

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ: СОВРЕМЕННАЯ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ СУЩНОСТИ И ТЕХНОЛОГИЙ РАЗРАБОТКИ

С. Б. Баурина

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

В условиях глобальной турбулентности и геополитической нестабильности стратегическое развитие бизнеса приобретает решающее значение для сохранения устойчивости, конкурентоспособности и выживания российских организаций. Санкционная политика, применяемая в отношении российского бизнеса, затронула ключевые сектора экономики, включая транспорт, промышленность, банковскую сферу, логистику и высокотехнологические отрасли. Подавляющее большинство санкционных ограничений имеют долгосрочный и структурный характер, что исключает возможность возвращения к прежним условиям ведения бизнеса в среднесрочной перспективе. Такие обстоятельства требуют от организаций перехода к новому формату стратегического мышления – ориентированному на автономию, адаптивность и институциональную гибкость. Становятся актуальными не столько классические рецепты стратегического менеджмента, сколько прикладные практики управления неопределенностью, переориентации поставок, локализации производства, технологического импортозамещения и институционального взаимодействия с государством. Существует достаточно исследований и публикаций, посвященных различным аспектам стратегического менеджмента, однако в последнее время активно проявляется большой интерес со стороны научного сообщества к изменениям и преобразованиям сферы стратегического развития. Цель исследования – уточнение современной интерпретации сущности понятия «стратегии развития» и систематизация технологий разработки стратегических решений по развитию бизнеса. Автором проведен сравнительный обзор существующих классических подходов к определению стратегии развития в научной литературе. Кроме того, представлена современная интерпретация данной категории; затронуты вопросы стратегической гибкости, стратегического мышления, экосистемного подхода; дана классификация существующих стратегий развития бизнеса; конкретизируются этапы разработки стратегии развития; систематизированы подходы к формированию стратегии (классическая, адаптивная, институциональная, цифровая и гибридная модели); определены инструменты стратегического развития (SWOT-анализ, PESTEL-анализ, бенчмаркинг, сценарный анализ, финансовое моделирование, дорожные карты, дашборды и KPI, стратегические сессии). В статье обобщен адаптационный контур стратегии, способный учитывать все факторы – от глобальных трендов и политических решений до локальных сбоев логистики и смены курса валют. Научные выводы исследования могут быть полезны как менеджменту российских компаний при формировании стратегии развития на рынке, так и представителям иных профессиональных сообществ, заинтересованных в привлечении инструментов стратегического анализа.

Ключевые слова: развитие бизнеса, стратегическая гибкость, стратегическое мышление, экосистемный подход, виды стратегии, этапы разработки стратегии, классическая модель, адаптивная модель, институциональная модель, цифровая модель, гибридная модель, инструменты стратегического развития.

DEVELOPMENT STRATEGY: CURRENT INTERPRETATION OF DEVELOPMENT STRATEGY ESSENCE AND TECHNOLOGIES

Svetlana B. Baurina

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

In conditions of global turbulence and geo-political instability strategic development of business gets decisive importance for retaining stability, competitiveness and survival of Russian companies. Sanctions imposed on

Russian business affected key sectors of economy, including transportation, industry, banking, logistics and highly-technological branches. The majority of sanction restrictions have got long-term and structural character, which eliminates the opportunity to return to former conditions of running business in the medium-term prospect. Such circumstances make organizations transit to a new format of strategic thinking oriented to autonomy, adaptation and institutional flexibility. Not only classical prescriptions of strategic management become topical, but mainly applied practices of managing uncertainty, delivery re-orientation, production localization, technological import-substitution and institutional interaction with state are in the foreground today. There are numerous investigations and publications dealing with different aspects of strategic management, however lately we can observe serious interest on the part of academic community to changes and alterations in the field of strategic development. The goal of the research is to specify the current interpretation of the essence of 'development strategy' idea and systematize technologies of elaborating strategic decisions on business development. The author carried out comparative review of available classical approaches to defining development strategy in academic literature. Apart from that the current interpretation of the category is provided; issues of strategic flexibility, strategic thinking, eco-systemic approach are studied; classification of today's strategies of business development is given; stages of elaborating development strategy are specified; approaches to strategy designing (classical, adaptation, institutional, digital and hybrid models) are systematized; tools of strategic development are defined, such as SWOT-analysis, PESTEL-analysis, benchmarking, scenario analysis, finance modeling, road cards, dashboards and KPI, strategic sessions. The article substantiates the adaptation outline of strategy that can take into account all factors, from global trends and political decisions to local failures in logistics and changes in currency rates. Academic conclusions of the research can be useful both to management of Russian companies in elaborating strategy of development on market and representatives of other professional communities interested in attracting tools of strategic analysis.

