

А. А. Кобылко<sup>1</sup><sup>1</sup> Центральный экономико-математический институт Российской академии наук, г. Москва, Россия

## Теоретические аспекты структурирования стратегии фирмы

**Кобылко Александр Анатольевич**, кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник, Центральный экономико-математический институт Российской академии наук

E-mail: [kobylko@cemi.rssi.ru](mailto:kobylko@cemi.rssi.ru)ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0178-106X>

Web of Science Researcher ID: I-4015-2016

eLIBRARY SPIN-код: 5926-0405

### Аннотация

**Цель:** разработка концептуального подхода к формированию стратегии фирмы как устойчивого поведенческого паттерна, обеспечивающего ее реализуемость в условиях турбулентной среды.

**Методы:** в исследовании применялись абстрактно-логический метод исследования, методы анализа и синтеза информации, а также методы концептуального моделирования и классификации.

**Результаты:** выявлено, что доминирующий целевой подход к формированию стратегии, ориентированный на достижение конкретных показателей к заданному сроку, в условиях высокой турбулентности приводит к необходимости перманентных корректировок, размывая ее долгосрочный характер и снижая реализуемость. В качестве альтернативы обоснован и предложен перспективный формат стратегии как набора бессрочных процессных указаний, формирующего устойчивый «характер» фирмы. Разработана типология, сопоставляющая классический и перспективный форматы стратегии по ключевым характеристикам (цель, метод изложения, срочность, степень публичности и др.). Показано, что предлагаемый подход позволяет перейти от реактивной подстройки под изменения к проактивной устойчивости, сократить объем документа и повысить его восприимчивость персоналом.

**Научная новизна:** заключается в разработке и теоретическом обосновании процессно-ориентированного подхода к формированию стратегии, в рамках которого стратегия впервые трактуется не как план достижения целевых показателей, а как бессрочный поведенческий паттерн – совокупность долгосрочных решений, определяющих «характер» фирмы. Предложена оригинальная классификация форматов стратегии, выявляющая их фундаментальные различия по критериям целеполагания, срочности, адаптивности и степени публичности.

**Практическая значимость:** заключается в возможности использования предложенной модели и классификации при разработке и актуализации стратегий компаний различных отраслей. Предложенный формат позволяет повысить устойчивость бизнеса к внешним шокам, упростить процесс стратегического планирования и сделать стратегию рабочим инструментом для менеджмента и персонала, а не декларативным документом.

### Ключевые слова:

экономическая теория, стратегия, стратегическое планирование, фирма, экономическое развитие, формат стратегии

**Как цитировать статью:** Кобылко, А. А. (2026). Теоретические аспекты структурирования стратегии фирмы. *Russian Journal of Economics and Law*, 20(1), 27–47. <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2026.1.27-47>



Scientific article

A. A. Kobylko<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

## Theoretical aspects of structuring a company's strategy

Aleksandr A. Kobylko, Cand. Sci. (Econ.), Leading Researcher, Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences

E-mail: kobylko@cemi.rssi.ru

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0178-106X>

Web of Science Researcher ID: I-4015-2016

eLIBRARY SPIN-code: 5926-0405

### Abstract

**Objective:** to develop a conceptual approach to forming a company's strategy as a sustainable behavioral pattern that ensures its feasibility in a turbulent environment.

**Methods:** the study used abstract-logical method, methods of information analysis and synthesis, conceptual modeling and classification.

**Results:** the research revealed that under high turbulence, the dominant targeted approach to strategy formation, focused on achieving specific indicators by a set deadline, leads to permanent adjustments, blurring its long-term nature and reducing feasibility. As an alternative, a prospective strategy format is justified and proposed as a set of indefinite process guidelines that form a sustainable company "character". The author developed a typology that compares the classical and prospective strategy formats by key characteristics (objective, presentation method, urgency, degree of publicity, etc.). The study showed that the proposed approach allows moving from reactive adjustment to proactive sustainability, reducing the document volume and increasing its receptivity by staff.

**Scientific novelty:** it consists in developing and theoretically justifying a process-oriented approach to strategy formation, in which for the first time strategy is interpreted not as a plan to achieve targets, but as an indefinite behavioral pattern – a set of long-term decisions that determine the company "character". The proposed original classification of strategy formats reveals their fundamental differences by the criteria of goal setting, urgency, adaptability, and degree of publicity.

**Practical significance:** it is possible to use the proposed model and classification to develop and update company strategies in various industries. The proposed format allows increasing business resilience to external shocks, simplifying the strategic planning process, and making the strategy a working tool for management and staff rather than a declarative document.

### Keywords:

economic theory, strategy, strategic planning, company, economic development, strategy format

---

**For citation:** Kobylko, A. A. (2026). Theoretical aspects of structuring a company's strategy. *Russian Journal of Economics and Law*, 20(1), 27–47. (In Russ.). <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2026.1.27-47>

---

## Введение

Стратегия как инструмент обеспечения гармоничного функционирования экономического агента должен являться удобным и применимым. Сегодня очевидно, что ее дефиниция является различной в зависимости от размера предприятия, организационно-правовой формы, развитости внутрифирменных процессов, уровня рыночной конкуренции и пр. И по своей сути стратегия не является четко оформленным институциональным феноменом (Кобылко, 2025a). Для небольших предприятий это, скорее, условный вектор развития, для крупных – в том числе элемент престижа, публичного заявления о себе. У. Пайдан отмечает, что стратегии – это всегда сложные и объемные документы, основанные на результатах теоретических исследований в области управленческих наук (Pidun, 2019. Р. 2). Но должна ли стратегия быть сложна? Ведь, помимо прочего, это усложняет и процесс ее реализации. В своей статье Тамбовцев и Рождественская (2024. С. 24) приходят к выводу, что стратегия является не детальным планом, где все подробно расписано, а «ориентацией» пред-

приятия в долгосрочной перспективе. На практике все обстоит иначе: высокая степень конкретизации плановых показателей и их разбивка по различным направлениям деятельности, комплексы пошаговых и прочих мероприятий – по сути своей это детализированная инструкция для ряда акторов в границах фирмы. Мы видим примеры, когда стратегические документы, принятые к реализации, отменяются через короткие промежутки времени; начавшиеся процессы перестройки на предприятии замещаются и становятся неактуальными, а долгосрочные приоритеты по прошествии нескольких месяцев становятся неактуальными. Это вносит элемент хаоса в деятельность фирмы.

В обзорной статье Teixeira с соавт. (2023. Р. 6) отмечается, что за последние полвека исследования вопросов стратегического планирования не только стали более глубокими, но и многогранными, включающими в себя междисциплинарные и мультиметодологические подходы из областей психологии, социологии и цифровых технологий. По мнению Б. де Вита, это настолько сложный феномен, что по сути каждая стратегия уникальна и не похожа на другую, а осмыслить ее можно, только охватив и приняв всю широту трактовок (De Wit, 2020. Ch. 1). Это говорит не только о возросшей сложности в теоретических вопросах планирования (что своего рода является нормой развития), но и об усложнении подходов к выстраиванию подобной деятельности на практике. Формирование подобного документа «по учебнику» часто предполагает весомые ресурсные затраты, не только финансового характера, что может быть недоступно для рядовых компаний. Очевидно, что подобное несет в себе не только проблемы с формированием стратегии, но и сложности с ее реализацией в задуманном виде.

Исходя из подобных вводных, данный документ должен быть фундаментален и обстоятелен. При этом его можно описать как многослойный и глубоко структурированный материал, что на практике затрудняет целостное восприятие представленных в нем положений. Существуют обоснованные мнения (Sull & Eisenhardt, 2015. Ch. 1; Oberholzer-Gee, 2021. Ch. 1), что попытки упростить подобного рода документы, повысить их восприимчивость со стороны работников положительно влияют на результаты реализации.

Стратегия в той или иной форме наличествует у многих организаций. И, по сути, это часто принципиально разные подходы, формулировки и концепции представления информации. Ряд исследований последних лет выявил, что понятие стратегического планирования на практике претерпело заметные изменения. Так, опросы ЦЭМИ РАН 2019 и 2023 гг.<sup>1</sup>, опрос APQC 2025 г.<sup>2</sup> и другие исследования показывают, что реальный срок такого вида планирования фактически сжимается до одного года, после которого долгосрочные положения пересматриваются. Это не значит, что на большие периоды невозможно сформировать цели, это скорее указывает на жизненный цикл стратегии как неизменного и основополагающего документа развития. Но можно ли при таких вводных говорить о подобных материалах как о стратегических – глобальных по влиянию и долгосрочных по длительности? Позволяют ли они реализовывать свою главную функцию – планировать деятельность на несколько лет вперед?

Очевидно, что стратегию следует представлять не только декларацией намерений фирмы, но еще и надежным инструментом не только планирования, но и развития как осуществления подобной деятельности. Но из каких элементов и в каких терминах должна непосредственно формироваться стратегия? Исследователи в первую очередь рассматривают вопросы содержания стратегии, но редко когда уточняют ее важные составные части.

В соответствии с этой особенностью целью настоящего исследования является структурная оптимизация стратегии фирмы для повышения устойчивости и степени реализации в турбулентной среде. Это своего рода попытка разработки концептуального шаблона, который поможет унифицировать подобные документы, конструировать их более стабильными по отношению к различного рода изменениям.

Настоящая статья является продолжением цикла исследований так называемого формата стратегии – совокупности ее структурных и атрибутивных элементов: объема материала, длительности, срочности, публичности, адресности положений и пр.; под структурой в данном контексте понимается набор базовых содержательных элементов стратегии (разделов, ключевых понятий, показателей и т. п.) в виде материального документа

<sup>1</sup> Результаты опроса «Стратегия компании: вид, формат, контрольные точки». (2019). ЦЭМИ РАН. <https://russianenterprises.ru/strategy-survey-report/>; результаты опроса «Формат стратегии в турбулентный период». (2023). ЦЭМИ РАН. <https://russianenterprises.ru/turbulent-survey-report>

<sup>2</sup> Результаты опроса “Better, Faster, Stronger: Strategic Planning and Organizational Agility Over the Years”. (2025). APQC. <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/better-faster-stronger-strategic-planning-and-organizational>

или когнитивного знания. Подобный анализ основан на обобщении хозяйственной практики предприятий на базе корпуса их стратегических документов и их сопоставления с рекомендациями экономической теории.

Содержание работы включает в себя рассмотрение теоретических аспектов формирования структуры стратегии и факторов, влияющих на выбор тех или иных ее элементов, а также внесения в них корректировок и уточнений. Через подобный анализ обосновывается необходимость формирования более устойчивых конструктов подобных документов к изменениям и турбулентным воздействиям внешней и внутренней среды фирмы.

## Результаты исследования

### 1. Теоретические подходы к формированию стратегии

#### 1.1. Понимание феномена стратегии

Сам феномен стратегии всеобъемлющ и, по сути, включает в себя широкий спектр других терминов. Например, в разрезе предприятия это не только объединение таких понятий, как миссия, цель, видение, долгосрочные решения (Leiblein & Reuer, 2020; Cory, 2024), но также ценностное предложение, описание конкурентных преимуществ и т. п. Для понимания современных подходов к формированию и реализации стратегии рассмотрим ключевые аспекты. Среди таковых можно выделить несколько актуальных трендов. Это вопросы функционирования фирмы во времени и пространстве, подходы к автоматизации процессов разработки управленческих решений и др.

