

РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ: КОНЦЕПЦИИ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ

Xodjayeva Dilbar

Аннотация: В статье рассматриваются современные подходы к развитию стратегического управления в условиях цифровой экономики. Обосновано, что цифровая трансформация изменяет содержание стратегического управления, усиливая роль данных, цифровых технологий, инноваций, человеческого капитала и стратегической адаптивности организаций. Особое внимание уделяется цифровой зрелости, аналитическим инструментам управления, динамическим способностям предприятий и формированию устойчивых конкурентных преимуществ. Сделан вывод о необходимости перехода от традиционного стратегического планирования к адаптивной системе стратегического управления, основанной на цифровых технологиях, постоянном мониторинге внешней среды и регулярном обновлении управленческих решений.

Ключевые слова: стратегическое управление, цифровая экономика, цифровая трансформация, стратегический менеджмент, цифровая зрелость, инновации, конкурентоспособность, человеческий капитал, стратегическая адаптация.

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развитие экономики всё в большей степени определяется цифровыми технологиями, данными, автоматизацией, искусственным интеллектом и платформенными бизнес-моделями. Эти процессы оказывают существенное влияние на деятельность предприятий, структуру рынков, поведение потребителей и методы принятия управленческих решений. По мнению автора, именно цифровая экономика формирует новую управленческую среду, в которой традиционные подходы к стратегическому управлению требуют не полного отрицания, а содержательного обновления.

Стратегическое управление в научной литературе рассматривается как процесс определения долгосрочных целей организации, анализа внешней и внутренней среды, распределения ресурсов и формирования устойчивых конкурентных преимуществ. П. Друкер подчёркивал, что управление должно быть ориентировано не только на выполнение текущих функций, но и на формирование будущего организации.¹³¹ И. Ансофф рассматривал стратегию как инструмент долгосрочного развития предприятия и его адаптации к изменениям внешней среды.¹³² На наш взгляд, в условиях цифровой экономики данные положения приобретают особое значение, поскольку предприятия

¹³¹ Друкер П. Ф. Практика менеджмента / пер. с англ. И. Веригина; науч. ред. Н. Насикан. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 416 с.

¹³² Ансофф И. Стратегическое управление / науч. ред. Л. И. Евенко. — Москва: Экономика, 1989. — 519 с.

вынуждены действовать в среде высокой неопределённости, технологических изменений и усиления конкурентного давления.

Актуальность исследования обусловлена тем, что цифровая трансформация меняет не только отдельные бизнес-процессы, но и всю систему стратегического управления. Если ранее стратегия рассматривалась преимущественно как долгосрочный план развития, то сегодня она всё чаще выступает как гибкая система управленческих решений, основанная на данных, инновациях, цифровых компетенциях и способности организации быстро адаптироваться к изменениям внешней среды. Автор считает, что именно адаптивность становится одним из ключевых признаков современного стратегического управления.

Для Узбекистана данная проблематика имеет особое значение, поскольку цифровизация экономики и системы управления определена одним из приоритетных направлений социально-экономического развития страны. В стратегии «Цифровой Узбекистан — 2030» особое внимание уделяется развитию цифровой инфраструктуры, электронного правительства, цифровых услуг и цифровой экономики.¹³³¹² В Стратегии «Узбекистан — 2030» цифровизация рассматривается как важный фактор модернизации экономики и повышения эффективности государственного управления.¹³⁴¹³ В Стратегии развития технологий искусственного интеллекта до 2030 года определены приоритеты внедрения искусственного интеллекта в экономику и систему управления.¹³⁵¹⁴ Реализация данных стратегических документов требует не только технологического обновления предприятий, но и формирования новой управленческой культуры, ориентированной на данные, инновации и цифровые компетенции.

Цель статьи состоит в исследовании развития стратегического управления в условиях цифровой экономики и систематизации современных концепций и подходов, обеспечивающих повышение эффективности деятельности организаций.