Keywords: business development, strategic flexibility, strategic thinking, eco-systemic approach, strategy types, stages of strategy development, classical model, adaptation model, institutional model, digital model, hybrid model, tools of strategic development.

В условиях усиливающегося санкционного давления, внешнеэкономической нестабильности и технологической турбулентности стратегия развития бизнеса приобретает не только экономическое, но и социокультурное значение. Именно стратегия позволяет организации выстраивать курс, который обеспечивает не просто рост показателей, но и институциональную устойчивость, адаптивность к изменениям и выполнение долгосрочной миссии.

Понятие стратегии многогранно и трактуется в экономической науке по-разному.

Игорь Ансофф, один из основоположников стратегического управления, рассматривал стратегию как набор правил и принципов, направляющих действия организации во внешней среде. В его представлении стратегия – это прежде всего реакция на изменения, инструмент адаптации и обеспечения выживания в условиях нестабильности [17]. Он полагал, что организация действует в постоянно изменяющемся окружении, а потому ее стратегия должна формироваться с учетом степени этих изменений, уровня неопределенности

и потребности в управленческой гибкости. Именно Ансофф ввел представление о различии между операционным управлением (повседневным функционированием) и стратегическим управлением, отвечающим за долгосрочные решения о новых рынках, продуктах, технологиях и направлениях роста [18].

Его подход получил развитие в модели «анализ внешней среды – выбор стратегической позиции – реализация», где ключевыми вопросами становятся следующие: как изменяется среда, насколько она агрессивна, какие стратегические реакции возможны? В этой логике стратегия – это не просто план, а осмысленный процесс сопоставления внешних угроз и внутренних возможностей. Особое внимание И. Ансофф уделял темпам изменений, говоря о так называемой турбулентности среды, и утверждал, что организация должна соизмерять свою внутреннюю управленческую чувствительность со скоростью изменений во внешнем мире [18]. Отсюда его идея о необходимости постоянной стратегической адаптации.

В противоположность этому М. Портер предлагал рассматривать стратегию не

столько как реакцию, сколько как выбор уникального пути, на котором организация может устойчиво отличаться от других и достигать конкурентных преимуществ [23. – С. 38–39]. В своей известной концепции конкурентных стратегий он выделял три основных направления: лидерство по издержкам, дифференциацию и фокусировку (на нишевом сегменте). Портер подчеркивал, что стратегия – это всегда отказ от некоторых альтернатив, т. е. сознательное решение сосредоточиться на определенной позиции, отказаться от универсальности ради устойчивого превосходства в чем-то одном.

Для Портера основа стратегического успеха – это умение видеть структуру отрасли, понимать силы, формирующие конкуренцию (известная модель пяти сил Портера), и выстраивать свою организацию таким образом, чтобы защититься от давления и максимально использовать рыночные возможности. В его логике стратегия – это не просто реагирование, а осмысленный выбор позиции, дающей устойчивость, уникальность и защиту от копирования [23. – С. 87].

Таким образом, подход И. Ансоффа строится на адаптации и гибкости, он ближе к понятию стратегии как процесса, зависящего от динамики среды и степени ее неопределенности. Подход Портера, напротив, подчеркивает позиционирование и структурный анализ, акцентируя внимание на выборе устойчивой рыночной позиции и способности удерживать конкурентные преимущества в течение длительного времени.

Существенный вклад в развитие концепции стратегии внес Г. Минцберг, предложивший рассматривать ее не только как осознанный план действий, но и как сложившийся паттерн поведения, возникающий в ответ на внешние вызовы. Подход Минцберга особенно актуален в условиях неопределенности, когда стратегия складывается не столько в кабинетах, сколько в операционной практике [21].

В отличие от своих предшественников он поставил под сомнение абсолютную применимость рационального и целеполагательного подхода, утверждая, что стратегия – это не всегда заранее спланированный курс действий, выработанный руководством. Минцберг предложил рассматривать стратегию в двойственном ключе: как преднамеренную и как возникшую (emergent) [11. – С. 78]. Преднамеренная стратегия отражает сознательный, формализованный выбор, зафиксированный в документах, целях и планах. Возникшая же стратегия – это то, что реально формируется в процессе деятельности в ответ на внешние обстоятельства, неожиданности и накопленный организацией опыт.

С точки зрения Минцберга, стратегия нередко складывается как устойчивый паттерн поведения, возникающий снизу, а не сверху. Она может быть не зафиксирована в стратегических планах, но обнаруживаться в повторяющихся реакциях на внешнюю среду, в решениях, которые принимаются на практике. Это особенно важно в условиях высокой неопределенности, где долгосрочные планы теряют актуальность и организации приходится действовать на основе практического опыта, здравого смысла, реакции на ошибки и локальные сигналы.

