системы финансового планирования. В основу системы стратегического планирования был положен метод сценариев, предполагающий разработку нескольких альтернативных программ развития ситуации в будущем и соответствующее этому использование ресурсов компании [Ансофф, 2009].

Наряду с методом сценариев актуальным стало применение портфельного анализа в отношении капиталовложений компании, экспертные подходы к принятию решений по функциональным областям деятельности, а также детализированный анализ внутренних возможностей компании с последующей разработкой мероприятий, направленных на реализацию выявленных возможностей, в условиях воздействия на организацию разнонаправленных факторов внешней среды.

Концептуально цель стратегического планирования можно определить как поиск способа улучшения реагирования и адаптации предприятия на факторы внешней среды и воздействие конкурентов [Портер, 2019]. Во главу угла стратегического планирования поставлен метод управления на основе предвидения изменений, что нашло отражение в высказывании еще одного теоретика классики менеджмента, А.Файоля, который сформулировал это следующим образом: «управлять — это предвидеть, а предвидеть — это уже почти действовать» [Файоль, 2024]. Таким образом, на данном этапе, для которого характерно усложнение связей внешней среды, усиление и появление новых черт конкуренции, значительное повышение общей неопределенности среды, неустойчивость, вызванная непредсказуемыми ресурсными и технологическими кризисами, важнейшим принципом системы планирования и управления стал принцип предвидения изменений и выработки реакций, обеспечивающих адаптацию фирмы к любым переменам в подвижной внешней среде.

По мнению авторов, целесообразно разделить указанный третий этап на период, когда прогнозирование осуществлялось в значительной степени на основе инструментов статистики, а в основе видения будущего развития компании лежали матричные методы принятия стратегических решений, и этап, когда активное применение получили специфические инструменты стратегического управления. Важным подэтапом в развитии классической стратегической системы управления можно считать проникновение идеи стратегического управления во все сферы бизнеса и наработку эффективного инструментария для выработки стратегических решений. К периоду конца 60 – 70м годам двадцатого века можно отнести создание большинства наиболее востребованных инструментов и матриц стратегического управления, не утративших свою актуальность до настоящего времени.

Результаты

Постепенное углубление и расширение стратегического подхода привело к тому, что система стратегий компании приобрела вид отдельной системы, включающей разноуровневые и разномасштабные стратегии, ориентированные на отдельные аспекты деятельности современного предприятия.

Теория и практика стратегического управления позволяет выделить здесь четыре базисных варианта: во-первых, это стратегии роста, направленные на всестороннее расширение деятельности фирмы, увеличение рыночной доли и охват новых видов деятельности; во-вторых, стратегии, призванные стабилизировать положение фирмы в сложившихся текущих условиях, с постепенным последующим улучшением позиций; в-третьих, необходимо сказать и о

возможностях, скрытых в стратегии сокращения (или ликвидации) – такая стратегия не является исключительно следствием проблем компании, так как речь может идти о сокращении издержек, вызванных непрофильными видами деятельности, наличием устаревших, изживших себя активов, необходимостью радикального обновления деятельности компании; и, наконец, четвертую группу образует смешанная стратегия, сочетающая элементы предыдущих, примененные в нужных направлениях.

В каждой из перечисленных групп можно выделить дополнительные варианты стратегий, отличающиеся основными объектами, на которые направлены стратегические усилия, а также основными инструментами и ресурсами, за счет которых происходит реализация стратегий.

Активное внедрение стратегического управления во второй половине двадцатого века характеризуется полным отходом от метода экстраполяции при разработке долгосрочных планов, расширение числа факторов среды, в отношении которых осуществляется анализ для выявления их роли для компании, уделение большого внимания анализу внутренних возможностей и факторов компании с целью максимального использования потенциала фирмы при разработке реакции на разнообразные факторы внешней среды, углубление развития сценарного подхода, что отразилось в разработке альтернатив в принятии решений. Во внешних условиях для данного периода характерно возрастание непредсказуемости изменений, общий рост динамизма среды, существенные качественные изменения среды обитания человека.

Заключение

Обзор характеристик предложенных этапов позволяет сделать вывод о том, что углубление стратегического подхода коррелируется с восприятием внешней среды и оценкой последней.

Продолжая приведенную выше аналогию, предлагается выделить новый, формирующийся в настоящее время этап, отражающий современную ситуацию, для которого характерна на просто подвижная, сложная и неопределенная внешняя среда, но среда турбулентная.

Для текущего состояния можно отметить активное применение цифровых инструментов и искусственного интеллекта, позволяющих осуществлять многовариантные и многофакторные расчеты трендов развития, на основе чего может быть сформировано множество сценариев. Это позволяет современной компании выстраивать систему оперативного реагирования на изменения среды и в более короткий срок принимать корректирующие решения из числа заранее сформированных сценариев. Однако, множественность факторов среды, имеющих высокую скорость изменений порождает высокую непредсказуемость, что часто приводит к выбору неоптимального сценария и, в свою очередь, способствует дальнейшему усилению непредсказуемости для прочих игроков рынка – то есть, к возникновению турбулентности среды.