Методология исследования

Методологическую основу исследования составили системный, сравнительный, институциональный и аналитический подходы. В процессе исследования использованы методы научного обобщения, сравнительного анализа, логической систематизации и контент-анализа научной литературы. Теоретической основой выступили классические и современные концепции стратегического управления, конкурентного анализа, динамических

¹³³ Указ Президента Республики Узбекистан от 5 октября 2020 года № УП-6079 «Об утверждении Стратегии “Цифровой Узбекистан — 2030” и мерах по её эффективной реализации».

¹³⁴ Указ Президента Республики Узбекистан от 11 сентября 2023 года № УП-158 «О Стратегии “Узбекистан — 2030”».

¹³⁵ Постановление Президента Республики Узбекистан от 14 октября 2024 года № ПП-358 «Об утверждении Стратегии развития технологий искусственного интеллекта до 2030 года».

способностей, цифровой трансформации и управления человеческим капиталом.

Информационную базу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных авторов, международные отчёты, а также нормативно-правовые документы Республики Узбекистан, направленные на развитие цифровой экономики, искусственного интеллекта и повышение конкурентоспособности национальной экономики. Сочетание научных источников и стратегических документов позволяет рассматривать проблему не только в теоретическом, но и в прикладном национальном контексте.

Результаты и обсуждение

В научной литературе стратегическое управление рассматривается как более широкая категория по сравнению со стратегическим планированием. П. Друкер связывал эффективность управления с ориентацией организации на результат и долгосрочное развитие.¹³⁶ И. Ансофф обосновал необходимость стратегического подхода к управлению в условиях изменяющейся внешней среды.¹³⁷ На наш взгляд, именно данное расширенное понимание стратегического управления особенно важно в условиях цифровой экономики, поскольку организация должна не только разрабатывать стратегию, но и постоянно обновлять её с учётом технологических и рыночных изменений.

Одним из наиболее известных подходов к анализу конкурентной среды является модель пяти конкурентных сил М. Портера. Данная модель позволяет оценить влияние поставщиков, потребителей, конкурентов, товаров-заменителей и угрозы появления новых участников рынка. Вместе с тем, в условиях цифровой экономики традиционные факторы конкуренции дополняются новыми элементами: скоростью обработки данных, уровнем цифровизации бизнес-процессов, качеством клиентского опыта, инновационностью бизнес-модели и цифровыми компетенциями персонала.

Цифровая трансформация в современных исследованиях рассматривается как процесс интеграции цифровых технологий в деятельность организации. А. Бхарадвадж и соавторы подчёркивают, что цифровая бизнес-стратегия формирует новое поколение управленческих решений и конкурентных преимуществ.¹³⁸ Г. Виал рассматривает цифровую трансформацию как комплексный процесс, изменяющий бизнес-процессы, организационные структуры и способы создания ценности.¹³⁹ П. Верхуф и соавторы отмечают, что цифровая трансформация затрагивает не только технологии, но и бизнес-

¹³⁶ Друкер П. Ф. Практика менеджмента / пер. с англ. И. Веригина; науч. ред. Н. Насикан. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 416 с.

¹³⁷ Ансофф И. Стратегическое управление / науч. ред. Л. И. Евенко. — Москва: Экономика, 1989. — 519 с.

¹³⁸ Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights // MIS Quarterly. 2013. Vol. 37. No. 2. P. 471–482.

¹³⁹ Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda // The Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28. No. 2. P. 118–144.

модели, потребительское поведение и стратегическое развитие организаций.¹⁴⁰ Цифровая трансформация не может быть сведена только к внедрению программных продуктов или автоматизации отдельных операций. Её сущность заключается в стратегическом изменении логики управления, принятия решений и формирования конкурентных преимуществ.

В условиях цифровой экономики данные становятся одним из важнейших стратегических ресурсов организации. Использование аналитических систем, больших данных, CRM, ERP, цифровых панелей мониторинга и инструментов бизнес-аналитики позволяет повысить качество стратегических решений и снизить уровень неопределённости. На наш взгляд, современное стратегическое управление должно опираться не только на экспертные оценки и прошлый опыт, но и на цифровые данные, прогнозную аналитику и постоянный мониторинг внешней среды.