Но что есть стратегия сама по себе, какую функцию она реализует? Основной массив исследований данной темы посвящен вопросам формирования содержательного наполнения структурных элементов: как именно достигать поставленных целей, преодолевать барьеры, занимать лидирующие позиции на рынке. Здесь важно упомянуть, например, классические работы, которые характеризуют стратегию в целом как описание и развитие конкурентных преимуществ компании (Andrews, 1971; Porter, 1980). При этом все большую важность в успешной реализации стратегии приобретают не только соответствие итогового материала рекомендациям теории, но экспериментальные проверки их адекватности в конкретных условиях (Adner & Levinthal, 2024; Camuffo et al., 2024).

Из современных работ следует выделить следующие направления исследований феномена стратегии с позиций ее содержания:

- подходы к принятию решений со стороны уполномоченных лиц как ключевых акторов ее формирования (Attig et al., 2016; Sambharya & Goll, 2024; Молодчик и др., 2024; Saurabh & Kumar, 2025 и др.);
- вопросы приращения ценности фирмы за счет повышения полезности выпускаемого ею продукта (Schmidt et al., 2024; Buckley et al., 2025; Han & Martin, 2025 и др.);
- формирование узкоспециализированных видов стратегий по различным функциональным направлениям или на основе описания концепций развития объекта (см., напр., Cuervo-Cazurra et al., 2019; Kindermann et al., 2020; Поняева и др., 2024; Vrontis et al., 2024).

Иными словами, в них раскрываются аспекты, связанные с формированием конкретных управленческих решений долгосрочного характера, направленных на приращение прибыли и прочих экономических показателей. Концептуальный подход к содержанию стратегии в них определяется как набор указаний по распределению материальных и нематериальных ресурсов фирмы, подчиненных достижению долгосрочных целей в настоящий период времени, что подтверждается также обзорными статьями (Maritan & Lee, 2017; Cristofaro et al., 2025).

Процесс построения любой стратегии ставит своей глобальной целью сформировать ее как минимум на приемлемом уровне. Что это может означать? Такая стратегия должна быть жизнеспособна, адекватна настоящему и будущему времени, должна быть реализуема на основе потенциала и доступных ресурсов фирмы, должна быть своевременной. Как максимум должна быть эффективной и оптимальной; проще говоря, она должна быть «хорошая» или даже «отличная». И подобные категории также находят свое раскрытие в научной литературе: в одноименной книге «Хорошая стратегия...» Р. Румельт дает структуру таковой (Rumelt, 2011): это ядро, образующееся из диагноза проблемы, плана по ее решению и согласованному последовательному набору действий для их претворения в жизнь.

В монографии (Yu, 2021. Ch. 3) автором приводятся три базовых элемента стратегии, имеющих разную приоритетность в зависимости от назначения – достижения долгосрочных целей или разрешения крупных проблем. В целеориентированном виде стратегия будет структурироваться как «цель – проблема – решение»; в проблемно-ориентированном виде ее структура будет принимать вид «проблема – цель – решение».

В соответствии с Ocasio и Joseph (2017) подобная стратегия должна быть последовательной и когерентной, т. е. не противоречить сама себе и установленным целям, задачам, решениям. Авторы отмечают, что успех подобного документа зависит не от предвидения тенденций будущего, а от совещательной деятельности и от умения адаптироваться к настоящему.

## 1.2. Содержание и структура стратегии как документа

Исследовательские дефиниции очерчивают широкий круг ключевых элементов подобного документа. Это, прежде всего, совокупный набор ключевых описательных элементов компании на длительную перспективу, указываемых как в классических работах, так и у современных исследователей (Ansoff, 1965; Ackoff, 1970; Ingram, 2015; Pidun, 2019. Рр. 2–3). А. Чандлер писал, что стратегия – это набор долгосрочных целей и задач и определение ресурсов, необходимых для осуществления запланированного (Chandler, 1962. Рр. 15–16). Аналогично необходимо упомянуть и «стратегию голубого океана» (Kim & Mauborgne, 2005), где в контексте формирования нового рынка и спроса предполагаются конкретные решения по их созданию.

Иной подход демонстрирует понимание данного феномена как описание ориентира в условиях рынка и конкуренции на нем. В книге Johnson с соавт. (2020) стратегия трактуется как некий вектор, описывающий направление движения фирмы. В другой работе (Chase, 2020. Ch. 1) стратегия определяется как «ставка», которая поможет победить конкурентов.

Третий корпус работ говорит о стратегии как о некоем наборе правил или модели поведения организации. К числу таких представителей, определяющих ее «линейно», можно отнести Г. Минцберга (Mintzberg et al., 2002), который охарактеризовал это понятие через совокупность пяти разных точек зрения – 5P (план, прием, принцип поведения, позиция, перспектива), а позднее – как «модели в потоке решений» (Mintzberg, 2008. Р. 7). К представителям «последовательного» подхода относится определение Kenney (2018) как шести шагов – алгоритма формирования и реализации долгосрочного плана компании. Или определение Р. Румельта, в котором говорится о стратегии как о «программе улучшения организации» в виде планов и действий для достижения ключевых инициатив руководства (Rumelt, 2011).

Суммируя, можно утверждать, что структурно стратегия включает в себя ряд элементов. Как минимум это наборы долгосрочных ориентиров и описание различных долгосрочных мероприятий и базисных установок, сопутствующих их достижению:

- долгосрочные ориентиры в виде обозначения направления развития или конкретного достижимого показателя;

- способы реализации запланированного – механизмы достижения целей и претворения планов, формируемых как в рамках целевых ориентиров, так и самостоятельно в виде регламентных процедур поведения.

Ориентирами в этом случае выступают:

- внешние установки стратегии, находящиеся за рамками этого документа, – миссия, цель деятельности, возможно, директивы отраслевого и территориального характера, цели и задачи макроэкономического уровня и т. п.;

- внутренние установки стратегии, непосредственно включенные в контуры документа, – стратегическая цель, задачи, количественные показатели и т. п.;

- проблемная ситуация, которую необходимо разрешить.

Структурно на стратегию воздействуют установки уровня выше – это бессрочные ориентиры предприятия, а также ориентиры мезо- и макроэкономического уровня. А именно планы на уровне региона и отрасли, в которых функционирует предприятие, и страны в целом. При этом следование подобным ориентирам не исключает решение стратегических задач, непосредственно стоящих перед фирмой и сформулированных в документе: их реализация может лежать в русле внешних документов более высокого уровня или решать стратегические задачи в рамках конкретного предприятия. Это могут быть описательные характеристики объекта планирования в будущем или же достижение комплекса конкретных количественных показателей – занятие доли рынка, декларирование уровня доходов, относительных показателей развития в процентном выражении и т. п.

Механизмы достижения обозначенных ориентиров могут быть представлены в виде конкретных указаний и директив:

- описания направлений развития компании – обозначения и конкретизации ее деятельности в виде описания функциональных звеньев, ключевых рынков (текущих и перспективных) и т. п.;
- ценностного предложения – ключевых преимуществ предлагаемых компанией продуктов или услуг для ее клиентов;
- долгосрочных решений, описывающих поведение предприятия в процессе реализации стратегии или отдельных ее этапов;
- бизнес-модели, часто включаемой в контуры понятия стратегии в качестве его составляющей;
- планов реализации – алгоритмизированных процедур, программ, дорожных карт и пр.

Приоритет одного из описанных выше элементов над другим (равно как и их единоличное присутствие) выделяется различными исследователями данного феномена (см. подр.: Кобылко, 2025б. Гл. 1). Подобные решения могут быть постоянными весь период исполнения стратегии или меняться в зависимости от конкретного этапа реализации. Таким образом, многообразие подходов к определению феномена стратегии и ее наполнения могут быть сформулированы через различные комбинации структурных элементов:

- долгосрочную цель;
- гармонизированную совокупность долгосрочных решений;
- цель и набор долгосрочных решений по ее реализации;
- набор шагов, подчиненных единой долгосрочной цели;
- план/программу мероприятий на длительный период и иные интерпретации.

В данном случае не принципиально, идет речь о стратегии как о феномене в рамках компании или о документе. Описанные элементы не обязательно могут быть включены в состав документа, но фактически могут дополнять его в виде прочих, подстратегических указаний: дополнительных материалов, направленных на конкретизацию подходов к достижению установленных целей. Так, подготовка или реализация стратегии обычно включает в себя разработку ряда мероприятий, которые обеспечат ее исполнение путем трансляции стратегических положений на тактический и операционный уровни. Они могут реализовываться в виде дорожной карты, разного рода программ, плана мероприятий и пр. (Reid, 1989; Березной, Снегирев, 2023). Комплексность содержания подобного документа заключается не только в определении ориентиров, но и в формировании способов их достижения или приближения к ним, через их согласование с потенциалом фирмы, тенденциями и запросами рынка. В свою очередь, глубина проработки подобных элементов стратегии в научной литературе четко не конкретизирована.

### **1.3. Подходы к разработке стратегии фирмы**

Как формируется стратегия? Нельзя однозначно выделить какой-либо класс работ, которые бы алгоритмизировали непосредственно процесс подготовки стратегии, уточняли важные элементы такого документа и категоризировали их. К чему это ведет? Стратегия в практической деятельности, по сути, «изобретается» заново каждый раз при ее создании. В рамках одной компании структурно они, сменяя одна другую, являются весьма отличными документами не только по содержанию, но и по ключевым разделам и элементам. Не говоря уже про попытки сопоставления стратегий двух разных организаций из одной отрасли. Приверженность менеджеров тому или иному подходу не дает им возможности четко переложить исследование в прикладную область, придерживаться его в разных условиях.

Как и кем должна разрабатываться стратегия? Заметим, что в исследовательской литературе данные вопросы так и не нашли однозначного определения – вплоть до аутсорсинга данных процессов стратегическим консультантам (см. подр. (Кобылко, 2025а. С. 112–114)). При этом стоит понимать, что стратегия – это далеко не всегда материальный и зафиксированный документ. Она может формироваться и спонтанно, случайным образом, без каких-либо целенаправленных действий (Campbell & Alexander, 1997. Р. 42; MacCrimmon, 1993). Здесь важно говорить о концепте формирования в виде описания процесса реализации и конкретизации содержания для тех, кто будут ее реализовывать: не важно, это высшее руководство компаний или более широкий круг лиц.

Канонические публикации показывают, что стратегия является внутренним документом и ее формирование не должно выходить за пределы объекта планирования или из сферы деятельности топ-менеджмента. М. Портер

указывает, что подобная деятельность – прерогатива исключительно высшего руководителя компании и никого другого (Porter, 1980); Г. Минцберг допускает возможность перепоручить эту деятельность работнику предприятия, целенаправленно занимающемуся разработкой стратегии (Mintzberg et al., 1998), но не стороннему консультанту. Другими словами, кроме топ-менеджмента в этот процесс могут быть вовлечены и другие сотрудники, обладающие компетенциями в области долгосрочного планирования. А среди ключевых причин провала стратегии исследователи выделяют, прежде всего, слабую вовлеченность в ее реализацию ключевых лиц компании (см., напр., (Alexander, 1985; Koseoglu et al., 2011; Vrdoljak Raguž et al., 2016. Pp. 95–112)).