Минцберг выделил пять «Р» стратегии:

- Plan – стратегия как план, т. е. заранее заданная линия поведения;
- Pattern – стратегия как устоявшийся образ действий;
- Position – стратегия как позиция в среде;
- Perspective – стратегия как устоявшаяся модель восприятия;
- Ploy – стратегия как маневр, хитрость, способ опередить конкурента [21].

Эта концепция показала, что стратегия – это не только результат интеллектуальной деятельности топ-менеджмента, но и отражение глубинных установок, культуры, институциональных ограничений и даже случайностей. В таком понимании стратегическое управление становится не

столько директивным процессом, сколько постепенным формированием устойчивых реакций, укорененных в реальном опыте организации. Особенно актуален подход Минцберга для публичных и инфраструктурных организаций, где стратегия часто формируется «на ходу» – под давлением внешних изменений, нормативных решений, бюджетных ограничений и непредсказуемых политико-экономических факторов [11].

Таким образом, Минцберг предложил видеть стратегию не как нечто заданное и формализованное, а как живой процесс, в

котором важную роль играют не только анализ и целеполагание, но и обучение, адаптация, взаимодействие разных уровней управления. Его подход особенно ценен тем, что позволяет объяснить расхождение между тем, что организация декларирует, и тем, что она фактически делает. В современных условиях нестабильной внешней среды и постоянных институциональных трансформаций такая трактовка стратегии приобретает все большую значимость.

Сравнительный обзор подходов к определению стратегии представлен в таблице.

Ключевые трактовки понятия «стратегия» в научной литературе*

Автор	Подход к стратегии
И. Ансофф	Набор правил для управления организацией в условиях неопределенности
М. Портер	Позиционирование и выбор уникального пути развития в рамках отрасли
Г. Минцберг	Поведенческий паттерн, складывающийся в процессе реагирования на вызовы
К. Эндрюс	Совмещение внешних возможностей и внутренних ресурсов
А. Томпсон	Совокупность управленческих решений, направленных на достижение долгосрочных целей

* Источник: [4].

Как видно, одни авторы акцентируют внимание на рациональном планировании и анализе (И. Ансофф, А. Томпсон), другие – на адаптивности и изменчивости стратегий в зависимости от контекста (Г. Минцберг, К. Эндрюс) [4].

Сегодня под стратегией понимается не столько четко регламентированный план, сколько система гибкого управления будущим. Это означает, что стратегия должна быть адаптируемая, подстраиваемая под изменения внешней среды, включая политические, технологические и регуляторные изменения. Важную роль начинают играть стратегическая цифровизация, устойчивое развитие, фактор ESG (экология, социальная ответственность, управление) [2].

Особенно это проявляется в деятельности государственных предприятий, где стратегия выходит за рамки бизнеса в узком смысле и становится инструментом

социального и инфраструктурного воздействия.

Стратегии развития организации классифицируются по различным основаниям: уровню применения, функциональной направленности и характеру реагирования на внешнюю среду. В зависимости от задач и контекста предприятие может формировать стратегию как на корпоративном уровне, так и в разрезе отдельных функций или конкретных ситуаций.

На рис. 1 обобщены ключевые виды стратегий, которые отражают как их сферу действия, так и содержательные акценты. Каждая из представленных стратегий выполняет свою роль в общей системе управления и может сочетаться с другими в рамках комплексного подхода к развитию организации.

В контексте санкционных ограничений особую значимость приобретают адаптивные и антикризисные стратегии, ориентированные не на агрессивную экспансию, а

на обеспечение выживания и сохранение ключевых функций бизнеса [3].

В рамках настоящего исследования под стратегией понимается интегрированная модель целеполагания, координации и трансформации деятельности предприятия, направленная на достижение устойчивого функционирования, управляемого роста и выполнения задач государственной значимости в условиях ограничений

внешней среды. Такой подход делает акцент на системности, связи с институциональной и нормативной средой, а также необходимости ресурсного обеспечения всех заявленных целей. Это понимание опирается на сочетание традиционных теорий (И. Ансофф, М. Портер) и современных требований к гибкости, цифровизации и устойчивости.



Рис. 1. Классификация стратегий развития бизнеса

Современный этап социально-экономического развития требует от организаций не только способности адаптироваться к быстро меняющейся внешней среде, но и умения формировать устойчивые, гибкие и глубоко интегрированные стратегии [1; 8]. В условиях санкционного давления, технологических ограничений, снижения доступности иностранных ресурсов и нестабильной логистики именно стратегия становится не просто планом, а способом выживания, развития и сохранения функций предприятия в долгосрочной перспективе.