Особое значение приобретает концепция динамических способностей. Согласно данной концепции, конкурентоспособность организации определяется её способностью своевременно обновлять ресурсы, компетенции и бизнес-процессы в соответствии с изменениями внешней среды. В цифровой экономике данная концепция получает новое практическое содержание, поскольку предприятие должно быстро внедрять новые технологии, перестраивать бизнес-модель, развивать цифровые компетенции персонала и адаптировать стратегию к меняющимся условиям рынка.

Современные условия требуют перехода от жёсткой модели стратегического планирования к адаптивному стратегическому управлению. Такая модель предполагает постоянный анализ внешней среды, оценку внутренних возможностей, разработку альтернативных сценариев развития и регулярную корректировку стратегии. В этом контексте стратегия перестаёт быть статичным документом и становится динамическим инструментом управления развитием организации.

Одним из важных направлений развития стратегического управления является оценка цифровой зрелости организации. Цифровая зрелость отражает степень готовности предприятия к использованию цифровых технологий в управлении, производстве, маркетинге, финансах, логистике и работе с персоналом. Оценка цифровой зрелости позволяет выявить не только уровень технологической оснащённости предприятия, но и его способность использовать цифровые инструменты для достижения стратегических целей.

Важным инструментом контроля реализации стратегии является система сбалансированных показателей. Р. Каплан и Д. Нортон предложили данную систему как инструмент перевода стратегии в измеримые показатели

¹⁴⁰ Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda // Journal of Business Research. 2021. Vol. 122. P. 889–901.

деятельности организации.¹⁴¹ В условиях цифровой экономики система сбалансированных показателей может быть дополнена цифровыми индикаторами: уровнем автоматизации процессов, скоростью обработки информации, качеством данных, цифровой вовлечённостью клиентов, инновационной активностью и эффективностью цифровых инвестиций. На наш взгляд, такое дополнение позволяет связать стратегические цели предприятия с результатами цифровой трансформации.

Развитие стратегического управления также связано с трансформацией бизнес-моделей. А. Бхарадвадж и соавторы подчёркивают, что цифровая бизнес-стратегия меняет логику взаимодействия организации с рынком и потребителями. П. Верхуф и соавторы отмечают, что цифровые бизнес-модели всё чаще основаны на платформах, экосистемах, персонализации услуг и использовании данных. Цифровая бизнес-модель требует от предприятий не только технологических изменений, но и пересмотра всей логики создания, доставки и получения ценности.

Особое место в системе стратегического управления занимает человеческий капитал. По данным Всемирного экономического форума, к 2030 году около 39 % ключевых профессиональных навыков работников изменятся под влиянием цифровизации, автоматизации и искусственного интеллекта.¹⁴² Автор считает, что развитие цифровых компетенций персонала становится не вспомогательной, а стратегической задачей организации, поскольку именно человеческий капитал обеспечивает эффективное использование цифровых технологий.

Организация экономического сотрудничества и развития рассматривает цифровую трансформацию как один из факторов повышения производительности, инновационной активности и устойчивости бизнеса.¹⁴³ В отдельном исследовании OECD, посвящённом цифровым навыкам и конкурентоспособности частного сектора Узбекистана, подчёркивается важность развития цифровых компетенций для повышения эффективности бизнеса.¹⁰ На наш взгляд, стратегическое управление в цифровой экономике должно быть направлено не только на рост финансовых показателей, но и на повышение технологической готовности, развитие инноваций, укрепление кадрового потенциала и обеспечение устойчивого развития.

Для Узбекистана вопросы цифровой трансформации имеют особую актуальность. Основные направления цифрового развития страны закреплены в стратегии «Цифровой Узбекистан — 2030», где особое внимание уделяется развитию цифровой инфраструктуры, электронного правительства, цифровых услуг, национального рынка информационных технологий и цифрового

¹⁴¹ Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / пер. с англ. — Москва: Олимп-Бизнес, 2003.