Современные исследования подходят к данному вопросу несколько шире. С одной стороны, ряд крупных работ последних лет (напр., (Pidun, 2019. P. 1; Reeves & Candelon, 2022. Ch. 2)) скептически относятся к возможности выхода процесса формирования стратегии во внешнюю среду, так как это внутренний процесс с разной степенью дифференциации стейкхолдеров, допущенных к нему. С другой – достаточно большой массив публикаций (Whittington, 2019; Splitter et al., 2023; Stadler et al., 2021 и др.), напротив, представляет вопросы демократизации процессов функционирования фирмы с позиций привлечения широкого круга лиц к деятельности по выработке долгосрочных решений. Другие исследования описывают успешные примеры внедрения практики «открытых стратегий» на предприятиях (Cai & Canales, 2022; Stjerne et al., 2022; Belmondo & Sargis-Roussel, 2023; Lundgren-Henriksson & Sorsa, 2023; Langenmayr et al., 2024). Согласно определению Hautz с соавт. (2017. P. 298), «открытые стратегии» – это «динамичный набор практик, который обеспечивает внутренним и внешним субъектам большую стратегическую прозрачность и/или вовлеченность, баланс и масштабы которых отвечают меняющимся непредвиденным обстоятельствам, возникающим как внутри организации, так и за ее пределами».

К числу позитивных влияний «открытых стратегий» на деятельность фирмы можно отнести:

- расширение числа оригинальных идей за счет включения широкого и разнообразного круга участников (Stieger et al., 2012);
- усиление вовлеченности и совместного генерирования положений стратегии, в том числе участниками трудового коллектива (Hutter et al., 2017);
- формирование благоприятного внутрикорпоративного климата (Gegenhuber & Dobusch, 2017; Yakis-Douglas et al., 2017).

При этом можно отметить и ряд сложностей, связанных с реализацией подходов демократизации долгосрочного управления. Так, в работах (Hautz et al., 2017; Laamanen et al., 2025) выделяются среди прочих снижение скорости принятия решения, утрата контроля и адаптивности, риски возникновения неудовлетворенности у отдельных участников этого процесса, если их предложения не находят отклика или реализуются в ином виде, риски утечки коммерческой информации.

Вопросы того, кто именно должен формировать стратегию, вероятно, еще долго будут являться дискуссионными. Сложно не согласиться, во-первых, и с каноническими подходами, что эти процессы являются базовыми для топ-менеджмента компаний, чей вектор деятельности лежит в решении стратегических и глобальных вопросов. Во-вторых, нельзя не учитывать тот аспект, что специфика и ключевые особенности конкретных направлений деятельности предприятия в большей степени знакомы среднему и тем более низшим звеньям иерархии, а их привлечение к разработке стимулирует принятие стратегии рабочим коллективом к исполнению. В-третьих, стоит принять факт, что эксперты-консультанты, привлекаемые в компанию извне, чья деятельность лежит в области долгосрочного планирования, способны сформировать всеобъемлющие актуальные положения и повысить эффективность данного документа.

## 2. Практика адаптивности и пересмотр положений стратегии

Описанные тенденции в исследованиях процессов планирования, связанные с автоматизацией процессов, подстройкой под внешние условия, обусловлены в первую очередь все возрастающей скоростью принятия решений. И в устоявшейся парадигме избежать таких корректировок практически невозможно. Подобным образом формируется замкнутый круг: попытка подстроиться под изменения порождает их новые проявления, которые снова влекут за собой необходимость адаптации положений стратегии под них. Это проявляется в первую очередь в необходимости формирования стратегических решений в области цифровизации деятельности предприятия. Одним из ключевых элементов здесь являются вопросы развития компании на

базе платформенной или экосистемной модели (Клейнер, 2022; Качалов и др., 2024; Campos-Medina, et al., 2025): в рамках самостоятельного формирования подобных институций или вхождение в них на правах рядовых участников.

Должна ли стратегия подстраиваться под изменения? И если да, то насколько допустима глубина таких корректировок?

Еще в 1996 г. Г. Хамел писал, что корпорации достигли предела инкрементализма, постоянно внося минимальные изменения в свое поведение на рынке; он предложил «стратегию как революцию» в силу необходимости значимых изменений в деятельности фирмы, чтобы добиться успеха (Hamel, 1996). Во-первых, стратегия по своей сути несет в себе глубокие изменения как минимум для внутренней среды предприятия, чья глобальность является трудно обратимой, а возврат к предыдущему состоянию практически невозможен (Клейнер, 2008; Adner & Levinthal, 2024). Во-вторых, корректировки стратегии предполагают снижение ее долгосрочного статуса до более реактивных и операционных характеристик.

Однако в последние годы исследователи в области стратегии все больше интересуются адаптивной динамикой реализации стратегии, когда во главу угла ставится соответствие компании запросам рынка в настоящий момент (напр., (Ahearne et al., 2014; Klingebiel & De Meyer, 2013; Weiser et al., 2020)). Это не новое явление. Еще среди классиков планирования не утихали споры: может ли стратегия корректироваться с целью подстройки под изменение внешних факторов и какова может быть глубина таких изменений. Так, И. Ансофф и М. Портер писали, что стратегия не только может меняться вслед за внешней средой, но и должна это делать, чтобы полностью ей соответствовать (Porter, 1996; Ansoff, 2007). В классических изданиях – книге «Стратегическое сафари» (Mintzberg et al., 1998) и учебнике «Стратегический менеджмент» (Thompson & Strickland, 2001. Ch. 1) – указывается, что никакая стратегия не может быть реализована без изменений, так как внешняя среда турбулентна, следовательно, корректировки неизбежны; невозможно предусмотреть все на таком длительном горизонте планирования. Подобные установки хоть и являются каноническими для практиков, но очевидно, что данный гибкий подход призван формировать некие пластичные установки внутри подобного документа, без четкого определения приоритета стратегии над обстоятельствами. Поэтому с осторожностью о подобных подстройках высказался И. Адизес, уточнив, что слишком частые корректировки превратят ее в тактику (Adizes, 2004).

Подобная адаптивность стратегии может раскрываться в нескольких направлениях. Самое очевидное – это корректировка стратегии в связи с текущими изменениями на рынке. Как показывает практика (Кобылко, 2023), такие корректировки считаются абсолютно нормальными для бизнеса как в относительно спокойные, так и в кризисные, турбулентные периоды. Стоит заметить, что процесс разработки стратегии или внесения в нее корректировок сам по себе тоже занимает время, за которое могут также измениться условия среды. При этом глубина подобных изменений может быть любая – от незначительных поправок, до кардинальных изменений целей и способов их достижений или полного отказа от реализуемой стратегии в пользу принципиально иной.

Важная современная причина подобного подхода – это повсеместное внедрение цифровизации и, как одного из основных трендов последних лет, технологий искусственного интеллекта (далее – ИИ) во внутрифирменные процессы, в том числе связанные с вопросами формирования стратегии. В работе (Alet, 2023) обосновываются четыре направления деятельности, в которых представляется эффективным использование подобных процессов в качестве вспомогательных решений: в числе таковых указывается непосредственно формирование долгосрочных решений.

Спектр мнений относительно целесообразности таких мероприятий простирается от практически полной невозможности делегирования подобных функций искусственному интеллекту до непосредственно принятия стратегических решений на основе его выводов (см. подр. (Kitsios & Kamariotou, 2021; Felin & Holweg, 2024)). Здесь можно выделить два ключевых этапа, на которых может привлекаться ИИ: 1) подготовительный этап и 2) непосредственно этап разработки стратегических положений и их формирование в единый гармонизированный документ. В статье Dodda с соавт. (2024) указывается, что автоматизация процессов анализа больших объемов данных позволяет как минимум улучшить аналитические возможности лица, принимающего решения (далее – ЛПР); а в работе Vuori с соавт. (2024) указывается на возможность при его помощи расширить спектр проблемных тем, на которые изначально ЛПР мог не обратить внимания при подготовке. Все это является необходимым в силу ограниченных вычислительных и аналитических способностей человека

(см., напр., (Simon, 1955; Felin et al. 2017)). Csaszar с соавт. (2024) указывают, что это дает возможность не только повысить скорость и качество принимаемых решений, расширить и гармонизировать ее содержание, но и коррелировать ее положения с текущими изменениями. Их выводы подтверждает и статья Joshi (2025), в которой приводится аргументация, что ИИ позволяет оптимизировать стратегию в режиме реального времени в условиях волатильности.

Однако стоит отметить существование ряда препятствий, которые не позволяют внедрить подобные технологии в стратегическую деятельность: это, в частности, нехватка компетенций, высокая стоимость внедрения и сложности адаптации работников к подобным новшествам (Удальцова, 2025). При этом также важно понимать, что ИИ обучается на определенных данных – внешних и корпоративных, от чего зависит качество производимых выводов, их оригинальность и эффективность (O’Leary, 2024; Зеленков, 2024. С. 582; Laamanen et al., 2025). Формирование решения в подобных условиях может быть ангажировано или являться репликой ранее примененного. Данные инновации, несомненно, способны предоставить конкурентное преимущество, стоит обратить внимание на формирование некоторой хаотичности в корректировке планов фирмы в стратегическом аспекте: подобный мощный инструмент способен сформировать излишнюю потребность в подстройке, которая по сути своей может стать самоцелью. В таком контексте формируется понимание, что, с одной стороны, подобные сервисы дают выигрыш в скорости и широте принимаемых решений, но в то же время стоит критически относиться к уровню экспертизы подобных языковых моделей. Исследователи в большинстве своем сходятся во мнении, что формирование стратегии – это творческий процесс, требующий порой инновационных решений для выявления и реализации конкретных конкурентных преимуществ. А скорость обновления решений может не являться ключевым фактором в конкуренции на быстро меняющемся рынке.

Описанные выше тренды, связанные с анализом внешней и внутренней среды предприятия, сводятся преимущественно к пониманию соответствия «здесь и сейчас» либо на определенную перспективу (нахождение в определенной временной точке в будущем). Другими словами, в положениях стратегии проявляются текущие и перспективные характеристики состояния предприятия или рынка, которым предприятие должно соответствовать. Но описание интервала между отправной и конечной точками фактически находится в «информационном вакууме» в плане решений для подобного временного промежутка. Эта особенность компенсируется адаптацией положений стратегии под изменения внутренней и внешней среды.

Вторая составляющая адаптивности стратегии – это подготовка документа как набора решений, направленных на реализацию идеи о возможности гибко реагировать на любые изменения, оперативно перестроиться под актуальные вызовы. Здесь можно провести параллели с так называемыми бирюзовыми (Laloux, 2016) и дальнейшим развитием данного направления в виде «перламутровых» организаций (Клейнер, 2020). Подобные фирмы, построенные не на традиционном иерархическом подходе, а на человекоцентричном, являются по определению более гибкими, способными быстрее приспосабливаться и перестраиваться под изменения внешней среды, в том числе в рамках цифровой трансформации бизнеса (Rzepka, 2021).

Существует мнение (Moreno Romero et al., 2020), что для таких организаций вовсе отпадает необходимость в стратегическом планировании в его классическом виде. Здесь можно констатировать, что адаптивность может проявляться в самой долгосрочной цели – создании и развитии компании в концепте формирования компетенций к быстрой и эффективной ответной реакции на любые изменения. Такая установка может быть непосредственно внесена в стратегию как основополагающая или существовать в виде надстратегического ориентира.

