

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 65.01

DOI: 10.17223/19988648/48/15

В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова

РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ¹

В статье показано, что радикальные технологические и социокультурные вызовы внешней среды, вызванные развитием цифровых технологий и связанные с ними глобальные трансформационные процессы, в сочетании с тем фактом, что традиционные источники роста во многом исчерпаны, обуславливают изменение стратегических приоритетов бизнеса, усиление внимания исследователей и практиков к цифровым платформам и экосистемам бизнеса, которые ведут к трансформации рынков и отраслей, стратегий и моделей поведения компаний. Описаны подходы к переопределению существующего бизнеса и показано, что в современной экономике пространство стратегических выборов существенно расширяется, а сам выбор при определении стратегии компании становится многовекторным и многоагентным.

Ключевые слова: вызовы современности, стратегические выборы и приоритеты, многовекторные стратегии, трансформация бизнеса.

Стратегия – это не длительный план действий.
Это эволюция центральной идеи
в постоянно меняющихся обстоятельствах.

Карл фон Клаузевиц

Большие вызовы современности, связанные с цифровыми технологиями и социокультурными изменениями внешней среды, а также с угрозами подрыва традиционных отраслей и рынков со стороны платформенных моделей и экосистем бизнеса, обуславливают необходимость трансформации бизнеса и изменения стратегических приоритетов, а также концептуальных и эмпирических исследований, направленных на осмысление этих процессов и формирование новых теоретических знаний.

Целью статьи является анализ направлений развития теории и практики стратегического управления компаниями в цифровую эпоху, связанных с определением стратегических приоритетов и описанием пространства стратегических выборов.

¹ Статья написана в рамках проекта XI.172.1.3. «Теория и методология стратегического управления развитием высокотехнологичного бизнеса как базиса новой индустриализации» ИЭОПП СО РАН

Новизна статьи связана с обобщением большого количества взглядов и точек зрения преимущественно зарубежных авторов на актуальные проблемы стратегического управления, осмыслением происходящих в российских компаниях процессов на основе информации, полученной в ходе бесед с их руководителями и собственниками, а также с тем, что данные вопросы пока недостаточно представлены в отечественной литературе.

Большие вызовы современности

Огромное влияние на развитие бизнеса, а соответственно, и на стратегическое управление оказывают быстрые изменения внешней среды, связанные с широким распространением цифровых технологий и технологий общего назначения (GPTs), которые преобразуют экономическую и общественную жизнь на национальном и глобальном уровнях.

Для определения цифровых технологий, оказывающих наибольшее влияние на показатели эффективности бизнеса и персонализированный потребительский опыт, консалтинговая компания Accenture провела в 2017 г. опрос, в котором приняли участие 930 высших руководителей компаний 12 отраслей из более чем 20 стран мира. На основании данных опроса и эконометрического моделирования показано, что значительных финансовых результатов добиваются компании, которые используют комбинации цифровых технологий, пересекающих функциональные и организационные границы. Также показано, что производители оборудования могут снизить общие затраты на одного работающего почти на 20%, если будут использовать робототехнику, искусственный интеллект, аналитику больших данных и 3D печать в комбинации друг с другом¹.

С позиций управления бизнесом, возможно, важнейшим вызовом цифровой экономики является развитие цифровых платформ и формирование на их основе экосистем бизнеса, которые не только меняют способы организации и осуществления трудовой деятельности, но и разрушают существующие бизнес-модели и производства. Компании, создавшие цифровые платформы, такие как Google, Apple, Facebook, получают гигантские доходы и демонстрируют высокие показатели выручки на одного занятого: в 2018 г. в Apple этот показатель составлял 2,01 млн долл., в Facebook – 1,56 млн долл., в то время как в Procter & Gamble – 0,6 млн². Такие же смещенные в сторону платформенных компаний показатели демонстрирует и рыночная капитализация в расчете на одного занятого. Платформенные компании процветают, хотя их бурный рост частично ограничивается социальным давлением и регуляторными ограничениями.

¹ Accenture. Reinventing Business with Digital. URL: https://www.accenture.com/_acmedia/PDF-68/Accenture-Reinventing-Business-With-Digital.pdf

² URL: <https://www.statista.com/statistics/217489/revenue-per-employee-of-selected-tech-companies/> <https://csimarket.com/stocks/PG-Revenue-per-Employee.html>

Технологические сдвиги в сочетании с развитием интернета, социальных сетей и широким распространением смартфонов, которые становятся важным информационным устройством в жизни потребителей, создают новые возможности для участия человека в жизни общества и деятельности компаний. Описывая новые роли потребителей, Дж. Хейманс и Г. Тиммс [1, с. 43–45] предложили шкалу возрастания степени участия потребителей в соответствии с новыми ролями, это:

- традиционное потребление товаров и услуг;
- совместное потребление (шеринг, или экономика совместного потребления), причем виды совместно потребляемых товаров и услуг постоянно расширяются: совместно используются автомобили, велосипеды и другая техника, жилье, открытые программные продукты, контент в социальных сетях, осуществляются совместные закупки и т.д.;
- формирование, или со-творчество, связано с участием потребителей в разработке идеи или дизайна продукта, адаптации контента в социальных сетях, формировании содержания Википедии и т.д.;
- финансирование, зачастую эмоциональное, через краудфандинговые платформы тех проектов, которые понравились, или социальное финансирование через специализированные фонды;
- производство «hand made» изделий, разнообразных индивидуальных услуг, создание видеороликов и каналов, фотографий и других творческих произведений, которые продаются или выкладываются в социальных сетях. В обществе формируется новое правило поведения – «делаем сами»;
- о совладении на принципах пиринга (равного владения) или открытого доступа (open source) пока можно говорить применительно к Википедии или множеству программных продуктов, но сферы совладения постепенно расширяются.