В контексте эволюции стратегического управления характеристика турбулентности внешней среды может указывать на необходимость нового этапа в совершенствовании стратегического управления, инструменты и методы которого должны позволить учитывать данные характеристики и обеспечивать адекватность формирования стратегии развития компании, несмотря (или напротив – с учетом) параметров турбулентности. На основании вышеизложенного предлагается рассматривать новый этап развития стратегического управления как турбулентно-адаптивное стратегическое управление, что подразумевает необходимость разработки нового инструментария стратегического управления, позволяющего, с одной стороны, использовать возможности, открывающиеся в турбулентной среде, а, с другой

стороны, способствующие формированию такой управленческой стратегии, которая позволит избежать негативного воздействия факторов непредсказуемости и хаотичности влияния экономической турбулентности.

Библиография

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2007. — 496 с: ил. (Серия «Теория менеджмента»).
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание: пер. с англ. / под ред. А.Н. Петрова. — СПб. : Питер, 2009. — 344 с.
3. Бражник, М. В. Эволюция теории, методологии и практики стратегического менеджмента (1880-е - первое десятилетие 2000-х годов) / М. В. Бражник // Известия Международной академии аграрного образования. — 2015. — № S25. — С. 321-342. — EDN VCPKWJ.
4. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 507 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2929-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508941>
5. Попов С.А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для вузов / С. А. Попов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 481 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09665-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560244>
6. Портер, М. Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов : учебно-практическое пособие / М. Е. Портер. - 7-е изд. - Москва: Альпина Паблишер, 2019. - 453 с. - ISBN 978-5-9614-6306-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1838939>
7. Файоль А. Общее и промышленное управление — М.: Субъект -Менеджмент, 2024, - 176 с.

Theoretical Prerequisites for the Development of Strategic Management Concept in a Turbulent Economic Environment

Oleg A. Yakovlev

Graduate Student,
Institute of Economics, Mathematics and Information Technologies,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
119571, 82 Vernadskogo ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: Yakovlev@mail.ru

Yuliya V. Pan'ko

PhD in Economic Sciences, Associate Professor,
Head of "Economic Theory and Management" Department,
Russian Open Transport Academy
of Russian University of Transport (MIIT),
127994, 22/2 Chasovaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: Yakovlev@mail.ru

Abstract

The article examines the main stages of the formation of strategic management ideas from the perspective of the interaction between the firm and the external environment. Special attention is

paid to changes in the external environment that necessitate the adaptation of management tools and mechanisms to increasing mobility and uncertainty of the environment, up to the emergence of turbulent phenomena. The latter have a strong impact on the behavior of all market players and require improvement of strategic management. In connection with the increasing turbulence of the environment, it is proposed to introduce into practice the concept of a turbulence-adaptive strategy, the formation algorithm of which implies the application of additional research tools in conditions of low predictability of the planning horizon.

For citation

Yakovlev O.A., Pan'ko Yu.V. (2025) Teoreticheskiye predposylki razvitiya kontseptsii strategicheskogo upravleniya v turbulentnoy ekonomicheskoy srede [Theoretical Prerequisites for the Development of Strategic Management Concept in a Turbulent Economic Environment]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (8A), pp. 550-557. DOI: 10.34670/AR.2025.59.28.058

Keywords

Strategic management, evolutionary concept of strategic management, organization's external environment, economic environment turbulence, adaptive strategy, management under uncertainty.

References

1. Aaker D. Strategic market management. 7th ed. / Translated from English. edited by S. G. Bozhuk. St. Petersburg: Peter, 2007. 496 pp. (Series "Theory of Management").
2. Ansoff I. Strategic management. Classical edition: translated from English / edited by A.N. Petrov. – St. Petersburg : Peter, 2009. – 344 p.
3. Brazhnik, M. V. Evolution of theory, methodology and practice of strategic management (1880s - the first decade of the 2000s) / M. V. Brazhnik // Proceedings of the International Academy of Agrarian Education. – 2015. – No. S25. – pp. 321-342. – EDN VCPKWJ.
4. Litvak, B. G. Strategic management: a textbook for bachelors / B. G. Litvak. — Moscow : Yurait Publishing House, 2022. — 507 p. — (Bachelor's degree. Academic course). — ISBN 978-5-9916-2929-4. — Text : electronic // Educational platform Yurayt [website]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508941>
5. Popov S.A. Strategic management: an actual course : a textbook for universities / S. A. Popov. — 2nd ed., revised and add. Moscow : Yurait Publishing House, 2025. 481 p. (Higher education). — ISBN 978-5-534-09665-1. — Text : electronic // Yurayt educational platform [website]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560244>
6. Porter, M. E. Competitive strategy: a methodology for analyzing industries and competitors : an educational and practical guide / M. E. Porter. - 7th ed. - Moscow: Alpina Publisher, 2019. - 453 p. - ISBN 978-5-9614-6306-4. - Text: electronic. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1838939>
7. Fayol A. General and industrial management, Moscow: Subject Management, 2024, 176 p.