И третья форма реализации подхода к адаптивности – это формирование стратегии, которая может сохранять адекватность вне зависимости от большинства изменений. Подобное явление проявилось в дни начала пандемии коронавирусной инфекции: какие факторы являются стратегическими и достаточными для адаптации, смены стратегии или вовсе для ее отмены (Кобылко, 2022). Другими словами, подобный документ описывает не будущее состояние объекта планирования, изначально сформулированное в виде желаемых показателей и характеристик, а формирует правила поведения в процессе всего срока его исполнения.

Стоит констатировать, что, хотя стратегия должна быть адекватна запросам настоящего и будущего периодов, абсолютное соответствие невозможно. Следовательно, необходимы иные подходы к интерпретации стратегии как документа. Подобные особенности указывают на непосредственную связь феномена стратегии с характеристиками длительности ее положений.

### 3. Время как ключевой атрибут стратегии

В контексте времени для стратегии можно выделить несколько характеристик.

Во-первых, это ее *длительность*. Так, еще полвека назад стратегическим был назван срок, равный пятилетнему периоду (Steiner, 1979). По сей день он является каноническим, хотя реальность претерпела изменения. Соответственно, и понятие стратегического периода стало более пластичным в зависимости от отрасли и динамики рынка, жизненных циклов реализуемых проектов и пр.

Вторая составляющая для стратегии – это ее *срочность*, т. е. ограниченность или неограниченность во времени. В обзорной статье Dirlik и Aydin-Unal (2014. Р. 118) приходят к выводу, что стратегия по своей сути становится равна цели предприятия в плане ее реализации на практике. Подобные определения могут быть интерпретированы как формирование направления развития компании на условно бессрочную перспективу. «Срочные» же определения предлагаются М. Портером в виде широко известных конкурентных стратегий (Porter, 1980) и Р. Грантом как установка приоритетов и целей руководства (Grant, 2016. Р. 15). Стандартно стратегия формируется по лимитированному принципу – на определенный интервал, до обозначенного года, но фактически, как говорилось ранее, подобные документы подвергаются не только корректировкам (т. е. становятся отличными от первоначального варианта, сохраняя исходный срок), но и досрочной отмене с последующей заменой на новую.

Как и любое решение относительно деятельности фирмы, стратегия направлена *из настоящего в будущее*. Это третий временной аспект. Сюда еще можно включить и понятие «прошлого». Любое предприятие, особенно с историей, накапливает свои уникальные характеристики, комплекс которых можно интерпретировать через такие феномены, как корпоративная культура, история, репутация, гудвилл и т. п. Стратегия, несомненно, должна учитывать и эту составляющую времени. От него нельзя отказаться или пренебречь в случае негативной окраски исторических фактов о компании; нельзя испортить – в случае позитивной. Решение, которое должно быть реализовано за определенный срок, формируется в настоящем, на основе текущих данных о состоянии предприятия, его прогнозируемом потенциале, динамике и перспективах развития рынка, технологий и пр. Прогнозы могут не оправдать ожиданий, тенденции – измениться... Таким образом, ЛПР «сегодня» вынуждено формировать образ «будущего»: распределять ресурсы, перестраивать процессы на годы вперед на основе ретроспективных и прогнозных данных. Даже если все запланированное окажется реализовано, фактически это может быть неактуальным и неадекватным действительности через несколько лет.

Но данный процесс не ограничивается лишь двумя точками – старта реализации новой стратегии и получением результата. Есть также промежуток между ними. *Процессная составляющая* – это четвертый аспект времени, которому порой уделяется мало внимания. Интервальный подход позволяет рассматривать стратегию как процесс, не прекращая ее анализ и контроль до наступления промежуточных «контрольных точек», а осуществляя подобные действия в перманентном режиме. Здесь появляется развилка: реализация данного процесса только на тактическом и оперативном уровнях принятия решений или также проведением мероприятий на стратегическом уровне.

В случае реализации решений в тактической деятельности, стратегический процесс как бы прекращается до момента проведения контрольных мероприятий. При этом существует достаточно большая вероятность, что контроль выявит серьезные расхождения с плановыми показателями, что поставит под угрозу общую реализацию стратегии. Большой массив публикаций обосновывает необходимость рассмотрения стратегического планирования как непрерывного процесса (Jarzabkowski, 2005; Gurkov, 2009; Earle et al., 2019; Tiberius, 2019; Васенев, 2019; Duhaime et al., 2021; Квинт, 2022; Golsorkhi et al., 2025 и др.). Принятие стратегии не может отменить других мероприятий, непосредственно связанных с успехом ее реализации, контроля адекватности, подготовки новых решений и пр. При этом реализация стратегии – это отдельный процесс, который не может происходить сам собой, а должен быть соответствующим образом организован (Friesl et al., 2021).

Другая составляющая – это формирование стратегии в формате алгоритма, который включает в себя ряд последовательно исполняемых подстратегий. Обычно такое разбиение происходит на интервалах в несколько лет. Переход к следующей фазе возможен только после успешной реализации предыдущей. При этом сроки реализации могут сдвигаться в силу различных корректив в процессе.

В обоих примерах эти мероприятия разрабатываются сразу на весь срок реализации стратегии. В противном случае эти мероприятия будут носить тактический характер в силу их подготовки на нестратегический срок на основе краткосрочных прогнозов и актуализируемых данных для их построения.

Таким образом, современные подходы к стратегии фиксируют из «настоящего» желаемый образ предприятия на определенную дату через несколько лет. Своего рода мгновенный перенос из отправной точки к результату, при этом промежуток между этими состояниями остается практически неохваченным. Достижение же обозначенных целей может быть достигнуто раньше или не достигнуто вовсе в силу подстройки под постоянные изменения среды. Это не повышает уровень определенности среды предприятия, на что направлено планирование по своей сути, тем более не позволяет в полной мере реализовывать поставленные цели в силу их переменчивости. И, как показывает анализ теоретических источников, современные подходы более направлены не на улучшение качества планирования, а на повышение соответствия стратегии сиюминутным колебаниям. Данные обстоятельства указывают на необходимость повышения устойчивости стратегии за счет смещения фокуса с целевой составляющей на процессную в виде перманентно действующих установок поведения.

#### 4. Перспективный формат стратегии фирмы

Любая срочная стратегия привязана к определенной временной точке своего исполнения (году, месяцу). Отставание от графика может вызвать перекосы и сбои в реализации других элементов документа. Равно и опережение графика может негативно сказаться на общей реализации документа в силу перераспределения ресурсов и пр. Предлагаемый формат – это набор бессрочных указаний типа «как поступать» в процессе реализации стратегии и при различных видах ежедневной деятельности, являющийся универсальной и устойчивой для различных условий внешней и внутренней среды. Подобным способом должен быть сформирован образ действий компании на весь срок реализации стратегических положений (табл. 1).

**Таблица 1. Сопоставление элементов различных видов стратегии и их концептуального наполнения**  
**Table 1. Comparison of the elements of different types of strategy and their conceptual content**

| Характеристика /<br>Characteristics                                                   | Классический формат стратегии /<br>Classical strategy format                                                                                                                                                                    | Перспективный формат стратегии /<br>Prospective strategy format                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Характер положений / Character<br>of provisions                                       | Ориентационный – стратегия является совокупностью целевых показателей и мер их достижения в заданных условиях /<br>Orientation-based – the strategy is a set of targets and measures to achieve them under specified conditions | Процессный – стратегия формирует паттерн, описывает поведение объекта вне зависимости от условий / Process-based – the strategy forms a pattern describing the object's behavior regardless of conditions |
| Метод изложения / Presentation method                                                 | Описание результата / Description of the result                                                                                                                                                                                 | Описание процесса / Description of the process                                                                                                                                                            |
| Концептуальное описание ключевых положений / Conceptual description of key provisions | Формирует качественные и/или количественные характеристики объекта в период окончания исполнения стратегии /<br>Provides qualitative and/or quantitative characteristics of the object while finalizing the strategy execution  | Характеризует текущее поведение объекта на весь период реализации стратегии /<br>Characterizes the current behavior of the object for the entire period of the strategy implementation                    |
| Превалирующая форма изложения /<br>Prevailing form of presentation                    | Числовые целевые показатели / Numerical target indicators                                                                                                                                                                       | Текстовое описание функционала / Textual description of the functions                                                                                                                                     |
| Объем материала / Volume of material                                                  | Большой / Large                                                                                                                                                                                                                 | Средний / Middle                                                                                                                                                                                          |
| Приоритет элементов / Priority of elements                                            | Приоритет достижимой цели, которой подчинены решения / Priority of an achievable goal to which decisions are subordinated                                                                                                       | Концептуальная цель и модель поведения являются единым целым / The conceptual goal and the behavior model are an integral unity                                                                           |
| Характеристики срочности / Characteristics of urgency                                 | Планово – срочная; фактически – бессрочная в силу актуализации положений / Scheduled – definite; factual – indefinite due to the provisions updating                                                                            | Изначально бессрочная, действует до существенных изменений внешней и внутренней среды / Initially indefinite, valid until significant changes in the external and internal environment                    |
| Планируемая и фактическая длительность /<br>Scheduled and factual duration            | Период зависит от конкретной отрасли – от сроков планирования, жизненных циклов проектов и т. п. / The period depends on the specific industry – on the planning terms, project life cycles, etc.                               | Действует длительное время до утраты актуальности; фактический срок известен только после реализации / Valid for a long time till obsolete; the actual term is known only after implementation            |

| Характеристика /<br>Characteristics                                                   | Классический формат стратегии /<br>Classical strategy format                                                                                                | Перспективный формат стратегии /<br>Prospective strategy format                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Степень публичности / Degree of publicity                                             | Доступна топ-менеджменту или всем работникам; редко транслируется во внешнюю среду / Available to top management or all employees; rarely broadcast outside | Доступна как минимум всем работникам / Available to all employees at least                                                                         |
| Соответствие среде / Compliance with the environment                                  | Соответствует за счет реактивного формата – постоянная подстройка под изменения / Complies due to the reactive format – constant adjustment to changes      | Соответствует за счет проактивного формата – априори устойчива к изменениям / Complies due to the proactive format – a priori resistant to changes |
| Скорость реакции на изменения среды / Velocity of response to the environment changes | Требуется время на разработку новой или корректировку прежней стратегии / Time is required to develop a new or adjust the exiting strategy                  | Необходимость в реагировании минимальна, так как стратегия универсальна / The need for a response is minimal, as the strategy is universal         |
| Документальный аналог / Documentary analog                                            | Приказ как текущая или упреждающая реакция на внешние вызовы и угрозы / Order as an ongoing or proactive response to external challenges and threats        | Закон как перманентное воздействие на функционирование объекта / Law as a permanent impact on the object functioning                               |