В отличие от прошлого, когда стратегия часто понималась как долгосрочный план достижения целей, сегодня это понятие наполняется новыми смыслами. Современная стратегия – это живой, обновляемый и многослойный процесс, в котором

сочетаются анализ, интуиция, цифровые инструменты и институциональное взаимодействие. Она больше не создается на бумаге и не хранится в папке с грифом «Для служебного пользования». Она в системе управления, в распределении ресурсов, в каждом управленческом решении.

В современных условиях стратегия выступает не столько как результат, сколько как форма управленческого мышления и организационного обучения. Она становится инструментом, с помощью которого организация не только выстраивает план действий, но и развивает способность видеть контуры будущего, распознавать слабые сигналы среды и учиться на собственных ошибках [9]. Параллельно усиливается интерес к концепции стратегической гибкости (dynamic capabilities), согласно которой конкурентное преимущество обеспе-

чивается как наличием статичной стратегии, так и способностью компании постоянно перестраивать свои ресурсы, процессы и управленческие практики в ответ на турбулентную внешнюю среду.

Особое значение приобретает стратегическое мышление как способность видеть не только текущие задачи, но и долгосрочные последствия решений, формировать устойчивые гипотезы развития, а также выстраивать причинно-следственные связи между действиями и результатами. Организация, обладающая развитым стратегическим мышлением, способна не просто следовать плану, но и своевременно его менять, трансформируя угрозы в возможности.

Современная стратегия все чаще выступает и как коммуникационная платформа, способная объединять интересы различных стейкхолдеров – государства, регионов, партнеров, сотрудников и потребителей. Она служит инструментом планирования, а также способом выработки единого языка между участниками сложной системы, обеспечивая согласованность действий в условиях неопределенности [7; 10].

Отдельную значимость приобретает экосистемный подход, в рамках которого стратегия разрабатывается с учетом не только внутренних ресурсов предприятия, но и его сетевых связей с другими субъектами – поставщиками, логистическими операторами, регулируемыми органами, партнерами по национальным проектам. Такой подход требует трансфункционального мышления, объединяющего различные управленческие направления: финансы, технологии, кадры, логистику, ESG-параметры. Формируемая в этом контексте стратегия становится также отражением институциональной зрелости организации.

В современных условиях стратегия выступает не столько как результат, сколько как инструмент управленческого мышления и организационного обучения. Компании уже не могут позволить себе раз и навсегда разработать стратегию и следо-

вать ей в неизменном виде. Вместо этого они вынуждены развивать способности к стратегической чуткости, к выявлению слабых сигналов среды и быстрой настройке своих приоритетов. В этом контексте важно владение конкретными методиками, а также выстраивание целостного процесса стратегирования, охватывающего все уровни управления: от диагностики текущего положения до внедрения и пересмотра ключевых решений.

Согласно современным концепциям (в частности, подходам Каплана и Нортон, Минцберга, Чандлера и др.) стратегия должна формироваться как многоуровневая система согласования интересов: стратегических, ресурсных, операционных и человеческих. Она охватывает вопросы «что делать?», «зачем?», «каким образом?» и «с кем?». Стратегия становится рамкой, внутри которой организация формирует собственную идентичность, взаимодействует с внешней средой и принимает долгосрочные решения в условиях ограниченности ресурсов [12].

Такое расширенное понимание стратегии особенно важно в нестабильной институциональной и макроэкономической среде, где предприятиям приходится действовать в условиях высокой неопределенности, дефицита ресурсов и ограниченного доступа к традиционным источникам технологического развития. В подобных условиях стратегическое управление приобретает не только экономический, но и экзистенциальный характер: оно становится способом обеспечения самого факта продолжения деятельности, сохранения ключевых компетенций, удержания персонала, адаптации инфраструктуры к новым вызовам. Особенно остро это проявляется в сферах, связанных с государственным участием, высокой капиталоемкостью и критической социальной значимостью.

Современная стратегия все чаще формируется не как замкнутая концепция, а как гибкий контур адаптации, способный учитывать противоречивые сигналы из разных уровней – от глобальных трендов и

политических решений до локальных сбоев логистики и смены курса валют. В стратегическом процессе возрастает значение не только анализа, но и обучаемости организации, ее способности к постоянной переработке накопленного опыта, пересмотру приоритетов, отказу от устаревших моделей. В этом смысле стратегия становится не документом, а динамической системой управленческих связей, задающих направленность развития.

