

Леньшин Михаил Игоревич

студент

ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»

г. Москва

АДАПТИВНЫЕ МОДЕЛИ РОСТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

***Аннотация:** в статье рассматриваются адаптивные модели роста как инструмент стратегического развития компании в условиях высокой неопределенности, ускорения технологических изменений и усиления требований стейкхолдеров. Показано, что стратегия в современных условиях должна сочетать устойчивую целевую архитектуру бизнеса с механизмами регулярной перенастройки на основе мониторинга внешней среды, сценарного анализа и управления портфелем инициатив. Обобщаются драйверы, определяющие необходимость адаптивности (макроэкономическая турбулентность, трансформация цепочек поставок, цифровизация и распространение искусственного интеллекта и нефинансовые риски). Предложена логика построения системы стратегического управления как непрерывного цикла, объединяющего целеполагание, проектирование бизнес-модели, приоритизацию проектов и контроль реализации, с акцентом на скорость принятия решений и устойчивость результатов.*

***Ключевые слова:** стратегическое развитие, стратегическое управление, адаптивная стратегия, модели роста, неопределенность внешней среды, динамические способности, управление портфелем инициатив, сценарное планирование, цифровая трансформация, устойчивое развитие, ESG.*

Стратегическое развитие компании в современных условиях определяется сочетанием высокой неопределенности внешней среды, ускорения технологических изменений и усложнения требований стейкхолдеров к результатам деятельности. Если в классических подходах стратегическое управление рассматривалось преимущественно как выбор долгосрочного направления и распределение

ресурсов на горизонте 3–5 лет, то в текущей реальности возрастает значение адаптивности, стратегия должна одновременно задавать устойчивую целевую архитектуру бизнеса и допускать регулярную перенастройку в ответ на изменения спроса, регуляторных изменений, стоимости капитала, доступности цепочек поставок и динамики конкуренции. В результате стратегическое развитие приобретает характер непрерывного процесса, в котором формирование целей, проектирование бизнес-модели, управление портфелем инициатив и контроль исполнения объединяются в единую систему корпоративного управления.

Современные условия хозяйствования характеризуются несколькими фундаментальными драйверами, влияющими на стратегический контур компании. Так, усиливается турбулентность рынков и повышается роль макроэкономических факторов – колебания процентных ставок, инфляционные процессы и изменение потребительских ожиданий напрямую влияют на стоимость заемного финансирования, инвестиционную активность и структуру спроса. Трансформируются глобальные и региональные цепочки создания стоимости, что приводит к переоценке логистических рисков, диверсификации поставщиков и локализации критически важных компетенций. Более того, цифровизация и распространение технологий данных и искусственного интеллекта меняют природу конкурентных преимуществ – доступ к данным, скорость принятия решений и способность масштабировать цифровые продукты становятся сопоставимыми по значимости с традиционными факторами (производственные мощности, материальные активы, география). При этом возрастают требования к устойчивому развитию и управлению нефинансовыми рисками – экологические и социальные аспекты, охрана труда, кибербезопасность, деловая этика и прозрачность взаимодействия с контрагентами постепенно превращаются из репутационных факторов в параметры, влияющие на доступ к капиталу, госзаказу и партнерским экосистемам. Следовательно, стратегическое развитие компании должно учитывать многомерность целевых ориентиров и необходимость поддерживать баланс между ростом, эффективностью, устойчивостью и инновационностью [2].

Теоретически стратегическое развитие в современных условиях целесообразно трактовать как переход от статичной стратегии к динамическим способностям организации, то есть к умению системно чувствовать изменения внешней среды, быстро принимать решения и перестраивать ресурсы. В этой логике стратегия перестает быть исключительно документом и становится управленческим механизмом, который соединяет долгосрочное видение будущего состояния с набором регулярно пересматриваемых решений: какие рынки и клиентские сегменты являются приоритетными, в каких продуктах и технологиях формировать лидерство, какие компетенции развивать внутри, а какие получать через партнерства, какие активы являются стратегическими, а какие целесообразно выводить из контура. Практическая значимость такого подхода состоит в том, что он позволяет компании работать с неопределенностью не через попытку точного прогнозирования, а через системное управление сценариями, рисками и портфелем инициатив.