Структурная составляющая перспективного формата стратегии должна опираться на формирование конкретных установок по общей деятельности фирмы и ее отдельных функциональных направлений, описывающих желаемую характеристику подобного концепта. Подобный подход может включать в себя такие структурные элементы, как направления развития, описание желаемых характеристик предприятия, свод правил поведения в процессе реализации избранной стратегии. Эти и подобные составные части должны быть сформулированы таким образом, чтобы оставаться актуальными в течение всей длительности реализации. Исходя из подобных установок, стратегия – это искусственно сформированный паттерн в целом и отдельных ее функциональных элементов, образованный в виде долгосрочных решений, направленных на системное развитие фирмы в долгосрочной перспективе. Целевая сущность современной стратегии как инструмента конкурентной борьбы может быть проиллюстрирована олимпийским девизом «Быстрее, выше, сильнее». С одной стороны, это цель для любой фирмы на рынке: быть лучшей в своей отрасли. Но далеко не для всех это является возможным, должны быть и вторые, и третьи, и отстающие. Предлагаемый формат стратегии устойчивого типа в спортивной терминологии является своего рода «установкой на игру». В подобном контексте цель трансформируется из набора отдельных количественных показателей в качественное преобразование всего предприятия. Это по сути своей список в виде набора особых свойств – «характера» фирмы на конкурентном рынке, совокупности запрограммированных положений о деятельности и принятия на их основе управленческих решений. Тем самым формируется понимание не столько того, что должно быть результатом реализации стратегии, а самого исполнения стратегии как перманентного процесса, проявления «характера» в случае необходимости преодолеть трудности. Исключение динамической и интервальной составляющей из стратегии позволит избежать подобных перекосов – сформированный паттерн не направляется на достижение конкретного результата к обозначенному сроку, а ставит своей целью формирование определенной «настройки» функционирования компании для гармоничного развития при любых условиях среды. Жизненный цикл такого поведенческого паттерна предполагается изначально бессрочным (но не бесконечным) до тех пор, пока формируемые им характеристики предприятия считаются адекватными на данном рынке. Снижение актуальности положений (по внешним причинам) или невозможность дальнейшей их реализации (по внутренним причинам) влечет необходимость корректировки отдельных долгосрочных решений или их полную замену на новую стратегию. Но подобные корректировки должны вноситься лишь в случае острой необходимости, связанной с критическими изменениями внешней и внутренней среды. Таковыми являются кардинальные изменения среды, когда избранный паттерн становится неактуальным и вредным для дальнейшего исполнения.

В силу бессрочности цели (концептуально сформулированной как «всестороннее развитие предприятия», а не в виде каких-либо достижимых количественных показателей) подобный формат позволит устойчиво

функционировать в условиях турбулентности – при любых условиях возможно придерживаться принятых решений и осуществлять текущую деятельность, базирующуюся на подобных установках. При этом сами целевые установки могут не исключаться, а являться по своей сути ориентирами на долгосрочную перспективу, аналогично, быть реализованными в виде иных документов тактического или стратегического планирования.

Сама форма подачи данного формата позволит сократить объем документа до приемлемых для восприятия объемов в несколько страниц. При этом в ней должен быть описан и охарактеризован исчерпывающий набор направлений деятельности компании и ее бизнес-процессов: основные, вспомогательные, вплоть до управленческих. Подобное может быть реализовано в дивергентном или конвергентном виде, с сохранением или изменением тех или иных характеристик предмета регламентации, координации, регулирования и прочих по каждому отдельному решению, совокупно направленных не только на приумножение кумулятивного эффекта от реализации предыдущих успешно реализованных стратегий. В динамике подобные изменения имеют эволюционно-революционный характер. Во-первых, на стыке двух стратегий – завершенной и вновь принятой – переходный период можно считать с определенной долей революционным, так как глубина изменений предполагается как минимум заметной, а в иных случаях кардинальной. При этом в целом подобный переход будет осуществляться в рамках обновления части или всех положений документа. Во-вторых, в процессе реализации уже избранной стратегии существенные изменения не предполагаются, но качественное изменение объекта предполагает количественное выражение в сторону прогрессивных результатов в случае верной совокупности решений, что может говорить об эволюционном характере развития компании.

Публичная составляющая в таком подходе должна предполагать открытие всех ее положений как минимум в границах компании. Подобное позволит транспонировать стратегию не только на тактический уровень, но и осуществлять ее реализацию в рамках ежедневной деятельности.

## Заключение

Анализ показал достаточно сложные и глубоко детализированные способы разработки подобных материалов, что неизбежно влечет за собой ряд трудностей их реализации. Современные подходы, находящие реализацию на практике, в первую очередь отталкиваются от необходимости формирования целевых установок и их выполнения за определенный период, но в условиях изменений это становится своего рода компромиссом между необходимостью и возможностью реализации. Содержательное наполнение такого материала по сути своей является реакцией на текущие изменения или попыткой подстроиться под их последствия в недалеком будущем. Это более инструмент маркетинга, связанный с репутационными факторами реализации претенциозного характера, нежели элемент непосредственно планирования деятельности. И направленность такой подачи может быть разная – от попытки превалирования на конкурентном рынке через качественный скачок показателей до привлечения внимания инвесторов к возможным достижениям в будущем. Отказ от подобного декларирования позволяет переформатировать стратегию на инструмент планирования долгосрочной деятельности предприятия через предоставление перманентного воздействия его положений на текущую деятельность предприятия.

Концептуальное наполнение структурных элементов стратегии должно трансформироваться от реализации запланированного образа фирмы в будущем к формированию модели поведения предприятия в турбулентной среде. В условиях, когда невозможно все заранее предусмотреть, критически необходимо учесть в планах компании саму возможность таких изменений. Предложенный формат стратегии продуцирует не реакционный, а упреждающий подход к планированию деятельности, который демонстрирует эффективность и даже необходимость в современных условиях (Brege & Kindström, 2020). Постоянные подстройки под изменения не позволяют стратегии в современном смысле являться инструментом долгосрочного планирования. Поэтому необходимым становится пересмотр концепции формирования подобных установок в сторону формирования модели поведения предприятия через смену приоритетов элементов. Первостепенными элементами должны являться не столько целевые ориентиры, сколько описание набора действий – что и как объект должен осуществлять в период действия такого документа. Структурно реализация подобного подхода должна формироваться за счет набора решений и управленческих указаний о поведении всей фирмы и ее функциональных направлений, менеджмента и работников, а также мероприятий по реализации концептуально обозначенных в качественных характеристиках ориентиров, например, приращения доли на рынке, повышения уровня

технологического развития и т. п. Структурная оптимизация стратегии осуществляется путем перехода к набору показателей, описывающих желаемое процессное состояние фирмы, – решений, характеристик объекта и прочего, а не приоритета ее итоговых плановых показателей, которые на практике либо не достигаются и пересматриваются, либо достигаются вне установленного графика и плана. В итоге сокращается объем документа и конкретизируются все основные функции предприятия и долгосрочные решения. Целевая основа отходит на второй план и является общим ориентиром при реализации избранной модели поведения фирмы. Это позволит на практике упростить восприятие подобного документа и осуществлять реализацию путем следования ее предписаниям.

Таким образом меняется парадигма от понимания неустойчивости внешней среды и, соответственно, необходимости компенсационных воздействий на эти изменения со стороны предприятия, на формирование целостной модели самого предприятия в условиях нестабильности и неопределенности, через выработку конкретных управленческих решений на долгосрочную перспективу. Сохранение принятой модели призвано придать «устойчивость» предприятию при изменении внешних условий, что в конечном итоге позволит не отказываться от разработанных качественных характеристик на длительный период, а сконцентрировать усилия на реализации поставленных задач. Во временном выражении это позволит стратегии как ключевому документу развития компании отойти от краткосрочных элементов управления в пользу более длительных – долгосрочных, сверхстратегических – вплоть до бессрочных и перманентно действующих.

## Список литературы

- Березной, А. В., Снегирев, А. Ю. (2023). Операционализация стратегий компаний в области инновационного развития: возможности использования технологических дорожных карт. *Российский журнал менеджмента*, 21(4), 453–480. EDN: EHAGYW. DOI: 10.21638/spbu18.2023.401
- Васенев, К. П. (2019). Стимулирующий стратегическое мышление менеджеров интегрированный процесс созидания и операционализации стратегии промышленного предприятия. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*, 5, 138–182. EDN: ULYLCO. DOI: 10.38050/01300105201958
- Зеленков, Ю. А. (2024). Управление знаниями организации и большие языковые модели. *Российский журнал менеджмента*, 22(3), 573–601. EDN: KKHPPZ. DOI: 10.21638/spbu18.2024.309
- Качалов, Р. М., Кобылко, А. А., Слепцова, Ю. А. (2024). *Управление деятельностью социально-экономических экосистем*. Москва: ЦЭМИ РАН. EDN: EUSPAB. DOI: 10.33276/978-5-8211-0829-6
- Квинт, В. Л. (2022). *Концепция стратегирования* (2-е изд.). Кемерово: Кемеровский государственный университет. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Клейнер, Г. Б. (2008). *Стратегия предприятия*. Москва: Дело. EDN: QSLKBX
- Клейнер, Г. Б. (2020). Спиральная динамика, системные циклы и новые организационные модели: перламутровые предприятия. *Российский журнал менеджмента*, 18(4), 471–496. EDN: JCBVIN. DOI: 10.21638/spbu18.2020.401
- Клейнер, Г. Б. (ред.). (2022). *Мезоэкономика России: стратегия разбега*. Москва: Издательский дом «Научная библиотека».
- Кобылко, А. А. (2022). Стратегия, устойчивая к кризисам: уроки пандемии. *Вестник СПбГУ. Менеджмент*, 21(1), 3–18. EDN: VIOMKG. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2022.101
- Кобылко, А. А. (2023). Планируемый и фактический сроки реализации стратегии. *Российский журнал менеджмента*, 21(2), 255–274. EDN: ATBTSJ. DOI: 10.21638/spbu18.2023.205
- Кобылко, А. А. (2025a). Институциональные аспекты публичности стратегии предприятия. *Journal of Institutional Studies (Журнал институциональных исследований)*, 17(1), 108–125. EDN: BEAQHO. DOI: 10.17835/2076-6297.2025.17.1.108-125
- Кобылко, А. А. (2025b). *Стратегия предприятия во времени и пространстве*. Москва: ФГБУН НИЦ «Наука» РАН. EDN: PDKAEM. DOI: 10.52929/9785605453611
- Молодчик, М. А., Давий, А. О., Матвеева-Рам, Е. Е., Санина, К. Ю. (2024). Влияние индивидуальных характеристик руководителя на процесс цифровизации предприятия. *Российский журнал менеджмента*, 22(4), 698–718. EDN: MDEYYE. DOI: 10.21638/spbu18.2024.404
- Поняева, И. И., Кукушкин, К. В., Рождественский, О. И., Бабкин, А. В. (2024). Стратегическое управление организацией в условиях цифровой трансформации: основные тенденции. *Российский журнал менеджмента*, 22(3), 333–369. EDN: HZOPSH. DOI: 10.21638/spbu18.2024.301
- Тамбовцев, В. Л., Рождественская, И. А. (2024). Механизмы реализации территориальных стратегий в институциональной теории стратегического планирования. *Terra Economicus*, 22(1), 20–34. EDN: KMUZFE. DOI: 10.18522/2073-6606-2024-22-1-20-34