Также меняется и содержательная структура стратегии. В нее все чаще включаются элементы, которые ранее находились за ее пределами: цифровая трансформация, климатическая устойчивость, социальная ответственность, взаимодействие с государственными и отраслевыми институтами. Формируются новые горизонты стратегического мышления, такие как ценностно ориентированное управление, инфраструктурная устойчивость, институциональная синхронизация. В стратегическом мышлении усиливается роль комплексных сценариев, рисков карт и цифрового моделирования, что позволяет не только планировать, но и прогнозировать, тестировать и корректировать курс с минимальными потерями [14; 22; 24].

Таким образом, стратегия в XXI в. – это уже не просто средство достижения цели, а инструмент выживания, роста и устойчивости, способный объединять краткосрочные действия и долгосрочные ориентиры, текущие ресурсы и будущие возможности, экономическую рациональность и институциональную сложность. Ее эффективность сегодня определяется не объемом документа, а степенью встраивания в практику управления и способностью организации реагировать на вызовы быстрее и мудрее, чем это делают конкуренты или внешние угрозы.

Разработка стратегии – это прежде всего методическая деятельность. Ее логика строится на понимании текущего состояния предприятия и внешней среды, выработке образа будущего и нахождении траектории перехода между ними. В центре этой логики – поиск ответов на вопросы, что мы собой представляем, куда хотим прийти, какие у нас для этого ресурсы, какие барьеры и возможности нас ждут.

Для ответа на эти вопросы современные организации используют многоэтапный процесс стратегирования, представленный на рис. 2.

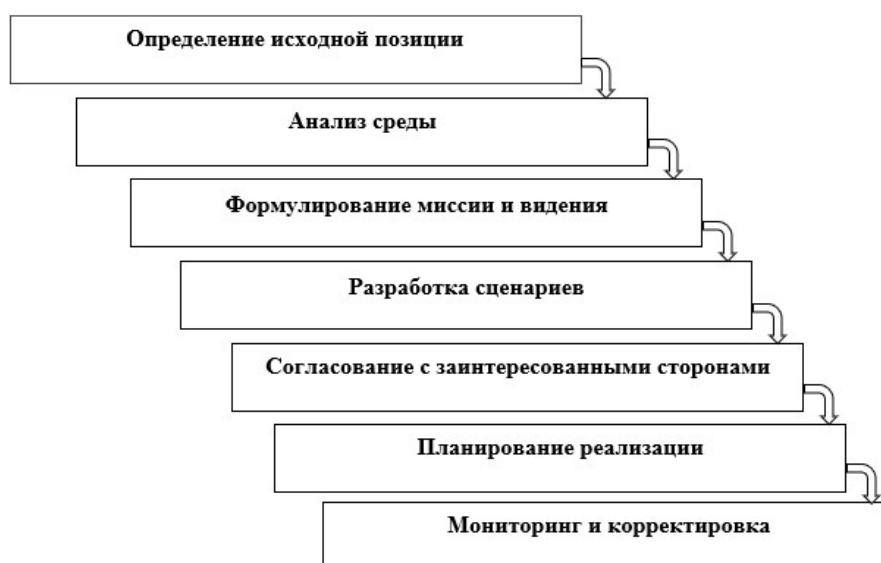


Рис. 2. Этапы разработки стратегии развития предприятия [6]

Согласно данному алгоритму на первом этапе осуществляется диагностика деятельности, производится оценка ресурсов, выявляются уязвимости. Далее целесообразна оценка внешних факторов (экономика, политика, регуляторы, технологии, санкции). На третьем этапе уточняются цели, общественные роли и долгосрочные направленности. Важно определить ключевые ориентиры развития и измеримые показатели [15], построить различные варианты будущего с учетом рисков и возможностей. Для седьмого этапа характерен учет интересов регуляторов, акционеров, партнеров, регионов. В заключение разрабатываются дорожные карты, графики, схемы распределения ответственности и создается система стратегического контроля, которая должна периодически пересматриваться.

Важно понимать, что последовательность этих этапов может варьироваться. В условиях кризисов или высокой турбулентности организация может начинать с оценки рисков и только затем формулировать цели. Именно гибкость процесса отличает современные технологии разработки стратегии от традиционных методик.

Подходы к формированию стратегии также эволюционировали. Вместо единой схемы, как это было в середине XX в., сегодня существует целый спектр моделей [16; 19; 20]:

- *классическая модель* – стратегия создается как план достижения заранее заданных целей. Этот подход работает в стабильной среде и характерен для производственных предприятий с фиксированными циклами;

- *адаптивная модель* – основана на идее постоянного реагирования на внешние изменения. Такой подход особенно актуален для современной России, где уровень неопределенности высок;

- *институциональная модель* – используется предприятиями, работающими в рамках государственных программ. Здесь стратегия согласуется с регулятором, впи-

сывается в нормативные документы и координируется с другими участниками;

- *цифровая модель* – ключевую роль играют цифровые двойники, платформы мониторинга, системы KPI и онлайн-панели управления. Это не только инструмент контроля, но и механизм принятия решений;

- *гибридная модель* – комбинирует элементы всех предыдущих и позволяет использовать инструменты под конкретную ситуацию.

Современные технологии позволяют использовать широкий арсенал инструментов:

- *SWOT-анализ* – для выявления сильных и слабых сторон;

- *PESTEL-анализ* – для оценки внешней среды (политика, экономика, технологии, экология и др.);

- *бенчмаркинг* – сравнение с лучшими практиками отрасли;

- *сценарный анализ* – для построения нескольких вариантов развития событий;

- *финансовое моделирование* – оценка окупаемости, инвестиций, рисков;

- *дорожные карты* – поэтапное развертывание стратегических мероприятий;

- *дашборды и KPI* – визуализация и контроль ключевых показателей;

- *стратегические сессии* – живой формат командной работы над направлением развития.

Таким образом, стратегия развития бизнеса – это не только документ или план, но и философия управления, задающая вектор устойчивого развития компании. В современных условиях стратегия приобретает значение не только для роста, но и для выживания, особенно в тех секторах, где бизнес тесно сопряжен с государственными функциями. Универсального определения стратегии не существует, но ее современное понимание требует комплексного и контекстного подхода, где важна как цель, так и путь ее достижения в изменчивой реальности.

Современная разработка стратегии – это не линейный процесс, а целостный

цикл, в который вовлечены анализ, планирование, реализация и постоянная корректировка. Она невозможна без использования цифровых, институциональных и

управленческих технологий, а также без участия ключевых заинтересованных сторон.

Список литературы

1. Аганбегян А. Г. Главные экономические вызовы, стоящие перед Россией // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2022. – Т. 238. – С. 88–101.
2. Баурина С. Б. Инструменты и технологии реализации стратегических решений современных компаний // Промышленность: экономика, управление, технологии. – 2024. – Т. 3. – № 3 (10). – С. 35–44.
3. Баурина С. Б., Елина О. А. Менеджмент наукоемкого производства: ключевые направления развития и технологии выбора решений // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2025. – Т. 22. – № 3 (141). – С. 161–176.
4. Глотова Е. А., Глотова В. В. Стратегическое управление: анализ концепций // Вестник Тихоокеанского государственного экономического университета. – 2021. – № 1 (97). – С. 59–69.
5. Горбунова О. А., Калашикова Е. А. Стратегия развития предприятия как способ повышения эффективности его деятельности // Вестник Международного института рынка. – 2023. – № 2. – С. 22–28.
6. Калашикова И. А. Формирование стратегии развития предприятия // ЭКОНОМИНФО. – 2023. – № 1. – С. 11–16.
7. Каикутина Е. Н., Фролова Е. А. Методика определения стратегических направлений развития организаций радиоэлектронной отрасли // Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики : материалы XVII Международной научно-практической конференции : в 3 т. – Т. 1. – Тольятти, 2020. – С. 202–211.
8. Кохно П. А., Кохно А. П. Методы разработки инновационной стратегии высокотехнологичных промышленных предприятий // Экономика высокотехнологичных производств. – 2022. – Т. 3. – № 3. – С. 161–176.
9. Кравченко Л. А. Теоретические основы формирования стратегии деятельности фирмы // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. – 2017. – № 1. – С. 52–58.
10. Крапивин И. О. Современные тенденции развития методологии стратегического планирования на предприятиях высокотехнологичных отраслей промышленности // Международный научно-исследовательский журнал. – 2023. – № 8 (134). – URL: <https://research-journal.org/archive/8-134-2023-august/10.23670/IRJ.2023.134.118>
11. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий: стратегическое сафари : экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / пер. с англ. Д. Раевской, Л. Царук; под общ. ред. Ю. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000.
12. Никишина О. Б., Чикишева О. А. Становление концепции стратегического менеджмента // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2020. – Т. 1. – С. 69–74.
13. Родин Д. А., Гоцко Т. В. Стратегия развития фирм в России в условиях цифровой экономики // Вестник государственного социально-гуманитарного университета. – 2025. – № 2 (58). – С. 83–88.
14. Романова О. А. Современные подходы к формированию стратегии развития предприятия и методы оценки их экономической эффективности // Молодой ученый. – 2025. – № 8 (559). – С. 52–55.

15. Стратегия 2025: на пороге больших перемен. – М. : Аналитический департамент АТОН, 2024. – URL: https://www.aton.ru/upload/research/Strategy_2025.pdf
16. Хасси Д. Стратегия и планирование / пер. с англ. под ред. Л. А. Трофимовой. – СПб. : Питер, 2001.
17. Ansoff H. I. Strategic Management. – Palgrave Macmillan, 2007.
18. Ansoff H. I. The New Corporate Strategy. – Revised Edition. – Wiley, 2007.
19. Kابدulsharipova A. M. The Choice of the Enterprise Development Strategy in the Context of the Economic Crisis // Bulletin of the Karaganda University. Economy Series. – 2018. – N 3. – P. 79–87.
20. Meyer K. E., Fang T., Panibratov A., Peng M. W., Gaur A. International Business under Sanctions // Journal of World Business. – 2023. – N 58 (4). – P. 101426.
21. Mintzberg H., Lampel J. B., Quinn J. B., Ghoshal S. The Strategy Process. – 4th edition. – Prentice Hall, 2002.
22. Nikiporets-Takigawa G., Kolpakov N. Socio-Political Challenges for Russian Business Development at the Current Stage of Russia-Western Relationship // PolitBook. – 2019. – N 1. – P. 78–88.
23. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – Free Press, 1998.
24. Stepien B., Weber P. M. Passive, Aggressive or Creative? Adjustment Strategies of Companies Affected by Sanctions // International Business in a VUCA World: The Changing Role of States and Firms. – Emerald Publishing, 2019. – P. 131–156.

References

1. Aganbegyan A. G. Glavnye ekonomicheskie vyzovy, stoyashchie pered Rossiey [Principle Economic Challenges Facing Russia]. *Nauchnye trudy Volnogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii* [Academic works of the Free Economic Society of Russia], 2022, Vol. 238, pp. 88–101. (In Russ.).
2. Baurina S. B. Instrumenty i tekhnologii realizatsii strategicheskikh resheniy sovremennykh kompaniy [Tools and Technologies of Implementing Strategic Decisions of Today's Companies]. *Promyshlennost: ekonomika, upravlenie, tekhnologii* [Industry: Economics, Management, Technologies], 2024, Vol. 3, No. 3 (10), pp. 35–44. (In Russ.).
3. Baurina S. B., Elina O. A. Menedzhment naukoemkogo proizvodstva: klyuchevye napravleniya razvitiya i tekhnologii vybora resheniy [Management of Science-Intensive Production: Key Lines in Development and Technologies of Decision-Making]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2025, Vol. 22, No. 3 (141), pp. 161–176. (In Russ.).
4. Glotova E. A., Glotova V. V. Strategicheskoe upravlenie: analiz kontseptsiy [Strategic Management: Concept Analysis]. *Vestnik Tikhookeanskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta* [Bulletin of the Pacific State Economics University], 2021, No. 1 (97), pp. 59–69. (In Russ.).
5. Gorbunova O. A., Kalashnikova E. A. Strategiya razvitiya predpriyatiya kak sposob povysheniya effektivnosti ego deyatelnosti [Strategy of Enterprise Development as Way of Raising its Efficiency]. *Vestnik Mezhdunarodnogo instituta rynka* [Bulletin of the International Institute of Market], 2023, No. 2, pp. 22–28. (In Russ.).
6. Kalashnikova I. A. Formirovanie strategii razvitiya predpriyatiya [Designing Strategy of Enterprise Development]. *ECONOM-INFO*, 2023, No. 1, pp. 11–16. (In Russ.).
7. Kashkutina E. N., Frolova E. A. Metodika opredeleniya strategicheskikh napravleniy razvitiya organizatsiy radioelektronnoy otrasli [Methodology of Designing Strategic Lines in

Development of Organization on Radio-Electronic Industry]. *Tatishchevskie chteniya: aktualnye problemy nauki i praktiki: materialy XVII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Tatischev's readings: Acute Problems of Science and Practice: materials of the 17th International Conference], in 3 vol. Vol. 1. Tolyatti, 2020, pp. 202–211. (In Russ.).

8. Kokhno P. A., Kokhno A. P. Metody razrabotki innovatsionnoy strategii vysokotekhnologichnykh promyshlennykh predpriyatiy [Methods of Elaborating Innovation Strategy of Highly-Technological Industrial Enterprises]. *Ekonomika vysokotekhnologichnykh proizvodstv* [Economics of Highly-Technological Works], 2022, Vol. 3, No. 3, pp. 161–176. (In Russ.).

9. Kravchenko L. A. Teoreticheskie osnovy formirovaniya strategii deyatel'nosti firmy [Theoretical Basis of Elaborating Strategy of Company Work]. *Uchenye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeni V. I. Vernadskogo. Ekonomika i upravlenie* [Academic Proceeds of the Crimea Vernadskiy Federal University. Economics and Management], 2017, No. 1, pp. 52–58. (In Russ.).

10. Krapivin I. O. Sovremennye tendentsii razvitiya metodologii strategicheskogo planirovaniya na predpriyatiyakh vysokotekhnologichnykh otrasley promyshlennosti [Current Trends of Developing Methodology of Strategic Planning at Enterprises of Highly-Technological Industries]. *Mezhdunarodnyy nauchno-issledovatel'skiy zhurnal* [International Research Journal], 2023, No. 8 (134). (In Russ.). Available at: <https://research-journal.org/archive/8-134-2023-august/10.23670/IRJ.2023.134.118>

11. Mintsberg G., Alstrend B., Lempel Dzh. Shkoly strategiy: strategicheskoe safari: ekskursiya po debryam strategiy menedzhmenta [Schools of Strategies: Strategic Safari: Excursion about Management Strategies], translated from English by D. Raevskaya, L. Tsaruk; edited by Yu. Kapturevskiy. Saint Petersburg, Piter, 2000. (In Russ.).

12. Nikishina O. B., Chikisheva O. A. Stanovlenie kontseptsii strategicheskogo menedzhmenta [Developing Concept of Strategic Management]. *Trudy Bratskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie* [Works of the Bratsk State University. Series: Economics and Management], 2020, Vol. 1, pp. 69–74. (In Russ.).

13. Rodin D. A., Gotsko T. V. Strategiya razvitiya firm v Rossii v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki [Strategy of Company Development in Russia in Conditions of Digital Economy]. *Vestnik gosudarstvennogo sotsialno-gumanitarnogo universiteta* [Bulletin of the State Social and humanitarian University], 2025, No. 2 (58), pp. 83–88. (In Russ.).

14. Romanova O. A. Sovremennye podkhody k formirovaniyu strategii razvitiya predpriyatiya i metody otsenki ikh ekonomicheskoy effektivnosti [Current Approaches to Elaborating Strategy of Enterprise and Methods of Estimating their Economic Efficiency]. *Molodoy uchenyy* [Young Scientist], 2025, No. 8 (559), pp. 52–55. (In Russ.).

15. Strategiya 2025: na poroge bolshikh peremen [Strategy 2025: on Threshold of Big Changes]. Moscow, Analiticheskiy departament ATON, 2024. (In Russ.). Available at: https://www.aton.ru/upload/research/Strategy_2025.pdf

16. Hassi D. Strategiya i planirovanie [Strategy and Planning], translated from English by L. A. Trofimova. Saint Petersburg, Piter, 2001.

17. Ansoff H. I. Strategic Management. Palgrave Macmillan, 2007.

18. Ansoff H. I. The New Corporate Strategy. Revised edition. Wiley, 2007.

19. Kabdulsharipova A. M. The Choice of the Enterprise Development Strategy in the Context of the Economic Crisis. *Bulletin of the Karaganda University. Economy Series*, 2018, No. 3, pp. 79–87.

20. Meyer K. E., Fang T., Panibratov A., Peng M. W., Gaur A. International Business under Sanctions. *Journal of World Business*, 2023, No. 58 (4), pp. 101426.

21. Mintzberg H., Lampel J. B., Quinn J. B., Ghoshal S. The Strategy Process. 4th edition. Prentice Hall, 2002.

22. Nikiporets-Takigawa G., Kolpakov N. Socio-Political Challenges for Russian Business Development at the Current Stage of Russia-Western Relationship. *PolitBook*, 2019, No. 1, pp. 78–88.

23. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, 1998.

24. Stepien B., Weber P. M. Passive, Aggressive or Creative? Adjustment Strategies of Companies Affected by Sanctions. *International Business in a VUCA World: The Changing Role of States and Firms*. Emerald Publishing, 2019, pp. 131–156.

Поступила: 14.01.2026

Принята к печати: 30.04.2026

Сведения об авторе

Светлана Борисовна Баурина

кандидат экономических наук, доцент
кафедры экономики промышленности
РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 109992,
Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: baurinaaa@yandex.ru

Information about the author

Svetlana B. Baurina

PhD, Assistant Professor
of the Department for Industrial Economics
of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 109992, Russian Federation.

E-mail: baurinaaa@yandex.ru