Первым этапом стратегического развития выступает диагностика внешней и внутренней среды, обеспечивающая обоснованность выбора траектории. На внешнем уровне анализ должен включать не только оценку рынка и конкурентной позиции, но и мониторинг технологических трендов, регуляторных изменений, параметров доступности капитала и логистических ограничений. Существенным элементом становится выявление структурных сдвигов в поведении клиентов – изменение критериев выбора, переход к омниканальным моделям потребления, рост ожиданий к скорости сервиса и персонализации. На внутреннем уровне ключевое значение имеет оценка ресурсов, производственных, технологических, кадровых и финансовых компетенций, а также зрелости процессов управления данными и ИТ-архитектуры. В современных условиях внутренний анализ дополняется оценкой организационной гибкости, культуры изменений и способности масштабировать решения, поскольку именно эти факторы определяют скорость трансформации, а значит, и реалистичность выбранной стратегии [3].

Вторым этапом является формирование целевой бизнес-модели и стратегических приоритетов. Для повышения управляемости стратегии целесообразно выделять несколько взаимосвязанных уровней целеполагания: миссию и видение как устойчивую ценностную рамку, измеримые долгосрочные цели (например, рост доли рынка, повышение рентабельности, увеличение инновационной выручки), а также набор стратегических инициатив и программ. Важно, чтобы цели не сводились исключительно к финансовым показателям, современные компании сталкиваются с тем, что краткосрочная оптимизация может снижать устойчивость. Поэтому стратегическое развитие требует включения показателей операционной надежности (устойчивость цепочки поставок, качество, сроки), цифровой зрелости (уровень автоматизации и управляемость данными), кадровой устойчивости (привлечение и удержание компетенций), а также показателей нефинансовых рисков (киберустойчивость, комплаенс, безопасность). Такая система целей поддерживает баланс между ростом и контролем рисков, снижая вероятность «стратегических ловушек», когда компания демонстрирует временный финансовый успех ценой деградации технологической базы или утраты кадровых компетенций [3].

Третьим этапом выступает выбор стратегических механизмов роста, которые в современных условиях часто комбинируются. Органический рост опирается на повышение эффективности, расширение продуктовой линейки и улучшение клиентского опыта; он требует инвестиций в операционное совершенствование, качество, сервис и маркетинг, основанный на данных. Инновационный рост связан с разработкой новых продуктов и выходом в смежные сегменты; его ключевым ограничением является не только финансирование, но и способность компании управлять неопределенностью инноваций через портфель НИОКР, быстрые пилоты и масштабирование успешных решений. Партнерский рост реализуется через экосистемные модели, технологические альянсы, контрактное производство, совместные платформы и интеграцию в цепочки крупных заказчиков; он позволяет ускорять развитие при ограниченных собственных ресурсах, но требует зрелого управления контрактами, интеллектуальной собственностью и

распределением рисков. Наконец, неорганический рост (слияния и поглощения) может закрывать дефицит компетенций или обеспечивать доступ к рынкам, но в современных условиях особенно критичны постинтеграционные процессы, без унификации процессов, данных и культуры ожидаемый синергетический эффект часто не достигается [4].

Четвертый этап связан с цифровой трансформацией как обязательным компонентом стратегического развития. Важно подчеркнуть, что цифровизация не равна внедрению отдельных ИТ-систем; она предполагает перестройку процессов и управленческих практик на основе данных. Современная стратегия развития компании должна включать целевую цифровую архитектуру – принципы управления данными, интеграцию контуров (продажи, производство, закупки, финансы, клиентский сервис), внедрение аналитики и моделей поддержки решений, а также кибербезопасность как «встроенную» функцию. Отдельное значение приобретает применение искусственного интеллекта для прогнозирования спроса, оптимизации запасов, предиктивного обслуживания оборудования, персонализации предложений и повышения производительности офисных функций. Однако эффект от ИИ устойчиво достигается лишь при наличии качественных данных, управляемых процессов и четко заданных бизнес-метрик, иначе технологические инициативы превращаются в витринные проекты без измеримой отдачи [4].