В результате в современной экономике формируется *новая власть потребителей*, двигателем которой является усиливающееся у людей чувство сопричастности к происходящему (особенно в социальных сетях), реализовать которое позволяют цифровые технологии и мобильные устройства. Например, по мнению специалистов, рынок товаров повседневного спроса (рынок FMCG) стал рынком потребителей, причем потребители стараются сократить время на покупку таких товаров, но при этом тратят время на отзывы и рекомендации, становясь соучастниками процесса создания новых продуктов и их продвижения на рынок¹.

Новые ценности и поколенческие маркеры потребителей, особенно поколения Z (это люди, рожденные после 2000 г.), оказывают влияние на деятельность бизнеса, вынуждая компании создавать площадки для диалога с потребителями, персонализировать свои предложения, учиться привлекать сообщество клиентов к решению новых задач. По сути *работа с потребителями*, в том числе в онлайн-пространстве, путем совместного создания ценности и совместного развития клиентского опыта [2, с. 34–48] стано-

¹ Эксперт. 2017. № 24. С. 27.

вится одним из векторов стратегии развития компании. А учет таких трендов, как рост продолжительности жизни, активное долголетие, распространение здорового образа жизни и wellness-тренд, ведет к появлению новых продуктов и сфер деятельности.

Но более тесная связь бизнеса с потенциальными потребителями не исключает необходимости постоянного отслеживания переломных моментов на рынке, которые могут открыть новые возможности или представлять угрозы для существующего бизнеса. История показывает многочисленные примеры того, что даже великие компании упускают свой шанс, если не почувствуют *сдвиг рынка*, не оценят возможность его *подрыва*. Например, компания IBM с запозданием отреагировала на переход к миникомпьютерам, так же как Intel – на развитие мобильных устройств. Существенные потрясения ожидаются сейчас в сфере услуг под воздействием растущих компаний-агрегаторов (компаний E2E¹), которые с помощью современного программного обеспечения непосредственно (без посредников) объединяют людей, желающих получить и предоставить различного рода услуги.

По сути, угроза подрыва традиционных рынков (так называемая «уберизация») исходит от *новых организационных форм* бизнеса, таких как платформенные бизнес-модели и экосистемы бизнеса. Драйвером развития новых форм бизнеса является эффект масштаба со стороны спроса, известный как сетевой эффект. Действие этого фактора усиливается благодаря социальным сетям, развитию мобильных приложений, а также технологиям, способствующим росту сети [3, с. 32].

В этих условиях рыночное лидерство компаний становится неустойчивым, конкуренция усложняется и приобретает более динамичный характер, что обуславливает необходимость постоянного мониторинга внешней среды, особенно в части технологических трендов, а также ценностей и поведенческих маркеров разных поколений потребителей как важнейших составляющих PEST-анализа. Также усиливается значимость анализа стейкхолдеров компании, их целей и интересов [4, с. 69], в том числе с позиций развития партнерских взаимодействий в рамках экосистем бизнеса, формирующихся на базе платформ.

Одновременно возрастают требования со стороны общества и потребителей в части выстраивания коммуникаций с бизнесом. Отвечая на эти запросы, компания должна быть в определенной степени информационно открытой, гибко реагировать на потребности клиентов, отслеживать клиентский опыт, иными словами, компания должна быть одновременно гибкой и адаптивной.

Таким образом, современные вызовы внешней среды, или внешние шоки, которые открывают новые возможности для развития и роста бизнеса, но одновременно могут стать причиной разрушения источников конкурентных преимуществ и создать угрозы для его устойчивого развития,

¹ Термин «E2E» (end-to-end) введен Дж. Славетом, инвестором компании Airbnb, для обозначения компаний-агрегаторов, таких как Uber и др.

обуславливают необходимость расширения границ анализа внешней среды и ее субъектов, а также спектра используемых при разработке стратегии методов и инструментов.

Расширение стратегических приоритетов бизнеса

Проблема изменения стратегического менеджмента под воздействием новых вызовов осознается и рассматривается многими исследователями и практиками бизнеса. Отмечается, что традиционные источники потенциального роста компаний во многом исчерпали себя. Приобретения и слияния уступают место развитию экосистем бизнеса; инструментами рыночной экспансии становятся интернет и новые модели бизнеса; все реже появляются действительно революционные новинки, а многие товары превращаются в функционально схожие, осложняя их продвижение; на рынках идет борьба за потребителей, их «привязку» к компании, за формирование сообщества потребителей или доступ к нему; наблюдается не просто миграция ценности внутри отраслевых бизнес-систем, а подрыв отраслей и рынков [5, 6].

Тренд цифровизации экономики и общества ведет к тому, что важным стратегическим ресурсом компании становятся *данные*: это потоковые данные интернета вещей, данные социальных сетей и других открытых источников, пользовательские и многие другие данные. Работа с данными, извлечение из них знаний и смыслов также становится важным стратегическим приоритетом развития компании, позволяя менеджерам получать ранее не доступные знания о потребителях и опираться в своих решения на предсказательную аналитику [7, 8].

