

Зенкин Александр Дмитриевич
Академия Труда и Социальных Отношений
Zenkin Alexander Dmitrievich

Научный руководитель:
Курбанов Тохирджон Хахимович
Академия Труда и Социальных Отношений
Kurbanov Tokhirjon Khakimovich

**ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИИ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ:
ОТ ЖЕСТКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ К АДАПТИВНОМУ ПОДХОДУ
EVOLUTION OF THE STRATEGY CONCEPT IN MODERN MANAGEMENT:
FROM RIGID PLANNING TO AN ADAPTIVE APPROACH**

Аннотация. В статье анализируется концепция адаптивной стратегии в условиях неопределенности и динамичности бизнес-среды. Рассмотрены подходы зарубежных и отечественных исследователей к пониманию стратегии, прослежена эволюция идей – от жесткого долгосрочного планирования к гибким моделям. Освещены ключевые элементы адаптивного подхода (непрерывное улучшение, гибкое планирование, гибридные решения) и его связь с цифровой трансформацией.

Abstract. The article analyses the concept of an adaptive strategy under conditions of uncertainty and dynamism in the business environment. It examines approaches of foreign and domestic researchers to the understanding of strategy and traces the evolution of ideas – from rigid long-term planning to flexible models. The key elements of the adaptive approach (continuous improvement, flexible planning, hybrid solutions) and its connection with digital transformation are highlighted.

Ключевые слова: Адаптивная стратегия, стратегия развития, стратегический менеджмент.

Keywords: Adaptive strategy, development strategy, strategic management.

Сегодня обостряется конкурентная среда, а экономические кризисы возникают с некоторой периодичностью. Нередко катализатором макроэкономических потрясений становится нехватка оперативной информации о конъюнктуре, динамике отраслевых показателей, текущих трендах спроса, уровне рыночной концентрации и т. д. Отсюда вытекает потребность в комплексном маркетингово-финансовом анализе и формировании стратегической дорожной карты предприятия с учетом специфики бизнес-модели, позиционирования, конкурентного окружения, правовой устойчивости операций, корпоративного риск-менеджмента, инновационного потенциала, эффективных инструментов бенчмаркинга и иных факторов.

В современных макроэкономических реалиях каждая компания, сталкиваясь с кризисом, обязана разработать антикризисный план В к текущей стратегии роста, гарантируя повышение операционной эффективности и рентабельности собственной деятельности.

Б. Карлоф определяет «стратегию как комплексную схему деятельности организации, направленную на реализацию установленных целей через организованное управление и аллокацию ресурсов» [1, с. 199].

А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд и К. Баумен описывают «стратегию как метод, который компания использует для обеспечения своего превосходства над конкурентами» [2, с. 18].

Д. Е. Шендель определяет стратегию как «комплекс взаимоотношений между организацией и ее макроэкономическим контекстом, подразумевая стратегическое воплощение задач, критически необходимых для создания эффективного механизма взаимодействия фирмы с ее внешней средой на основе грамотного использования ресурсов»



[4]. Эти шаги целят в разработку совершенной схемы работы организации и ее структурных единиц.

Когда мы рассматриваем анализ понятия стратегии отечественными исследователями фиксируется многообразие интерпретаций и отсутствие единой теоретической парадигмы, однако доминирующими остаются концептуальные рамки, заимствованные преимущественно из ведущих западных научных школ стратегического менеджмента.

К примеру, А. Н. Петров разделяет позицию А. Чендлера, утверждающего, что стратегическое планирование ориентировано на целеполагание и ресурсное обеспечение, гарантирующее успешное достижение всех поставленных намеченных результатов [5, с. 71].

По мнению А. П. Градова, стратегия представляет собой совокупность инструментов управления, ориентированных на реализацию задач персонала фирмы в контексте национального макроэкономического взаимодействия [6, с. 46].

Р. А. Фатхудинов определяет «стратегию» как всеобъемлющий план, разработанный руководством компании для достижения успеха в различных областях ее деятельности. По его мнению, «стратегия должна быть направлена не только на достижение краткосрочных и долгосрочных целей, но и на совершенствование операций компании через повышение качества продукции, расширение рынков, оптимизацию маркетинговых стратегий и эффективное использование ресурсов» [7, с. 100].

О. С. Виханский определяет стратегию как «долгосрочный выбор направления развития организации, включающий в себя определение форм бизнес-активностей, методик реализации установленных задач, позиционирование на рынке и укрепление корпоративных связей, что неизбежно ведет к успеху в достижении целей» [8, с. 88].

Концепция адаптивной стратегии в современном стратегическом менеджменте представляет собой ответ на возрастающую неопределенность и динамичность бизнес-среды. В отличие от традиционных подходов, предполагающих разработку жестко фиксированного долгосрочного плана, адаптивная стратегия трактуется как непрерывный процесс корректировки действий организации в соответствии с меняющимися внешними и внутренними условиями.

Отметим, что исследования адаптивного подхода начались еще в конце прошлого века.

Так, классическая модель построения стратегии была впервые раскритикована в работе Г. Минцберга, который взамен предложил обратить внимание на «возникающую стратегию» [9]. Автор указал на то, что задуманная стратегия фактически никогда не совпадает с реальностью ее реализации, так как на нее в процессе могут повлиять большое количество заранее непредусмотренных факторов, требующих импровизационного подхода к деятельности. Выступив с такой позицией автор как бы переосмыслил в принципе сущность стратегии, переместив фокус внимания с формального планирования на возможность гибко адаптироваться к реальности.

Продолжил данное мнение Д. Б. Куин, который предложил существование модели «логичного инкрементализма», которая подразумевает формирование стратегии компании за счет отдельных мелких элементов, которые могут меняться в результате влияния внешних факторов или получаемой обратной связи. По мнению указанного автора, эффективная стратегическая перестройка компании возможно только тогда, когда принимается ряд мелких локальных решений, основанных на коммуникации и способности в нужный момент адаптироваться к реалиям, а не на одной утвержденной разом программе изменений.

К. Вейк был тем ученым, кто впервые предложил рассматривать процесс адаптации через процесс «смыслопорждения», что в переносе на стратегию компании говорит о том, что компания должна не просто учитывать изменяющиеся внешние реалии, а именно переосмысливать их в рамках своей деятельности и правильно доносить это как до клиентов, так и до сотрудников [10]. Учитывая такой смысловой процесс, стратегия здесь становится определенным комплексным продуктом коллективного переосмысления, где на первый план выходит способность команды компании адаптироваться к изменениям.



Также определенный вклад в теорию адаптивных стратегий внесли такие представители экономической доктрины как Г. Хэмел и К. К. Прахалд, указывающие на то, что быстрая эффективная адаптация возможна только при развитии ключевых компетенций. Авторы пишут: «устойчивость компании в турбулентной среде обеспечивается не копированием конкурентов, а постоянным совершенствованием уникальных способностей, позволяющих оперативно перестраиваться под новые вызовы» [11]. Затем они дополнили свое исследование тем, что создали концепцию «стратегического намерения», указав, что несмотря на важность гибкости для адаптации, долгосрочное видение стратегии все же остается важным.

Безусловно, адаптивные подходы встречаются и в работах российских ученых. Адаптивное управление рассматривается как система, которая не только генерирует управляющие воздействия в ответ на внешние возмущения, но и способна изменять режим функционирования путем корректировки параметров или структуры. Н. А. Заруба определяет адаптивный подход как стратегию приспособления [12, с. 111].

В. Ю. Давыдова отмечает, что адаптивный подход следует принципу «выбор меньшего из двух зол», то есть подстраивания к уже сложившейся ситуации [13, с. 72].

Немного в другом ключе исследование адаптивной стратегии проводили А. Г. Лафли и Р. Л. Мартин, сформировавшие модель «стратегии как выбора», подразумевая, что несмотря ни на что стратегия все же остается моделью осознанных приоритетных решений.

Практические примеры подтверждают жизнеспособность этих теоретических положений. Так, эволюция Netflix – от проката DVD к стримингу и производству контента – иллюстрирует синтез идей Минцберга и Хэмела: компания сочетала «возникающую стратегию» с наращиванием ключевых компетенций. Напротив, кейс Nokia, утратившей лидерство из-за неспособности адаптироваться к эре смартфонов, демонстрирует последствия игнорирования принципов «смыслопорождения» Вейка и отсутствия стратегической резилентности. Amazon, тестирующая разноплановые направления (AWS, Amazon Go), воплощает логику «логичного инкрементализма» Куинна и «стратегического намерения» Хэмела, где постепенные эксперименты подкрепляются долгосрочным видением.

В работах последних лет адаптивный подход связывается с цифровой трансформацией, VUCA-средой и необходимостью повышения конкурентоспособности в условиях неопределенности. Например, О. П. Овчинниковой предложена концептуальная модель адаптивного подхода, включающая три ключевые стратегические ориентации: развитие персонала, унификация и оптимизация процессов, цифровизация [14].

Адаптивный подход в стратегическом менеджменте строится на понимании того, что в условиях высокой неопределенности и динамичных изменений внешней среды жесткое следование долгосрочным планам часто оказывается неэффективным. Вместо этого организация должна развивать способность гибко реагировать на возникающие вызовы и использовать новые возможности по мере их появления. Ключевая идея заключается не в попытке максимально точно спрогнозировать будущее, а в создании системы управления, которая позволяет быстро корректировать курс, тестировать различные решения и учиться на основе получаемой обратной связи.

Адаптивный менеджмент строится на следующих ключевых принципах:

1. Гибкость и скорость реакции, который предполагает, что компания должна уметь быстро менять стратегию, бизнес-процессы и продукты в ответ на внешние изменения.
2. Экспериментирование, предполагающее, что вместо долгосрочных планов используется серия небольших экспериментов для поиска лучших решений.
3. Итеративность, заключающаяся в том, что цикл «проверить гипотезу → получить обратную связь → скорректировать действия» повторяется постоянно.
4. Ориентация на временные преимущества, когда в турбулентной среде устойчивое конкурентное преимущество недостижимо; цель – серия краткосрочных преимуществ.
5. Непрерывное обучение, предполагающее, что организация накапливает знания из каждого эксперимента и использует их для будущих решений.



6. Наличие избыточных ресурсов, которые необходимы для того, что компания имела возможность менять стратегию и иметь определенный буфер для адаптации к новым реалиям.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что, как правильно замечают представители экономической доктрины, адаптивность – это не отсутствие планирования как такового, а возможность трансформации данного процесса из стогнированного в динамический гибкий процесс. Эффективной стратегия адаптации будет только в том случае, если в ней помимо маневренности будут присутствовать долгосрочные приоритеты, на основании которых она превратит возникшие угрозы в конкурентные преимущества

Список литературы:

1. Карлофф Б. Деловая стратегия: Концепция, содержание, символы. Пер. с англ. М.: Экономика, 1991. 280 с.
2. Бауман К. Основы стратегического менеджмента. М.: Банки и биржи ЮНИТИ, 1997. 285 с.
3. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: метода для анализа конкурентов. Нью-Йорк, 1998. 551 с.
4. Shendel D. E. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline / D. E. Shendel, K.J. Hatten // Academy of Management Proceedings, – 1972. – P.99-102. – URL: <https://www.coursehero.com/file/40849577/BUSINESSPOLICY-AND-STRATEGY-MGTpdf/> (дата обращения 12.04.2026).
5. Петров А. Н. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2008. 496 с.
6. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие / Под ред. А. П. Градова. 4-е изд., перераб. СПб.: Специальная литература, 2003. 328 с.
7. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. М.: Дело, 2002. 448 с.
8. Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1998. 576 с.
9. Mintzberg, H. The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press, 1994. – URL: https://www.researchgate.net/publication/316628074_Henry_Mintzberg's_The_Rise_and_Fall_of_Strategic_Planning (дата обращения 12.05.2026).
10. Weick, K. E. Sensemaking in Organizations. Sage Publications, 1995. – URL: https://www.researchgate.net/publication/257397559_Sensemaking_in_organizations_by_Karl_E_Weick_Thousand_Oaks_CA_Sage_Publications_1995_231_pp (дата обращения 12.05.2026).
11. Hamel, G., & Prahalad, C. K. Competing for the Future. Harvard Business Review Press, 1994. – URL: <https://archive.org/details/competingforfut000hame> (дата обращения 12.05.2026).
12. Заруба Н. А. Актуальность адаптивного подхода к подготовке специалистов в условиях социальных трансформационных процессов российского общества // Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств. 2014. № 29-1. С. 109-115
13. Давыдова Е. Ю. Финансовые риски: методы оценки и подходы к управлению / Е. Ю. Давыдова // Территория науки. 2016. № 3. С. 70–75.
14. Адаптивная стратегия развития организации в условиях цифровой трансформации / О. П. Овчинникова, Н. И. Турко, С. В. Чемезов, П. Г. Филиппов // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 1, № 12 (165). С. 191–199