- Удальцова, Н. Л. (2025). Практика применения и проблемы внедрения искусственного интеллекта в бизнес-процессы компании. *Экономика, предпринимательство и право*, 15(3), 1487–1500. EDN: ELMDUR. DOI: 10.18334/epp.15.3.122388
- Ackoff, R. (1970). *A Concept of Corporate Planning*. John Wiley and Sons: N. Y.
- Adizes, I. (2004). *Managing Corporate Lifecycles*. Adizes Institute Publications: Carpinteria.
- Adner, R., & Levinthal, D. (2024). Strategy Experiments in Nonexperimental Settings: Challenges of Theory, Inference, and Persuasion in Business Strategy. *Strategy Science*, 9(4), 311–321. EDN: XYMXFO. DOI: 10.1287/stsc.2024.0164
- Ahearne, M., Lam, S., & Kraus, F. (2014). Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: the role of social capital. *Strategic Management Journal*, 35(1), 68–87. <https://doi.org/10.1002/smj.2086>
- Alet, J. (2023). Effective integration of artificial intelligence: key axes for business strategy. *Journal of Business Strategy*, 45(4). <https://doi.org/10.1108/JBS-01-2023-0005>
- Alexander, L. (1985). Successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning*, 18(3), 91–97.
- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw Hill Book Co.: New York.
- Ansoff, I. (2007). *Strategic Management*. Palgrave Macmillan UK: Houndmills Basingstoke Hampshire.
- Attig, N., Boubakri, N., El Ghouli, S., & Guedhami, O. (2016). Firm Internationalization and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* 134, 171–197. EDN: EWJGIG. DOI: 10.1007/s10551-014-2410-6
- Belmondo, C., & Sargis-Roussel, C. (2023). The political dynamics of opening participation in strategy: the role of strategy specialists' legitimacy and disposition to openness. *Organization Studies*, 44(1), 613–635. EDN: BCMUTA. DOI: 10.1177/01708406221080123
- Brege, H., & Kindström, D. (2020). Exploring proactive market strategies. *Industrial Marketing Management*, 84(January), 75–88. EDN: CPTWQM. DOI: 10.1016/j.indmarman.2019.05.005
- Buckley, P., Craig, T., & Mudambi, R. (2025). Time and MNE strategy: Managing temporal misalignments in global value chains. *Long Range Planning*, 58(2), 102511. EDN: ITVPMK. DOI: 10.1016/j.lrp.2025.102511
- Cai, J., & Canales, J. (2022). Dual strategy process in open strategizing. *Long. Range Plan*, 55(6), 102177. EDN: BCWYON. DOI: 10.1016/j.lrp.2021.102177
- Campbell, A., & Alexander, M. (1997). What's Wrong with Strategy? *Harvard Business Review*, 75(6), 42–51. EDN: CQRKYP
- Campos-Medina, F., Korneeva, E., Krayneva, R., & Gorina, L. (2025). Rules of the digital game: How institutions shape ecosystem development. *Terra Economicus*, 23(3), 131–144. EDN: YNKFNS. DOI: 10.18522/2073-6606-2025-23-3-131-144
- Camuffo, A., Gambardella, A., & Pignataro, A. (2024). Theory-Driven Strategic Management Decisions. *Strategy Science*, 9(4), 382–396. EDN: OYRYBO. DOI: 10.1287/stsc.2024.0173 <https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0173>
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press: Cambridge, MA.
- Chase, B. (2020). *Strategy First: How Businesses Win Big?* Greenleaf Book Group Press, Austin.
- Cory, K. (2024). Revisiting “What is Strategy?” and Why it Matters. *Strategy and Leadership*, 52(1), 1–6. EDN: UTPCFL. DOI: 10.1108/SL-07-2023-0077
- Cristofaro, M., Hristov, I., Cimini, R., & Lovullo, D. (2025). From start to stardom: The impact of resource allocation strategies on new venture survival and growth. *Long Range Planning*, 58(2), 102513. EDN: EXHESI. DOI: 10.1016/j.lrp.2025.102513
- Csaszar, F., Ketkar, H., & Kim, H. (2024). Artificial Intelligence and Strategic Decision-Making: Evidence from Entrepreneurs and Investors. *Strategy Science*, 9(4), 322–345. EDN: SFEWHQ. DOI: 10.1287/stsc.2024.0190
- Cuervo-Cazurra, A., Mudambi, R., & Pedersen, T. (2019). Clarifying the Relationships between Institutions and Global Strategy. *Global Strategy Journal*, 9(2), 151–175. <https://doi.org/10.1002/gsj.1342>
- De Wit, B. (2020). *Strategy: An International Perspective* (7th Ed.). Cengage Learning.
- Dirlik, O., & Aydin-Unal, D. (2014). Re-reading the Term “Strategy”. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 4(4), 111–119. <https://doi.org/10.18533/ijbsr.v4i4.470>
- Dodda, S., Narne, S., Adedoja, T., Mohan, M., & Ayyalasomayajula, M. (2024). AI-Driven Decision Support Systems in Management: Enhancing Strategic Planning and Execution. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 12(1), 268–276.
- Duhaime, I., Hitt, M., & Lyles, M. (Eds.). (2021). *Strategic Management: State of the Field and Its Future*. New York: Oxford Academic. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190090883.001.0001>
- Earle, A., Merenda, M., & Davis, J. (2019). Strategy-as-Process in a Technology Venture: A Case Study of Pivots, Pauses, Partners, and Progress. *Technology Innovation Management Review*, 9(1), 9–19. <https://doi.org/10.22215/timreview/1208>
- Felin, T., & Holweg, M. (2024). Theory Is All You Need: AI, Human Cognition, and Causal Reasoning. *Strategy Science*, 9(4), 346–371. EDN: DRBUHK. DOI: 10.1287/stsc.2024.0189
- Felin, T., Koenderink, J., & Krueger, J. (2017). Rationality, perception, and the all-seeing eye. *Psychonomic Bulletin and Review*, 24, 1040–1059. <https://doi.org/10.3758/s13423-016-1198-z>
- Friesl, M., Stensaker, I., & Colman, H. (2021). Strategy implementation: Taking stock and moving forward. *Long Range Planning*, 54(4), 102064. EDN: HEJLQZ. DOI: 10.1016/j.lrp.2020.102064
- Gegenhuber, T., & Dobusch, L. (2017). Making an impression through openness: how open strategy-making practices change in the evolution of new ventures. *Long Range Planning*, 50(3), 337–354. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.001>

- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (Eds.) (2025). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (3rd ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Grant, R. (2016). *Contemporary Strategy: Analysis Text Only*. Wiley, New York.
- Gurkov, I. (2009). Strategy process as formulation and realization of corporate goals: the Synthesis of surveys in Russian firms. *Journal for East European Management Studies*, 14(1), 48–64. EDN: JE00UX. DOI: 10.5771/0949-6181-2009-1-48
- Hamel, G. (1996). Strategy as revolution. *Harvard Business Review*, 74(4), 69–80. EDN: CJGHXR
- Han, T., & Martin, X. (2025). Board effectiveness and internalization benefits: Theory and evidence from value creation in cross-border acquisitions. *Global Strategy Journal*, 15(3), 1–40. EDN: RCSYLL. DOI: 10.1002/gsj.1524
- Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017). Open strategy: dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, 50(3), 298–309. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.12.001>
- Hutter, K., Nketia, B., & Fuller, J. (2017). Falling short with participation d different effects of ideation, commenting, and evaluating behavior on open strategizing. *Long Range Planning*, 50(3), 355–370. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.08.005>
- Ingram, R. (2015). *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards* (3rd ed.). Board Source: Washington D.C.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: An Activity Based Approach* (1st ed.). SAGE Publications Ltd.
- Johnson, G., Whittington, R., Regner, P., Angwin, D., & Scholes, K. (2020). *Exploring Strategy*. Pearson Education Limited: London.
- Joshi, S. (2025). The Role of Artificial Intelligence in Strategic Decision-Making: A Comprehensive Review. *SSRN*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5236514>
- Kenny, G. (2018). 6 steps to make your strategic plan really strategic. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/08/6-steps-to-make-your-strategicplan-really-strategic>
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press: Brighton.
- Kindermann, B., Beutel, S., Garsia de Lomana, G., Strese, S., Bendig, D., & Brettel, M. (2020). Digital orientation: Conceptualization and operationalization of a new strategic orientation. *European Management Journal*, 39(7), 1–13. EDN: KQMIR. DOI: 10.1016/j.emj.2020.10
- Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2021). Artificial Intelligence and Business Strategy towards Digital Transformation: A Research Agenda. *Sustainability*, 13(4). <https://doi.org/10.3390/su13042025>
- Klingebiel, R., & De Meyer, A. (2013). Becoming aware of the unknown: decision making during the implementation of a strategic initiative. *Organization Science*, 24(1), 133–153. <https://doi.org/10.2307/23362104>
- Koseoglu, M., Barca, M., & Karayormuk, K. (2009). A Study on the Causes of Strategies Failing To Success. *Journal of Global Strategic Management*, 3(2), 77–91. <https://doi.org/10.20460/JGSM.2009318462>
- Laamanen, T., Weiser, A., von Krogh, G., & Ocasio, W. (2025). Artificial intelligence in adaptive strategy creation and implementation: Toward enhanced attentional control in strategy processes. *Long Range Planning*, 58(4), 102561. EDN: TFTZJA. DOI: 10.1016/j.lrp.2025.102561
- Laloux, F. (2016). *Reinventing Organizations: An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organizations* (First ed.). Nelson Parker.
- Langenmayr, T., Seidl, D., & Splitter, V. (2024). Interdiscursive struggles: managing the Co-Existence of the conventional and open strategy discourse. *Strategic Management Journal*, 45(9), 1696–1730. EDN: ZXNIBO. DOI: 10.1002/smj.3599
- Leiblein, M., & Reuer, J. (2020). Foundations and Futures of Strategic Management. *Strategic Management Review*, 1(1), 1–33. EDN: HNGBFJ. DOI: 10.1561/111.00000001
- Lundgren-Henriksson, E., & Sorsa, V. (2023). Open strategizing on social media: a process model of emotional mechanisms and outcomes from Un-Orchestrated participation. *Long Range Planning*, 56(2), 102320. EDN: PGDZS. DOI: 10.1016/j.lrp.2023.102320
- MacCrimmon, K. (1993). Do Firm Strategies Exist? *Strategic Management Journal*, 14(Special Issue), 113–130. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141010>
- Maritan, C., & Lee, G. (2017). Resource Allocation and Strategy. *Journal of Management*, 43(8), 2411–2420. <https://doi.org/10.1177/0149206317729738>
- Mintzberg, H. (2008). *Tracking Strategies: Towards a General Theory of Strategy Formation*. Oxford University Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. The Free Press.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J., Ghoshal, S. (2002). *The Strategy Process: Concepts, Context and Cases*. Prentice Hall, New Jersey.
- Moreno Romero, A., Uruburu, A., Jain, A., Acevedo Ruiz, M., & Gomez Munoz, C. (2020). The Path towards Evolutionary – Teal Organizations: A Relationship Trigger on Collaborative Platforms. *Sustainability*, 12(23), 9817. EDN: EMWFTU. DOI: 10.3390/su12239817
- O’Leary, D. (2024). The rise and design of enterprise large language models. *IEEE Intelligent Systems*, 39(1), 60–63. EDN: OCUXPC. DOI: 10.1109/MIS.2023.3345591
- Oberholzer-Gee, F. (2021). *Better, Simpler Strategy: A Value-Based Guide to Exceptional Performance*. Harvard Business Review Press.