Развитие платформенных моделей бизнеса и формирование на их основе экосистем актуализировали исследования стратегий платформенных компаний, которые существенно отличаются от стратегий традиционного бизнеса. Различия проистекают из того факта, что платформы представляют собой развивающиеся формы организации, которые эффективно объединяют и координируют взаимодействие и конкуренцию участников платформы, а также их инновационное развитие.

Обзор теоретических и эмпирических работ по платформенным стратегиям, опубликованных в академических журналах за период с 2006 по 2016 г., представлен в статье «Исследование платформенных стратегий: обзор с позиции организационной амбидекстрии» группой авторов, среди которых известные специалисты по экономике платформенного бизнеса Маршал ван Альстайн и Джеффри Паркер [9]. На основе многоступенчатого отбора и фильтрации они сформировали итоговую выборку из 109 статей, цитируемых в SSCI (Social Sciences Citation Index) и отражающих неоднородность подходов и точек зрения на развитие платформ. Было выделено пять основных категорий, которые объединяют идеи и выводы, содержащиеся в анализируемой литературе по платформенным стратегиям: это ценообразование, открытость, интеграция, дифференциация и широта деятельности (мультиплатформенность):

– Активное обсуждение в литературе вопросов и возможных стратегий *ценообразования* в платформах и экосистемах бизнеса определяется их сильным влиянием на размер клиентской базы, являющийся ключевым ресурсом экосистемы. Установлено, что собственники многосторонних платформ активно используют субсидирование одних участников за счет других, при этом критически важно определить, какую из сторон и в какой форме субсидировать. Так, субсидии могут принимать форму бесплатного доступа к информации или технической поддержке.

– На обширном эмпирическом материале показано, что *открытие* платформы третьим лицам может привести к росту ее инновационной активности. Сделан вывод, что ядро платформы, или ключевой модуль, часто доступно только собственнику, а для совместного использования с третьими лицами открывают дополняющие модули. Это позволяет развивать инновационные возможности для всей экосистемы, одновременно собственник платформы может использовать инновации третьих лиц для улучшения платформенного ядра, например, через шеринг интеллектуальной собственности.

– Также показано, что собственники платформы могут использовать, в том числе одновременно, *стратегию интеграции*, входя в сегменты дополняющих продуктов, *стратегию дифференциации*, ориентированную на привлечение разных групп пользователей, а также *стратегию мультиплатформенности*, развивая новую платформу, формирующую синергетический эффект.

Рассматривая стратегию платформенных компаний, Г. Пизано отмечает, что надежный способ сохранения лидирующего положения в платформенном бизнесе и подрыва возможных действий имитаторов – это непрерывные инвестиции в разработку технических и организационных инноваций, а также наличие дополнительных активов, которые помогают компании «*привязать*» к себе потребителей и упрочить экосистему участников, сформированную вокруг платформы [10, с. 38]. В качестве таких активов могут быть компетенции, интегрированные в бизнес клиентов; технологии, которые обеспечивают взаимодействия участников платформы или взаимосвязь используемых устройств (операционная система iOS); товары или услуги, другие активы.

По мнению А. Gawer, М. Cusumano [11], а также и многих других исследователей, ключевой стратегической задачей платформенных компаний становится не защита своих конкурентных позиций на рынке на основе использования эффекта масштаба, а создание *ценностного предложения*, привлекающего на платформу новых участников, и обеспечение их *эффективного взаимодействия*.

Иными словами, изменение стратегических приоритетов бизнеса связано с переходом от роста и прибыльности к созданию *ценности* для потребителей, а в рамках платформ речь идет о создании ценности для всех участников экосистемы, сформированной вокруг платформы.

Наряду с расширением стратегических приоритетов глубокие изменения внешней среды обуславливают необходимость проведения преобразо-

ваний в компаниях, что актуализирует исследование проблем трансформации бизнеса.

Трансформация (переопределение) бизнеса

В теории стратегического управления рассматриваются различные аспекты трансформации бизнеса, такие как определение глубины изменений (от изменения позиционирования бизнеса на освоенном рынке до переопределения или «изобретения» бизнеса заново), формирование инновационных бизнес-моделей, подрывающих традиционные рынки и бизнесы, оценка сравнительных издержек трансформации.

Так, еще в конце прошлого столетия Д. Дж. Тис предложил концепцию динамических способностей, под которыми понимается «потенциал компании в интеграции, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро меняющейся среде» [12]. Основой динамических способностей компании является ее интеллектуальный капитал, обеспечивающий способности к более быстрым и нестандартным проактивным действиям по созданию новых рынков, распознаванию новых возможностей ведения бизнеса и организационному обновлению. Иными словами, данная концепция ассоциируется с ранним обнаружением новых возможностей и их быстрой реализацией с помощью преобразований, включающих реконфигурацию компетенций и изменение ресурсной базы компании.

С понятием динамических способностей компании тесно связана концепция сравнительных издержек трансформации компании в ответ на вызовы внешней среды. Эти издержки, описывающие барьеры и затраты, с которыми сталкиваются компании при реконфигурации и расширении своих ресурсов и компетенций, являются другой стороной динамических способностей, описывающих потенциал компаний в части обучения и быстрого развития компетенций, необходимых для деятельности в новой сфере (сегменте рынка) [13].

Оценке затрат, связанных с проведением стратегических изменений, и их влиянию на стратегический выбор и конкурентную динамику посвящено много работ. Так, А. Menon, D. Yao [14], используя теорию игр, предлагают анализировать такие затраты на основе факторов, характеризующих глубину изменений, а также факторов, связанных с траекторией и периодом развития компании. Затраты первого типа отражают изменения в ресурсах и способностях, необходимых для функционирования в рамках текущей и будущей стратегии, а учет предыдущего опыта развития компании (ее стратегическая инерция) позволяет более комплексно оценить затраты на трансформацию бизнеса.

N. Argyres с соавт. [15] утверждает, что, хотя вызовы внешней среды в той или иной степени влияют на всех участников рынка, компании могут выбрать разные пути трансформации своего бизнеса в зависимости от сравнительных издержек, связанных с проведением изменений. Свою по-

зицию авторы иллюстрируют на примере рынка смартфонов, где появление iPhone поставило участников рынка, таких как Blackberry, LG, Motorola, Nokia, Samsung и Sony Ericsson, перед необходимостью трансформации (репозиционирования) своих компаний. Пути трансформации сложившихся компаний стали: имитация iPhone за счет создания условий для развития приложений, концентрация на нижнем сегменте мобильных телефонов, фокусирование на устройствах с характеристиками, превосходящими iPhone, и, наконец, уход с рынка. По мнению авторов, компаниям следует выбирать стратегию трансформации, которая ассоциируется с более низкими сравнительными издержками, чем у конкурентов.

Исследователи описывают разные пути трансформации бизнеса в современных условиях: компании переопределяют свой бизнес в более широких терминах, как Disney: от анимации к развлечениям для всей семьи [16–18]; учатся управлять дилеммами, или конфликтующими ценностями [19]; пытаются вдохновлять потребителей через ценности и убеждения [20]. Важным фактором в современной динамичной среде становится финансовая гибкость компании, которая усиливает ее конкурентные преимущества [21].

Отметим, что вызовы, связанные с крупными инновациями (инновационные шоки), не просто влияют на характеристики отраслей, но преобразуют саму их природу, фактически переопределяя отрасли. Инновационные шоки обесценивают сформированные компаниями активы и компетенции, одновременно открывая новые окна возможностей, что стимулирует многих участников рынка к проведению глубоких стратегических изменений. Сегодня инновационные шоки обусловлены быстрым развитием цифровых технологий, которые стремительно проникают во все сферы экономики и общественной жизни, ведут к радикальным изменениям в структуре, организации и способах производства и потребления продуктов и услуг, изменяют источники конкурентных преимуществ компаний и диктуют необходимость преобразования их бизнеса [22–24]. История неудачи компании Blackberry, не оценившей роль потребителей как драйверов революции смартфонов и сделавшей свой мессенджер недоступным для других платформ, ярко демонстрирует необходимость трансформации бизнеса, чтобы избежать разрушения в цифровую эпоху.

Российский бизнес-консультант С. Макшанов, обобщая многолетний опыт работы в сфере стратегического развития компаний, так же как и зарубежные исследователи, констатирует тенденцию сдвига успешных компаний в сторону экосистем бизнеса, поиска новых бизнес-моделей, рыночных ниш и новых решений [25].

Следовательно, в число стратегических приоритетов современных компаний, которые определяют направления трансформации бизнеса и его бизнес-моделей, входят: работа с данными и цифровизация бизнеса, создание сообществ потребителей, а в перспективе – основных заинтересованных групп, обеспечение информационной открытости бизнеса и развитие многостороннего партнерства, ориентация на ценности потребителей и партнеров, а также готовность к своевременному уходу с рынка.

В целом прогнозы исследователей и аналитиков сходятся на том, что в ближайшее десятилетие под воздействием цифровых технологий и связанных с ними глобальных трансформационных процессов произойдут фазовые изменения в практике стратегического управления компаниями, в том числе существенно расширится поле стратегических выборов и изменятся механизмы реализации стратегий.

Пространство стратегических выборов

Пространство стратегических выборов компаний в современной экономике систематизируют не только такие традиционные инструменты, как двухмерные портфельные матрицы, матрица «товары – рынки» Ансоффа, матрица БКГ и др., а также трехмерная схема Абеля «технологии – потребители – проблемы» [26]. Появляются новые виды матриц, например матрица «рынки – ключевые компетенции» Чакраварти – Лоранжа, где представлены четыре стратегии обновления: защита и расширение, использование рычага, строительство и трансформация бизнеса [19, с. 45]. Делаются попытки отображения многомерного пространства стратегических выборов в виде карт или схем. Так, К. Зук и Дж. Аллен предлагают использовать карты смежных сфер бизнеса, в которых исходящие из ядра бизнеса лучи могут представлять собой новые товары и технологии, новые рынки и каналы сбыта, новые шаги в цепочке создания ценности (интеграция вперед или назад по цепочке) и новые сегменты рынка, новые возможности внутреннего развития, включая организационные инновации (новые бизнес-модели, например) и возможности дифференциации продуктов, а также новые бизнесы. По их мнению, такие карты помогают компании рассматривать возможности роста в совокупности, в стратегическом контексте, выстраивая приоритеты с опорой на факты [16, с. 86–90].

Развитие сетевых форм организации бизнеса и коммуникаций приводит к тому, что у компании, так же как у потребителей, появляются *новые роли* и, соответственно, новые стратегические направления развития.

С одной стороны, компания должна организовывать более тесные коммуникации с потребителями, не только получая от них отзывы (обратную связь), но и вовлекая сообщество потребителей в совместное создание ценности и решение других задач, анализируя и участвуя в формировании клиентского опыта, поэтому обязательным становится присутствие компании в социальных сетях и формирование *стратегии работы с социальными сетями и мобильными устройствами*, причем доминирующим становится акцент на мобильные устройства (*стратегия mobile first*).

С другой стороны, переход от цепочек поставок и создания ценностей к сетевым структурам, в том числе на базе платформ, усложняет выбор стратегии отношений с партнерами, поскольку компания может быть одновременно поставщиком, покупателем, разработчиком, со-конкурентом, интегратором платформы и т.д. Традиционный подход к определению конкурентных преимуществ компании на основе сравнения с конкурентами

(треугольник конкуренции Омаэ: «клиент – компания – конкурент») усложняется, поскольку партнерство и формируемая на его основе синергия становятся важными конкурентными преимуществами, которые практически невозможно скопировать.

В этой связи все большее внимание исследователей привлекает явление конкурентно-кооперативной двойственности деловых отношений, которое выражается в том, что компании могут одновременно конкурировать и развивать отношения сотрудничества. Для описания динамики, возникающей при коллаборации конкурентов, Brandenburger & Nalebuff ввели термин «со-конкуренция» [27]. В качестве примера реализации *стратегии со-конкуренции* можно привести компании Sony и Samsung, которые являются конкурентами на товарных рынках, поставщиками друг друга и при этом создали совместное предприятие, которое объединило ключевые компетенции каждого партнера [28].

В 2018 г. проблеме взаимодействия конкуренции и кооперации был посвящен специальный выпуск ведущего журнала по стратегическому менеджменту Strategic management Journal (Volume 39, Issue 12, December 2018). Так, в работе Хофмана с соавт. [29] показано, что исследования конкуренции и кооперации имеют различные истоки и развивались параллельно. В работах, следующих конкурентной логике, подразумевалось, что результативность компаний определяется конкурентным взаимодействием. Причем на многих рынках конкуренция стимулирует кооперацию в виде сговоров, что смягчает конкурентное давление, однако негативно сказывается на общем экономическом результате. Исследователи кооперации обращались к компаниям, которые осуществляют совместную деятельность, предполагая, что сетевые взаимодействия положительно влияют на результативность. Таким образом, до недавнего времени ученые изучали конкуренцию и кооперацию, основываясь на различной логике, практически не пытаясь совместить эти два направления.

В рамках исследований со-конкуренции выделялись два основных сценария:

- конкуренция предшествует кооперации, т.е. полагается, что интенсивность конкуренции в отрасли может положительно влиять на склонность участников к кооперации и что на многих рынках конкуренция ассоциируется с образованием альянсов и выбором партнеров;

- кооперация предшествует конкуренции, этот сценарий связан с утечкой знаний внутри альянса, в результате которой один из партнеров вторгается на рынок другого и становится прямым конкурентом.

В исследованиях также отмечается, что происходит переход от со-конкуренции на дуальном уровне к со-конкуренции на уровне мульти-агентных сообществ и экосистем бизнеса. Хотя и тот, и другой случай могут рассматриваться как примеры сетевой со-конкуренции, их внутренние движущие силы различны. Заклучая альянс, компания может попытаться снизить конкурентное давление с помощью выбора партнера и определения своей роли в альянсе. В экосистеме партнерские решения могут быть

приняты только по согласованию с другими участниками, т.е. компания зависит от независимых решений третьих лиц.

Для стратегического управления важно, что стратегии конкуренции и кооперации должны рассматриваться не как дискретные выборы, а как поиск некоторого баланса между ними, который определяется внешними и внутренними организационными условиями.

Также в стратегическом управлении необходимо учитывать изменения отношений с потребителями, которые становятся не просто покупателями продукции компании, но и активными участниками ее маркетинговых мероприятий: они участвуют в создании продукции и контента, продвигают продукцию компании. Одновременно потребители оставляют «цифровой след», на базе которого компания может выстраивать *стратегию индивидуализации взаимодействия* (персонализации) с потребителями с учетом клиентского опыта и поколенческих маркеров.

Следовательно, пространство стратегических выборов современных компаний становится:

- многомерным, охватывая товары, рынки, технологии, компетенции, данные, социальные и иные сети;

- многоагентным, среди агентов присутствуют потребители и их сообщества, конкуренты, партнеры, причем каждый тип агента может выполнять разные роли, а взаимодействия между ними становятся нелинейными.

Как результат – стратегические выборы компаний чрезвычайно усложняются, поскольку становятся многовекторными и многоагентными.

В случае многовекторного выбора Р. Мартин предлагает следовать трем правилам: 1) излагать стратегию на одной странице, содержащей простое и краткое обоснование соответствующих стратегических выборов компании, а также описание намерений и действий по достижению успеха; 2) не пытаться достичь совершенства, так как стратегия предполагает **выбор**, а не ответы на все вопросы, она призвана повысить шансы на успех; 3) наконец, четко аргументировать, что именно придется изменить для достижения стратегической цели [30, с. 71]. Ему вторит О. Харари, который отмечает, что «победители решают стратегические задачи на ходу» [17, с. 138]. Добавим, что выбранные векторы развития определяют направления поиска новых возможностей.

Технологические возможности реализации принципа многовекторности развития помогают преодолевать региональные и национальные границы и использовать различные каналы сбыта одновременно (omni-каналы), реализуя стратегию *рыночной экспансии*; персонализировать предложения, реализуя *стратегию дифференциации продукции* (товарной экспансии), но уже под нужды конкретного потребителя.

Наблюдаемое стирание границ отраслей и рынков, формирование пространства технологий ведут к тому, что компании стремятся проникнуть в другие сегменты пространства развития, реализуя *стратегию диверсификации*, но мотивы выбора этой стратегии претерпевают изменения. Так, Яндекс как поисковая система начал выпускать умную колонку «Яндекс.

Станция» со встроенным сервисом распознавания речи «Алиса», считая, что в перспективе сможет передавать рекламу «клиенту в уши». Такая связанная диверсификация ориентирована уже не на ядро бизнеса – поисковую систему, а на рекламу как *способ монетизации услуг* компании «Яндекс». Одновременно Яндекс использует *стратегии партнерства*. Сотрудничество со Сбербанком РФ направлено на создание совместной платформы и в перспективе экосистемы. Два лидера (каждый на своем рынке) создали новый маркетплейс Беру, сервис «B2B-платежи», а также выпустили виртуальную банковскую карту¹. По сути, Яндекс использует *стратегию мультиплатформенности*, как и компания Alibaba, которая создала несколько платформ, дополняющих друг друга, но ориентированных на разные группы потребителей [31].

Выводы

1. Большие вызовы современности, такие как цифровизация экономики и общества, трансформация многих отраслей и рынков, изменение моделей поведения потребителей, доступность информации и другие явления, оказывают существенное влияние на деятельность компаний, вынуждая их проводить трансформацию (переопределение) бизнеса и изменять/расширять стратегические приоритеты. В число новых стратегических приоритетов входит работа с данными, формирование сообществ потребителей, развитие партнерства, в том числе и с конкурентами, ориентация на ценности и платформы как новые модели бизнеса, а также на клиентский опыт.

2. Пространство стратегических выборов компании расширяется и становится многомерным, так как к рынкам и товарам добавляются технологии, компетенции, данные, сетевые сообщества, и одновременно многоагентным с нелинейным характером связей, что чрезвычайно усложняет формирование и оценку стратегических альтернатив.

3. Современные цифровые технологии снимают ограничения и формируют возможности для реализации многовекторных и многоагентных стратегий компании, поскольку позволяют преодолевать территориальные границы бизнеса, развивать омниканальный сбыт, персонализировать взаимодействия с потребителями, использовать разные модели взаимодействия с конкурентами, работать на нескольких платформах и т.д.

Естественно, что изменения, связанные с расширением перечня стратегических приоритетов и пространства стратегических выборов компании, нуждаются как в дальнейшем теоретическом осмыслении на основе накопления эмпирического материала, так и в развитии инструментальной и методической поддержки процессов формирования стратегий компаний, отвечающих вызовам современности.

¹ Эксперт. 2018. № 51. С. 27.

Литература

1. Хейманс Дж., Тиммс Г. Кто правит миром? // Harvard Business Review – Россия. 2015, январь-февраль. С. 41–49.
2. Прахалад К., Рамасвами В. Будущее конкуренции: создание уникальной ценности вместе с потребителями. М. : Олимп-Бизнес, 2006.
3. Альстайн М. ван, Паркер Дж., Чаудари С. Сетевой эффект как новый двигатель экономики // Harvard Business Review – Россия. 2017, январь-февраль. С. 29–36.
4. Алещенко Е.А., Маркова В.Д. PEST-анализ как инструмент выявления и оценки степени влияния заинтересованных сторон в сфере здравоохранения // Инновации. 2019. № 4. С. 64–70.
5. Портер М., Хампелманн Дж. Революция в конкуренции. «Умные» технологии изменяют конкурентную борьбу // Harvard Business Review – Россия. 2014, декабрь. С. 49–71.
6. Уэссел М., Леви Э., Сигел Р. Рынок в цифровую экономику // Harvard Business Review – Россия. 2017, март. С. 59–65.
7. Дриест Ф., Стаунатан С., Уид К. Путь к сердцу покупателя лежит через данные // Harvard Business Review – Россия. 2016, ноябрь.
8. Иансати М., Лакхани К. Вездесущая «цифра» // Harvard Business Review – Россия. 2014, декабрь. С. 73–83.
9. Xing Wan, Cenamor J., Parker G., M. Van Alstyne. Unraveling Platform Strategies: A Review from an Organizational Ambidexterity Perspective // Sustainability. 2017. № 9. DOI: 10.3390/su9050734
10. Пизано Г. Как превзойти Apple или Google // Harvard Business Review – Россия. 2015, август. С. 32–43.
11. Gawer A., Cusumano M. Industry Platforms and Ecosystem Innovation // J. Prod. Innov. Management. 2014. № 31 (3). P. 417–433.
12. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // Strategic Management Journal. 1997. № 18 (7). P. 509–533.
13. Pisano G.P. A normative theory of dynamic capabilities: connecting strategy, know-how, and competition. Working paper. Harvard Business School, 2015.
14. Menon A.R., Yao D.A. Elevating repositioning costs: Strategy dynamics and competitive interactions // Strategic Management Journal. 2017. № 38 (10).
15. Argyres N., Mahoney J., Nickerson J. Strategic Responses to Shocks: Comparative Adjustment Costs, Transaction Costs, and Opportunity Costs // Strategic Management Journal. 2019. № 40 (3). P. 329–462.
16. Зук К., Аллен Дж. Стратегии роста компании в эпоху нестабильности. М. : Вильямс, 2007.
17. Харари О. Эффект Мадонны. Стратегия опережения в подражательной экономике. СПб. : Бест Бизнес Букс, 2011.
18. Хэмел Г. Во главе революции. СПб. : Изд-во Стокгольмской школы экономики, 2007.
19. Чакраварти Б., Лоранж П. Прибыль или рост? Почему вам не нужно делать выбор. СПб. : Бест Бизнес Букс, 2012.
20. Синек С. Начни с «Почему?». М. : Э, 2017.
21. Garcia-Sanchez J., Mesquite L.F., Vassolo R.S. What doesn't kill you makes you stronger: The evolution of competition and entry-order advantages in economically turbulent contexts // Strategic Management Journal. 2014. № 35 (13). P. 1972–1992.
22. Аднер Рон, Капур Р. Технология хороша, да время не то. Готова ли ваша экосистема принять подрывную технологию? // Harvard Business Review – Россия. 2017, март. С. 51–57.
23. Маркова В.Д. Влияние цифровой экономики на бизнес // ЭКО. 2018. № 12. С. 7–22.

24. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press, 2014.
25. Краснова В. Перелей кровь и смени фигуру (интервью с С. Макшановым) // Эксперт. 2019. № 4. С. 46–49.
26. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений. М. : ИНФРА-М, 2012.
27. Brandenburger A., Nalebuff B. Co-opetition. N.Y. : Bantam Doubleday Dell Publishing Group, 1996.
28. Си Ч. Sony против Samsung. М. : Эксмо, 2010.
29. Hoffmann W., Lavie D., Reuer J., Shipilov A. The interplay of competition and cooperation // Strategic management Journal. 2018. № 39 (12).
30. Мартин Р. Большая ложь о стратегическом планировании // Менеджмент. Маркетинг. Лидерство: Лучшее за 2015. М. : Альпина Паблишер (Серия: Harvard Business Review: 10 лучших статей), 2017. С. 69–81.
31. Рувз М., Цзэн М., Веньяра Ф. Чудеса Али-Бабы // Harvard Business Review – Россия. 2015, август. С. 65–71.

Digital Economy and the Evolution of Strategic Management

Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics. 2019. 48. pp. 217–232.
DOI: 10.17223/19988648/48/15

Vera D. Markova, Institute of Economics and Industrial Engineering, Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences (Novosibirsk, Russian Federation). E-mail: markova.pro@yandex.ru

Svetlana A. Kuznetsova, Institute of Economics and Industrial Engineering, Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences (Novosibirsk, Russian Federation). E-mail: kuzosvet@mail.ru

Keywords: modern challenges, strategic choices and priorities, multi-vector strategies, business transformation.

The article provides an overview of the concepts and theoretical approaches to companies' strategic management in modern conditions. The technological and sociocultural challenges of the environment, combined with the exhaustion of traditional sources of growth, determine the change of strategic business priorities. Researchers and practitioners focus attention on digital platforms and business ecosystems, which lead to the transformation of markets, industries, strategies and business models. Approaches to the transformation or re-definition of the existing business are described. It is also shown that, in modern economics, the space of strategic choices expands significantly, and the choice in determining the company's strategy becomes multi-vector and multi-agent.

References

1. Haymans, J. & Timms, G. (2015) Kto pravit mirom? [Who Rules the World?]. Translated from English. *Harvard Business Review – Rossiya*. January–February. pp. 41–49.
2. Prahalad, K. & Ramaswami, V. (2006) *Budushchee konkurentsii: sozдание unikal'noy tsennosti vmeste s potrebitelyami* [The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers]. Translated from English. Moscow: Olimp-Biznes.
3. Van Alstyne, M., Parker, J. & Choudary, S. (2017) Setevoy effekt kak novyy dvigatel' ekonomiki [Network Effect as a New Engine of the Economy]. Translated from English. *Harvard Business Review – Rossiya*. January–February. pp. 29–36.
4. Aleshchenko, E.A. & Markova, V.D. (2019) PEST-analiz kak instrument vyyavleniya i otsenki stepeni vliyaniya zainteresovannykh storon v sfere zdavookhraneniya [PEST-Analysis as a Tool for Identifying and Assessing the Degree of Stakeholders' Influence in the

Healthcare Sector]. *Innovatsii – Innovations*. 4. pp. 64–70. DOI: 10.26310/2071-3010.2019.246.4.009

5. Porter, M. & Heppelmann, J. (2014) Revolyutsiya v konkurentsii. “Umnye” tekhnologii izmenyayut konkurentnuyu bor’bu [How Smart, Connected Products Are Transforming Competition]. Translated from English. *Harvard Business Review – Rossiya*. December. pp. 49–71.

6. Wessel, M., Levie, A. & Siegel, R. (2017) Ryvok v tsifrovuyu ekonomiku [The Problem with Legacy Ecosystems]. Translated from English. *Harvard Business Review – Rossiya*. March. pp. 59–65.

7. van den Driest, F., Sthanunathan, S. & Weed, K. (2016) Put’ k serdtsu pokupatelya lezhit cherez dannye [Building an Insights Engine]. Translated from English. *Harvard Business Review – Rossiya*. November.

8. Iansiti, M. & Lakhani, K. (2014) Vezdesushchaya “tsifra” [Digital Ubiquity: How Connections, Sensors, and Data Are Revolutionizing Business]. Translated from English. *Harvard Business Review – Rossiya*. December. pp. 73–83.

9. Xing Wan. et al. (2017) Unraveling Platform Strategies: A Review from an Organizational Ambidexterity Perspective. *Sustainability*. 9. DOI: 10.3390/su9050734

10. Pisano, G. (2015) Kak prevzoyti Apple ili Google [You Need an Innovation Strategy]. Translated from English. *Harvard Business Review – Rossiya*. August. pp. 32–43.

11. Gawer, A. & Cusumano, M. (2014) Industry Platforms and Ecosystem Innovation. *J. Prod. Innov. Management*. 31 (3). pp. 417–433.

12. Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18 (7). pp. 509–533.

13. Pisano, G.P. (2015) *Normative Theory of Dynamic Capabilities: Connecting Strategy, Know-How, and Competition*. Working Paper. Harvard Business School.

14. Menon, A.R. & Yao, D.A. (2017) Elevating repositioning costs: Strategy dynamics and competitive interactions. *Strategic Management Journal*. 38(10).

15. Argyres, N., Mahoney, J. & Nickerson, J. (2019) Strategic Responses to Shocks: Comparative Adjustment Costs, Transaction Costs, and Opportunity Costs. *Strategic Management Journal*. 40 (3). pp. 329–462.

16. Zook, C. & Allen, J. (2007) *Strategii rosta kompanii v epokhu nestabil’nosti* [Profit from the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence.]. Translated from English. Moscow: Izd. Dom “Vil’yams”.

17. Harari, O. (2011) *Effekt Madonny. Strategiya operezheniya v podrazhatel’noy ekonomike* [Break From The Pack: How To Compete In A Copycat Economy]. Translated from English. St. Petersburg: Best Biznes Buks.

18. Hamel, G. (2007) *Vo glave revolyutsii* [Leading the Revolution]. Translated from English. St. Petersburg: Stockholm School of Economics.

19. Chakravarthy, B. & Lorange, P. (2012) *Pribyl’ ili rost? Pochemu vam ne nuzhno delat’ vybor* [Profit Or Growth? Why You Don’t Have to Choose]. Translated from English. St. Petersburg: Best Biznes Buks.

20. Sinek, S. (2017) *Nachni s “Pochemu?”* [Start with Why]. Translated from English. Moscow: Izd-vo “E”.

21. Garcia-Sanchez, J., Mesquite, L.F. & Vassolo, R.S. (2014) What Doesn’t Kill You Makes You Stronger: The Evolution of Competition and Entry-Order Advantages in Economically Turbulent Contexts. *Strategic Management Journal*. 35(13). pp. 1972–1992.

22. Adner, R. & Kapur, R. (2017) Tekhnologiya khorosha, da vremya ne to. Gotova li vasha ekosistema priyat’ podryvnyuyu tekhnologiyu? [Right Tech, Wrong Time]. Translated from English. *Harvard Business Review – Rossiya*. March. pp. 51–57.

23. Markova, V.D. (2018) Vliyanie tsifrovoy ekonomiki na biznes [The Impact of the Digital Economy on Business]. *EKO*. 12. pp. 7–22.

24. Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014) *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

25. Krasnova, V. (2019) Pereley krov' i smeni figuru (interv'yu s S. Makshanovym) [Transfuse Blood and Change Your Body (Interview with S. Makshanov)]. *Ekspert*. 4. pp. 46–49.
26. Markova, V.D. & Kuznetsova, S.A. (2012) *Strategicheskiiy menedzhment: ponyatiya, kontseptsii, instrumenty prinyatiya resheniy* [Strategic Management: Notions, Concepts, Decision-Making Tools]. Moscow: INFRA-M.
27. Brandenburger, A. & Nalebuff, B. (1996) *Co-opetition*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group.
28. Sea-Jin Chang. (2010) *Sony protiv Samsung* [Sony vs Samsung: The Inside Story of the Electronics Giants' Battle For Global Supremacy]. Translated from English by O.I. Medved. Moscow: Eksmo.
29. Hoffmann, W., Lavie, D., Reuer, J. & Shipilov, A. (2018) The Interplay of Competition and Cooperation. *Strategic Management Journal*. 39 (12).
30. Martin, R. (2017) Bol'shaya lozh' o strategicheskoy planirovani [The Big Lie of Strategic Planning]. Translated from English. In: Shalunova, M. (ed.) *Menedzhment. Marketing. Liderstvo: Luchshe za 2015* [Management. Marketing. Leadership: Best of 2015]. Moscow: Al'pina Publisher. pp. 69–81.
31. Reeves, M., Zeng, M. & Venjara, A. (2015) The Self-Tuning Enterprise. Translated from English. *Harvard Business Review – Rossiya*, August. pp. 65–71.