Пятый этап стратегического развития касается организационного дизайна и управления изменениями. Поскольку современная стратегия реализуется в условиях постоянных корректировок, компании нуждаются в механизмах, обеспечивающих скорость принятия решений и ответственность за результат. На практике это означает развитие проектного и продуктового управления, внедрение портфельного управления инициативами, пересмотр системы мотивации, а также усиление роли внутренней коммуникации и обучения. Существенным фактором является кадровая стратегия, дефицит критических компетенций (инженерных, ИТ, аналитических, управленческих) превращает человеческий капитал в ограничивающий ресурс роста. Поэтому стратегическое развитие включает создание

корпоративных программ развития компетенций, партнерство с образовательными учреждениями, систему преемственности и формирование среды, удерживающей ключевых специалистов. Одновременно возрастает роль корпоративной культуры, поддерживающей экспериментирование, ответственность и ориентацию на клиента; без культурной поддержки даже правильно выбранные стратегические решения часто не реализуются на уровне ежедневных практик.

Шестой этап связан с обеспечением финансовой устойчивости и инвестиционной дисциплины. В современных условиях рост стоимости капитала и волатильность денежных потоков делают критически важными управление ликвидностью, оптимизация оборотного капитала и контроль инвестиционного портфеля. Стратегия должна содержать ясные принципы капиталовложений – критерии отбора проектов, требуемую норму доходности с учетом риска, подходы к поэтапному финансированию и механизмы остановки инициатив, не подтверждающих гипотезы. Важным элементом становится сценарное финансовое планирование, позволяющее оценивать устойчивость компании при негативных шоках (падение спроса, рост себестоимости, перебои поставок) и заранее определять набор действий по сохранению платежеспособности и компетенций. Таким образом, финансовая функция из «учета результатов» трансформируется в активного участника стратегического управления [1].

Седьмой этап включает управление рисками и устойчивостью как интегральную часть стратегии. В современных условиях устойчивость понимается шире, чем наличие резервов, она предполагает способность компании продолжать выполнение ключевых функций при сбоях. Практически это реализуется через диверсификацию поставщиков, создание альтернативных логистических маршрутов, стандартизацию компонентов, развитие локальных производственных и технологических компетенций, а также формирование планов непрерывности бизнеса. Особое место занимает киберустойчивость, поскольку цифровизация расширяет поверхность атак, а последствия инцидентов становятся сопоставимыми с производственными простоями. Кроме того, усиливается значимость комплаенса и управления контрагентскими рисками, что требует

прозрачных процедур закупок, контроля санкционных и юридических ограничений, а также систем внутреннего контроля.

Завершающим элементом стратегического развития является система мониторинга и корректировки стратегии. В условиях неопределенности эффективность стратегии определяется не только качеством первоначального выбора, но и регулярностью управленческой обратной связи. Для этого используется набор показателей, отражающих как финансовые результаты, так и операционные и инновационные метрики (скорость вывода продукта, доля цифровых продаж, уровень качества, срок исполнения заказов, индекс удовлетворенности клиентов, устойчивость поставок). Важно, чтобы мониторинг не сводился к фиксации отклонений, а обеспечивал управленческий цикл – выявление причин, пересмотр гипотез и перенастройку портфеля инициатив. Тем самым стратегия становится «живой» системой, поддерживающей управляемое развитие компании.

В целом стратегическое развитие компании в современных условиях представляет собой комплексную управленческую задачу, объединяющую адаптивное целеполагание, цифровую трансформацию, развитие компетенций, финансовую дисциплину и управление устойчивостью. Компании, способные выстроить динамическую стратегию с опорой на данные, сценарное планирование и портфельный подход к инициативам, получают преимущество не только за счет скорости реакции, но и благодаря системной способности превращать неопределенность в источник возможностей. Такая модель стратегического развития обеспечивает не ситуативное выживание, а воспроизводимую способность к росту, инновациям и сохранению конкурентоспособности на длительном горизонте.

Список литературы

1. Волкова Е.С. Стратегические альтернативы развития малых строительных предприятий / Е.С. Волкова, С.В. Кузьмин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2024. – №11 (98). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-alternativy-razvitiya-malyh-stroitelnyh-predpriyatiy> (дата обращения: 25.01.2026).
2. Каранец С.М. Модели зрелости управления проектами / С.М. Каранец // БИТ. – 2024. – №2 (30). – С. 45–58.

3. Козлов В.Р. Оценка эффективности стратегических инициатив в строительном секторе / В.Р. Козлов // Экономика строительства. – 2025. – №1 (89). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ocenka-effektivnosti-strategicheskikh-iniciativ-v-stroitelnom-sektore> (дата обращения: 26.01.2026).

4. Кравченко Т.К. Системы поддержки принятия решений : учебник и практикум для вузов / Т.К. Кравченко, Д.В. Исаев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2026. – 327 с.