- Ocasio, W., & Joseph, J. (2017). The Attention-Based View of Great Strategies. *Strategy Science*, 3(1), 289–294. <https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0042>
- Pidun, U. (2019). *Corporate strategy: Theory and Practice*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25426-1>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press: New York.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*. November – December, 61–78.
- Reeves, M., & Candelon, F. (2022). *New Leadership Imperatives*. De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110775174>
- Reid, D. (1989). Operationalizing Strategic Planning. *Strategic Management Journal* 10(6), 553–567.
- Rumelt, R. (2011). *Good Strategy / Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Crown Business: New York.
- Rzepka, A. (2021). TEAL Organizations in Times of Industry 4.0. *European Research Studies Journal*, XXIV(Special Issue 2), 60–71.
- Sambharya, R., & Goll, I. (2024). The moderating effects of national cultural practices on the relationship between international diversification strategies and corporate environmental responsibility disclosures. *Long Range Planning*, 57(5), 102465. EDN: WPNEFM. DOI: 10.1016/j.lrp.2024.102465
- Saurabh, K., & Kumar, V. (2025). Descendant CEOs and cross-border acquisitions in family firms: The moderating role of family involvement. *Long Range Planning*, 58(4), 102538. EDN: CLAYEY. DOI: 10.1016/j.lrp.2025.102538
- Schmidt, J., Priem, R., & Zanella, P. (2024). Customers, Markets, and Five Archetypical Value Creation Logics: A Review of Demand-Side Research in Strategic Management. *Journal of M&A Management*, 50(6), 2309–2342. EDN: WQFYAJ. DOI: 10.1177/01492063241227157
- Simon, H. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice Get access Arrow. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Splitter, V., Dobusch, L., von Krogh, G., Whittington, R., & Walgenbach, P. (2023). Openness as organizing principle: introduction to the special issue. *Organization Studies*, 44(1), 017084062211455. EDN: TKLJQA. DOI: 10.1177/01708406221145595
- Stadler, C., Hautz, J., Matzler, K., & von den Eichen, S. (2021). *Open Strategy: Mastering Disruption from Outside the C-Suite*. The MIT Press.
- Steiner, G. (1979). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. Free Press: New York.
- Stieger, D., Matzler, K., Chatterjee, S., & Ladstaetter-Fussenegger, F. (2012). Democratizing strategy: how crowdsourcing can be used for strategy dialogues. *California Management Review*, 54(4), 44–68. <https://doi.org/10.1525/cmr.2012.54.4.44>
- Stjerne, I., Geraldi, J., & Wenzel, M. (2022). Strategic practice drift: how open strategy infiltrates the strategy process. *Journal of Management Studies*, 61(3), 820–856. EDN: CBQSNK. DOI: 10.1111/joms.12895
- Sull, D., & Eisenhardt, K. (2015). *Simple Rules: How to Thrive in a Complex World*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Teixeira, J., Serra, F., Miller, K. (2023). Strategic Issues: A Systematic Review of the Literature. *Brazilian Administration Review*, 20(3), 1–20. EDN: CMTEZR. DOI: 10.1590/1807-7692bar2023230075
- Thompson, A., & Strickland, A. (2001). *Strategic Management: Concept and Cases*. Mc-Graw-Hill/Irwin: New York.
- Tiberius, V. (2019). Scenarios in the strategy process: a framework of affordances and constraints. *European Journal of Futures Research*, 7(7). EDN: CSBUSA. DOI: 10.1186/s40309-019-0160-5
- Vrdoljak Raguž, I., Podrug, N., & Jelenc, L. (eds) (2016). *Neostrategic Management. Contributions to Management Science*. Springer, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-18185-1>
- Vrontis, D., Shams, R., Thrassou, A., & Kafourous, M. (2024). Global strategy evolution, devolution or revolution: Disruptions to globalization and international business introversion. *Journal of International Management*, 30(5), 101188. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2024.101188>
- Vuori, N., Burkhard, B., Laamanen, T., & Bingham, C. (2024). Heuristics in Organizations: Toward an Integrative Process Model. *The Academy of Management Annals*, 18(2). <https://doi.org/10.5465/annals.2022.0194>
- Weiser, A.-K., Jarzabkowski, P., & Laamanen, T. (2020). Completing the adaptive turn: an integrative view of strategy implementation. *The Academy of Management Annals*, 14(2), 969–1031. EDN: FEZKHE. DOI: 10.5465/annals.2018.0137
- Whittington, R. (2019). *Opening Strategy. Professional Strategists and Practice Change, 1960 to Today*. Oxford University Press, Oxford, United Kingdom.
- Yakis-Douglas, B., Angwin, D., Ahn, K., Meadows, M. (2017). Opening M&A strategy to investors: predictors and outcomes of transparency during organizational transition. *Long Range Planning*, 50(3), 411–422. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.007>
- Yu, X. (2021). *The Fundamental Elements of Strategy: Concepts, Theories and Cases*. Springer Nature Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-33-4713-7>

## References

- Ackoff, R. (1970). *A Concept of Corporate Planning*. John Wiley and Sons: N. Y.
- Adizes, I. (2004). *Managing Corporate Lifecycles*. Adizes Institute Publications: Carpinteria.
- Adner, R., & Levinthal, D. (2024). Strategy Experiments in Nonexperimental Settings: Challenges of Theory, Inference, and Persuasion in Business Strategy. *Strategy Science*, 9(4), 311–321. <https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0164>

- Ahearne, M., Lam, S., & Kraus, F. (2014). Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: the role of social capital. *Strategic Management Journal*, 35(1), 68–87. <https://doi.org/10.1002/smj.2086>
- Alet, J. (2023). Effective integration of artificial intelligence: key axes for business strategy. *Journal of Business Strategy*, 45(4). <https://doi.org/10.1108/JBS-01-2023-0005>
- Alexander, L. (1985). Successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning*, 18(3), 91–97.
- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw Hill Book Co.: New York.
- Ansoff, I. (2007). *Strategic Management*. Palgrave Macmillan UK: Houndmills Basingstoke Hampshire.
- Attig, N., Boubakri, N., El Ghouli, S., & Guedhami, O. (2016). Firm Internationalization and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* 134, 171–197. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2410-6>.
- Belmondo, C., & Sargis-Roussel, C. (2023). The political dynamics of opening participation in strategy: the role of strategy specialists' legitimacy and disposition to openness. *Organization Studies*, 44(1), 613–635. <https://doi.org/10.1177/01708406221080123>
- Bereznoy, A. V., & Snegirev, A. Y. (2023). Operationalization of the corporate strategies for innovation development: capabilities of technology roadmaps. *Russian Management Journal*, 21(4), 453–480. (In Russ.). <https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.401>
- Brege, H., Kindström, D. (2020). Exploring proactive market strategies. *Industrial Marketing Management*, 84(January), 75–88. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.005>
- Buckley, P., Craig, T., & Mudambi, R. (2025). Time and MNE strategy: Managing temporal misalignments in global value chains. *Long Range Planning*, 58(2), 102511. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102511>.
- Cai, J., & Canales, J. (2022). Dual strategy process in open strategizing. *Long. Range Plan*, 55(6), 102177. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102177>
- Campbell, A., & Alexander, M. (1997). What's Wrong with Strategy? *Harvard Business Review*, 75(6), 42–51.
- Campos-Medina, F., Korneeva, E., Krayneva, R., & Gorina, L. (2025). Rules of the digital game: How institutions shape ecosystem development. *Terra Economicus*, 23(3), 131–144. <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2025-23-3-131-144>
- Camuffo, A., Gambardella, A., & Pignataro, A. (2024). Theory-Driven Strategic Management Decisions. *Strategy Science*, 9(4), 382–396. <https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0173>
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press: Cambridge, MA.
- Chase, B. (2020). *Strategy First: How Businesses Win Big?* Greenleaf Book Group Press, Austin.
- Cory, K. (2024). Revisiting “What is Strategy?” and Why it Matters. *Strategy and Leadership*, 52(1), 1–6. <https://doi.org/10.1108/SL-07-2023-0077>
- Cristofaro, M., Hristov, I., Cimini, R., & Lovallo, D. (2025). From start to stardom: The impact of resource allocation strategies on new venture survival and growth. *Long Range Planning*, 58(2), 102513. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102513>
- Csaszar, F., Ketkar, H., & Kim, H. (2024). Artificial Intelligence and Strategic Decision-Making: Evidence from Entrepreneurs and Investors. *Strategy Science*, 9(4), 322–345. <https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0190>
- Cuervo-Cazurra, A., Mudambi, R., & Pedersen, T. (2019). Clarifying the Relationships between Institutions and Global Strategy. *Global Strategy Journal*, 9(2), 151–175. <https://doi.org/10.1002/gsj.1342>
- De Wit, B. (2020). *Strategy: An International Perspective* (7th Ed.). Cengage Learning.
- Dirlik, O., & Aydin-Unal, D. (2014). Re-reading the Term “Strategy”. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 4(4), 111–119. <https://doi.org/10.18533/ijbsr.v4i4.470>
- Dodda, S., Narne, S., Adedola, T., Mohan, M., & Ayyalasomayajula, M. (2024). AI-Driven Decision Support Systems in Management: Enhancing Strategic Planning and Execution. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 12(1), 268–276.
- Duhaime, I., Hitt, M., & Lyles, M. (Eds.). (2021). *Strategic Management: State of the Field and Its Future*. New York, Oxford Academic. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190090883.001.0001>
- Earle, A., Merenda, M., & Davis, J. (2019). Strategy-as-Process in a Technology Venture: A Case Study of Pivots, Pauses, Partners, and Progress. *Technology Innovation Management Review*, 9(1), 9–19. <https://doi.org/10.22215/timreview/1208>
- Felin, T., & Holweg, M. (2024). Theory Is All You Need: AI, Human Cognition, and Causal Reasoning. *Strategy Science*, 9(4), 346–371. <https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0189>
- Felin, T., Koenderink, J., & Krueger, J. (2017). Rationality, perception, and the all-seeing eye. *Psychonomic Bulletin and Review*, 24, 1040–1059. <https://doi.org/10.3758/s13423-016-1198-z>
- Friesl, M., Stensaker, I., & Colman, H. (2021). Strategy implementation: Taking stock and moving forward. *Long Range Planning*, 54(4), 102064. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102064>
- Gegenhuber, T., & Dobusch, L. (2017). Making an impression through openness: how open strategy-making practices change in the evolution of new ventures. *Long Range Planning*, 50(3), 337–354. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.001>
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (Eds.). (2025). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (3rd ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Grant, R. (2016). *Contemporary Strategy: Analysis Text Only*. Wiley, New York.
- Gurkov, I. (2009). Strategy process as formulation and realization of corporate goals: the Synthesis of surveys in Russian firms. *Journal for East European Management Studies*, 14(1), 48–64.

- Hamel, G. (1996). Strategy as revolution. *Harvard Business Review*, 74(4), 69–80.
- Han, T., & Martin, X. (2025). Board effectiveness and internalization benefits: Theory and evidence from value creation in cross-border acquisitions. *Global Strategy Journal*, 15(3), 1–40. <https://doi.org/10.1002/gsj.1524>.
- Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017). Open strategy: dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, 50(3), 298–309. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.12.001>
- Ingram, R. (2015). *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards* (3rd ed.). Board Source: Washington D.C.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: An Activity Based Approach* (1st ed.). SAGE Publications Ltd.
- Johnson, G., Whittington, R., Regner, P., Angwin, D., & Scholes, K. (2020). *Exploring Strategy*. Pearson Education Limited: London.
- Joshi, S. (2025). The Role of Artificial Intelligence in Strategic Decision-Making: A Comprehensive Review. *SSRN*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5236514>
- Kachalov, R. M., Kobylko, A. A., & Slepchova, Yu. A. (2024). *Managing the activity of social-economic systems*. Moscow: Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences. (In Russ.). <https://doi.org/10.33276/978-5-8211-0829-6>
- Kenny, G. (2018). 6 steps to make your strategic plan really strategic. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/08/6-steps-to-make-your-strategicplan-really-strategic>
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press: Brighton.
- Kindermann, B., Beutel, S., Garsia de Lomana, G., Strese, S., Bendig, D., & Brettel, M. (2020). Digital orientation: Conceptualization and operationalization of a new strategic orientation. *European Management Journal*, 39(7), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.009>
- Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2021). Artificial Intelligence and Business Strategy towards Digital Transformation: A Research Agenda. *Sustainability*, 13(4). <https://doi.org/10.3390/su13042025>
- Kleiner, G. B. (2008). *Strategy of an enterprise*. Moscow: Delo. (In Russ.).
- Kleiner, G. B. (2020). Spiral dynamics, system cycles and new organizational models: pearlescent enterprises. *Russian Management Journal*, 18(4), 471–496. (In Russ.). <https://doi.org/10.21638/spbu18.2020.401>
- Kleiner, G. B. (2020). *Meso-economy of Russia: strategy of the run-up*. Moscow: Izdatelskiy dom “Nauchnaya biblioteka”. (In Russ.).
- Klingebiel, R., & De Meyer, A. (2013). Becoming aware of the unknown: decision making during the implementation of a strategic initiative. *Organization Science*, 24(1), 133–153. <https://doi.org/10.2307/23362104>
- Kobylko, A. A. (2022). Crisis resilient strategy: lessons from the pandemic. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 21(1), 3–18. (In Russ.). <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2022.101>
- Kobylko, A. A. (2023). Planned and actual timeline of the strategy. *Russian Management Journal*, 21(2), 255–274. (In Russ.). <https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.205>
- Kobylko, A. A. (2025a). Institutional aspects of enterprise strategies publicity. *Journal of Institutional Studies*, 17(1), 108–125. (In Russ.). <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2025.17.1.108-125>
- Kobylko, A. A. (2025b). *Strategy of an enterprise in time and space*. Moscow: Nauka. (In Russ.). <https://doi.org/10.52929/9785605453611>
- Koseoglu, M., Barca, M., & Karayormuk, K. (2009). A Study on the Causes of Strategies Failing To Success. *Journal of Global Strategic Management*, 3(2), 77–91. <https://doi.org/10.20460/JGSM.2009318462>
- Kvint, V. L. (2022). *Concept of strategizing*. Kemerovo: Kemerovo State University. (In Russ.). <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Laamanen, T., Weiser, A., von Krogh, G., & Ocasio, W. (2025). Artificial intelligence in adaptive strategy creation and implementation: Toward enhanced attentional control in strategy processes. *Long Range Planning*, 58(4), 102561. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102561>
- Laloux, F. (2016). *Reinventing Organizations: An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organizations* (First ed.). Nelson Parker.
- Langenmayr, T., Seidl, D., & Splitter, V. (2024). Interdiscursive struggles: managing the Co-Existence of the conventional and open strategy discourse. *Strategic Management Journal*, 45(9), 1696–1730. <https://doi.org/10.1002/smj.3599>
- Leiblein, M., & Reuer, J. (2020). Foundations and Futures of Strategic Management. *Strategic Management Review*, 1(1), 1–33. <https://doi.org/10.1561/111.000000001>
- Lundgren-Henriksson, E., & Sorsa, V. (2023). Open strategizing on social media: a process model of emotional mechanisms and outcomes from Un-Orchestrated participation. *Long Range Planning*, 56(2), 102320. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102320>
- MacCrimmon, K. (1993). Do Firm Strategies Exist? *Strategic Management Journal* 14(Special Issue), 113–130. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141010>
- Maritan, C., & Lee, G. (2017). Resource Allocation and Strategy. *Journal of Management*, 43(8), 2411–2420. <https://doi.org/10.1177/0149206317729738>
- Mintzberg, H. (2008). *Tracking Strategies: Towards a General Theory of Strategy Formation*. Oxford University Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. The Free Press.

- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J., Ghoshal, S. (2002). *The Strategy Process: Concepts, Context and Cases*. Prentice Hall, New Jersey.
- Molodchik, M. A., Daviy, A. O., Matveyeva-Ram, E. E., Sanina, K. Yu. (2024). The role of CEO personal characteristics for enterprise digitalization. *Russian Management Journal*, 22(4), 698–718. (In Russ.). <https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.404>
- Moreno Romero, A., Uruburu, A., Jain, A., Acevedo Ruiz, M., & Gomez Munoz, C. (2020). The Path towards Evolutionary – Teal Organizations: A Relationship Trigger on Collaborative Platforms. *Sustainability*, 12(23), 9817. <https://doi.org/10.3390/su12239817>
- O’Leary, D. (2024). The rise and design of enterprise large language models. *IEEE Intelligent Systems*, 39(1), 60–63. <https://doi.org/10.1109/MIS.2023.3345591>
- Oberholzer-Gee, F. (2021). *Better, Simpler Strategy: A Value-Based Guide to Exceptional Performance*. Harvard Business Review Press.
- Ocasio, W., & Joseph, J. (2017). The Attention-Based View of Great Strategies. *Strategy Science*, 3(1), 289–294. <https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0042>
- Pidun, U. (2019). *Corporate strategy: Theory and Practice*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25426-1>
- Ponyaeva, I. I., Kukushkin, K. V., Rozhdestvenskiy, O. I., & Babkin, A. V. (2024). Strategic management of an organization in the context of digital transformation: main trends. *Russian Management Journal*, 22(3), 333–369. (In Russ.). <https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.301>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press: New York.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*. November – December, 61–78.
- Reeves, M., & Candelon, F. (2022). *New Leadership Imperatives*. De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110775174>
- Reid, D. (1989). Operationalizing Strategic Planning. *Strategic Management Journal* 10(6), 553–567.
- Rumelt, R. (2011). *Good Strategy / Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Crown Business: New York.
- Rzepka, A. (2021). TEAL Organizations in Times of Industry 4.0. *European Research Studies Journal*, XXIV(Special Issue 2), 60–71.
- Sambharya, R., & Goll, I. (2024). The moderating effects of national cultural practices on the relationship between international diversification strategies and corporate environmental responsibility disclosures. *Long Range Planning*, 57(5), 102465. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2024.102465>
- Saurabh, K., & Kumar, V. (2025). Descendant CEOs and cross-border acquisitions in family firms: The moderating role of family involvement. *Long Range Planning*, 58(4), 102538. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102538>
- Schmidt, J., Priem, R., & Zanella, P. (2024). Customers, Markets, and Five Archetypical Value Creation Logics: A Review of Demand-Side Research in Strategic Management. *Journal of M&A Management*, 50(6), 2309–2342. <https://doi.org/10.1177/01492063241227157>
- Simon, H. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice Get access Arrow. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Splitter, V., Dobusch, L., von Krogh, G., Whittington, R., & Walgenbach, P. (2023). Openness as organizing principle: introduction to the special issue. *Organization Studies*, 44(1), 017084062211455. <https://doi.org/10.1177/01708406221145595>
- Stadler, C., Hautz, J., Matzler, K., & von den Eichen, S. (2021). *Open Strategy: Mastering Disruption from Outside the C-Suite*. The MIT Press.
- Steiner, G. (1979). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. Free Press: New York.
- Stieger, D., Matzler, K., Chatterjee, S., & Ladstaetter-Fussenegger, F. (2012). Democratizing strategy: how crowdsourcing can be used for strategy dialogues. *California Management Review*, 54(4), 44–68. <https://doi.org/10.1525/cmr.2012.54.4.44>
- Stjerne, I., Gheraldi, J., & Wenzel, M. (2022). Strategic practice drift: how open strategy infiltrates the strategy process. *Journal of Management Studies*, 61(3), 820–856. <https://doi.org/10.1111/joms.12895>
- Sull, D., & Eisenhardt, K. (2015). *Simple Rules: How to Thrive in a Complex World*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Tambovtsev, V., & Rozhdestvenskaya, I. (2024). Implementing territorial development strategies within institutional approach to strategic planning. *Terra Economicus*, 22(1), 20–34. (In Russ.). <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2024-22-1-20-34>
- Teixeira, J., Serra, F., Miller, K. (2023). Strategic Issues: A Systematic Review of the Literature. *Brazilian Administration Review*, 20(3), 1–20. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2023230075>
- Thompson, A., & Strickland, A. (2001). *Strategic Management: Concept and Cases*. Mc-Graw-Hill/Irvin: New York.
- Tiberius, V. (2019). Scenarios in the strategy process: a framework of affordances and constraints. *European Journal of Futures Research*, 7(7). <https://doi.org/10.1186/s40309-019-0160-5>
- Udaltsova, N. L. (2025). The practice and problems of implementing artificial intelligence in business processes. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 15(3), 1487–1500. (In Russ.). <https://doi.org/10.18334/epp.15.3.122388>
- Vaseniyov, K. P. (2019). Integrated creation process stimulating managers’ strategic thinking and operationalization of industrial enterprise strategy. *Moscow University Economics Bulletin*, 5, 138–182. (In Russ.). <https://doi.org/10.38050/01300105201958>
- Vrdoljak Raguž, I., Podrug, N., & Jelenc, L. (eds) (2016). *Neostrategic Management. Contributions to Management Science*. Springer, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-18185-1>
- Vrontis, D., Shams, R., Thrassou, A., & Kafourous, M. (2024). Global strategy evolution, devolution or revolution: Disruptions to globalization and international business introversion. *Journal of International Management*, 30(5), 101188. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2024.101188>

- Vuori, N., Burkhard, B., Laamanen, T., & Bingham, C. (2024). Heuristics in Organizations: Toward an Integrative Process Model. *The Academy of Management Annals*, 18(2). <https://doi.org/10.5465/annals.2022.0194>.
- Weiser, A.-K., Jarzabkowski, P., & Laamanen, T. (2020). Completing the adaptive turn: an integrative view of strategy implementation. *The Academy of Management Annals*, 14(2), 969–1031. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0137>
- Whittington, R. (2019). *Opening Strategy. Professional Strategists and Practice Change, 1960 to Today*. Oxford University Press, Oxford, United Kingdom.
- Yakis-Douglas, B., Angwin, D., Ahn, K., Meadows, M. (2017). Opening M&A strategy to investors: predictors and outcomes of transparency during organizational transition. *Long Range Planning*, 50(3), 411–422. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.007>
- Yu, X. (2021). *The Fundamental Elements of Strategy: Concepts, Theories and Cases*. Springer Nature Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-33-4713-7>
- Zelenkov, Yu. A. (2024). Knowledge management in organization and the large language models. *Russian Management Journal*, 22(3), 573–601. (In Russ.). <https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.309>

### Вклад автора

Автор подтверждает, что полностью отвечает за все аспекты представленной работы.

### Author's contribution

The author confirms sole responsibility for all aspects of the work.

### Информация об использовании искусственного интеллекта

ИИ не использовался.

### Information about the use of artificial intelligence

AI was not used.

### Конфликт интересов / Conflict of Interest

Автором не заявлен / No conflict of interest is declared by the author

### История статьи / Article history

Дата поступления / Received 12.01.2026

Дата одобрения после рецензирования / Date of approval after reviewing 15.02.2026

Дата принятия в печать / Accepted 25.02.2026