¹⁴² World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. — Geneva: World Economic Forum, 2025.

¹⁴³ OECD. Digital Skills for Private Sector Competitiveness in Uzbekistan. — Paris: OECD Publishing, 2023.

образования.¹² В Стратегии «Узбекистан — 2030» цифровизация рассматривается как один из важных факторов модернизации экономики и повышения эффективности государственного управления.¹³ По мнению автора, данные стратегические документы создают институциональную основу для внедрения цифрово-ориентированных подходов в систему управления предприятиями.

В этих условиях предприятиям необходимо формировать цифрово-ориентированную стратегию развития. Такая стратегия должна включать анализ цифровой среды, оценку внутреннего потенциала, определение приоритетных цифровых направлений, развитие персонала, внедрение цифровых инструментов управления и постоянный контроль результатов. Автор считает, что цифровая стратегия не должна существовать отдельно от общей стратегии предприятия. Она должна быть её составной частью и обеспечивать достижение долгосрочных целей организации.

Современные подходы к стратегическому управлению в условиях цифровой экономики можно обобщить по нескольким направлениям. Первое направление связано с интеграцией цифровых технологий в процессы стратегического анализа, планирования и контроля. Второе направление предполагает развитие цифровой зрелости организации. Третье направление ориентировано на формирование адаптивной стратегии, способной быстро реагировать на изменения внешней среды. Четвёртое направление связано с развитием человеческого капитала и цифровых компетенций. Пятое направление выражается в усилении инновационной активности и создании новых бизнес-моделей.

Развитие стратегического управления в условиях цифровой экономики предполагает переход к новой управленческой логике. В центре этой логики находятся данные, технологии, инновации, гибкость, цифровая культура и способность организации к постоянному обновлению. По мнению автора, именно эти факторы становятся основой долгосрочной конкурентоспособности предприятий в современной экономике.

Заключение

Проведённый анализ показывает, что цифровая экономика существенно меняет содержание и механизмы стратегического управления. Традиционные концепции стратегического управления сохраняют свою научную и практическую значимость, однако в современных условиях они должны быть дополнены цифровыми инструментами, аналитикой данных, адаптивными механизмами и инновационными подходами.

Стратегическое управление в цифровой экономике должно рассматриваться как непрерывный процесс анализа, выбора, реализации и корректировки управленческих решений. По мнению автора, такая трактовка позволяет рассматривать стратегическое управление не только как функцию

высшего менеджмента, но и как комплексную систему обеспечения устойчивого развития организации.

Основными направлениями совершенствования стратегического управления являются разработка цифрово-ориентированной стратегии, внедрение цифровых инструментов анализа и контроля, развитие цифровых компетенций персонала, повышение гибкости организационной структуры и обеспечение стратегической устойчивости. Для предприятий Узбекистана данные направления имеют особую значимость в контексте реализации государственных стратегий цифрового развития и повышения конкурентоспособности национальной экономики.

Следовательно, эффективное стратегическое управление в условиях цифровой экономики должно объединять классические управленческие концепции и современные цифровые подходы. Такой подход позволяет организациям не только адаптироваться к изменениям, но и активно формировать новые возможности для устойчивого развития.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Мирзиёев, Ш. М. (2023, 11 сентября). Указ Президента Республики Узбекистан № УП-158 «О Стратегии “Узбекистан — 2030”». Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан. <https://lex.uz/ru/docs/6600404>
2. Мирзиёев, Ш. М. (2020, 5 октября). Указ Президента Республики Узбекистан № УП-6079 «Об утверждении Стратегии “Цифровой Узбекистан — 2030” и мерах по её эффективной реализации». Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан. <https://lex.uz/ru/docs/5031048>
3. Ансофф, И. (1989). Стратегическое управление. Экономика.
4. Друкер, П. Ф. (2007). Практика менеджмента. Вильямс.
5. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
6. Teece, D. J. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
7. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
8. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*.
9. Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business School Press.
10. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
11. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Wiley.

12. World Economic Forum. (2025). The Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum.