



СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ ПРОЦЕССОВ ПЕРЕХОДА КОМПАНИЙ К НОВОЙ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

© Кобылко А.А., 2026

Кобылко Александр Анатольевич, кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник, ЦЭМИ РАН, Москва, Россия;

ORCID: 0000-0002-0178-106X; eLibrary SPIN: 5926-0405; kobyлко@cemi.rssi.ru

Статья поступила: 21.04.2026, принята к печати: 15.07.2026.

Оригинальная статья

Аннотация. В статье исследуются подходы к смене стратегии предприятия в условиях экономической турбулентности. Цель исследования заключается в конкретизации и систематизации процесса перехода между прежней и новой стратегиями предприятий на основе анализа теоретических аспектов наполнения стратегии и практических подходов к реализации процессов долгосрочного развития в отечественных компаниях. Поводом для исследования послужила эмпирическая констатация: большинство российских предприятий регулярно пересматривают свои стратегии, корректируя их или досрочно отменяя. Такие изменения могут быть как эволюционными, так и радикальными, с существенными отличиями новых целей от прежних. На основе анализа 210 документов стратегического планирования 114 российских компаний выявлены ключевые характеристики и типология процессов перехода от прежней стратегии к новой. Методология исследования базируется на структурном подходе к анализу стратегии как совокупности целевых показателей и способов их достижения. Проведенное исследование позволило классифицировать переходы между стратегиями по степени обновления целей и инструментов их реализации. Автором обоснована необходимость пересмотра традиционного понимания стратегии от набора конкретных целевых установок к формированию концептуального «характера» предприятия как основы его поведения на конкурентном рынке. Сформулированы ключевые условия успешного перехода к новой стратегии: плановый режим внедрения, последовательность реализации при благоприятных условиях, допустимость некритичных изменений при необходимости, фокус на долгосрочном развитии в противовес сиюминутной выгоде. Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по оптимизации процесса смены стратегий, что особенно актуально для предприятий, функционирующих в условиях высокой неопределенности. Результаты работы могут быть использованы в практике стратегического менеджмента и при разработке корпоративных стратегий.

Ключевые слова: стратегия, структурный подход, стратегическое планирование, предприятие, турбулентность, формат стратегии, динамические способности предприятия.

Классификация JEL: L1, L2.

Конфликт интересов: Кобылко А.А. входит в состав редакционной коллегии журнала «Экономическая наука современной России», однако его мнение не влияло на решение о публикации данной работы. Материал прошел установленную журналом процедуру рецензирования. Дополнительных конфликтов интересов не выявлено.

Для цитирования: Кобылко А.А. (2026). Структурный анализ процессов перехода компаний к новой корпоративной стратегии // Экономическая наука современной России. Т. 29. № 3. С. 19–34. [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29\(3\)-19-34](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29(3)-19-34). EDN: XLJQPX

[https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29\(3\)-19-34](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29(3)-19-34)

EDN: XLJQPX



STRUCTURAL ANALYSIS OF COMPANIES' TRANSITION TO A NEW CORPORATE STRATEGY

© Kobylko A.A., 2026

Alexander A. Kobylko, Cand. Sci. (Economics), Leading Researcher at the Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia;
ORCID: 0000-0002-0178-106X; eLibrary SPIN: 5926-0405; kobylko@cemi.rssi.ru

Received: 21/04/2026, Accepted: 15/07/2026

Original article

Abstract. The article researches mechanisms of enterprise strategy change in modern economic turbulence. The research aims to specify and systematize the process of transition between previous and new enterprise strategies based on analysis of theoretical aspects of strategy content and practical approaches to implementing long-term development processes in domestic companies. The research prompts by empirical observation that most Russian enterprises regularly revise their strategies, either adjusting them or terminating them prematurely. Such changes can be both evolutionary and radical, with significant differences between new and previous goals. Analysis of 210 strategic planning documents from 114 Russian companies identifies key characteristics and typology of processes of transition from previous to new strategy. The research methodology bases on structural approach to analyzing strategy as combination of target indicators and methods of achieving them. The study classifies strategy transitions according to degree of updating goals and implementation tools. The author substantiates need to revise traditional understanding of strategy from set of specific target settings to conceptual formation of enterprise's character as basis of its behavior in competitive market. Key conditions for successful transition to new strategy are formulated: planned implementation mode, sequential implementation under favorable conditions, permissibility of non-critical changes when necessary, focus on long-term development as opposed to immediate gain. The practical significance of research lies in development of recommendations for optimizing strategy change process, particularly relevant for enterprises operating in conditions of high uncertainty. Research results can be used in strategic management practice and in development of corporate strategies.

Keywords: strategy, structural approach, strategic planning, enterprise, turbulence, strategy format, dynamic capabilities of the enterprise.

Classification JEL: L1, L2.

Conflict of interest: Alexander A. Kobylko is a member of the editorial board of the journal "Economics of Contemporary Russia", however, his opinion did not influence the decision to publish this work. The material underwent the journal's established peerreview procedure. No additional conflicts of interest were identified.

For reference: Kobylko A.A. Structural analysis of companies' transition to a new corporate strategy. *Economics of Contemporary Russia*, 2026;29(3):19–34. (In Russ.) [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29\(3\)-19-34](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29(3)-19-34). EDN: XLJQPX

Вопросы внедрения новой стратегии взамен старой остаются обычно за рамками научного дискурса. Однако это важный элемент долгосрочного планирования как процесса, который, по сути, не ограничивается только непосредственно ее внедрением, но также должен подразумевать и контроль выполнения принятых положений, а также при необходимости — возможность внесения корректировок и др. В заявлениях компаний и заметках в СМИ используются различные формирования: «актуализация», «корректировка», «обновление» и пр., что фактически может не только касаться внесения изменений в существующий документ, но и предполагать его отмену в пользу новой стратегии. При этом глубину этих изменений оценить на базе подобных материалов порой невозможно, анализировать степень внесенных корректировок крайне сложно, равно как и выявлять расхождения положений реализованной стратегии с исходной. По сути, после обновлений новая версия документа может кардинально отличаться от первоначальной. Подобное можно трактовать двояко: либо как набор «красивых формулировок» в новостной заметке, либо как попытку «замаскировать» реальное положение дел в планировании своей деятельности.

Опрос 543 предприятий в разных странах, проведенный международной некоммерческой организацией «Американский центр производительности и качества» (American Productivity & Quality Center, APQC) летом 2025 г., выявил тот факт, что компании постоянно вносят изменения в свои стратегические документы. Так, 41% респондентов ответили, что раз в год корректируют стратегию в своей организации, а еще 34% делают это даже чаще.

В этом с ними схожа и отечественная практика: большинство предприятий регулярно пересматривают свои стратегии, незначительно их корректируя или досрочно отменяя. Опрос на тему «Стратегия предприятия в турбулентный период», проведенный в 2023 г. ЦЭМИ РАН среди 152 отечественных компаний, показал, что в периоды пандемии коронавируса и усиления санкционной политики большинство предприятий именно корректировали действующие стратегии (49 и 48% соответственно), но не меняли полностью (6 и 8% соответственно). Иными словами, два сильных фактора не повлекли за собой необходимости коренного пересмотра ориентиров.

Однако это свойственно не только периодам подобных потрясений. Аналогичный опрос 2019 г. «Стратегия компании: вид, формат, контрольные точки» выявил: 73% респондентов указали, что стратегия их предприятий корректируется «при необходимости» (см. подробнее: (Кобылко, 2025,

гл. 2–3)). Насколько стратегичным является данный подход? И где та золотая середина, которая позволяет обеспечить предприятию рациональное обновление, но в то же время не отменять, а использовать достижения прошлых периодов?

Целью данного исследования является конкретизация и систематизация механизмов смены стратегии предприятия. Это становится возможным путем анализа рекомендаций для формирования стратегий и практических подходов к реализации данных установок в отечественных компаниях. Достижение цели базируется на решении ряда задач: анализе теоретических подходов к структурному описанию трактовок феномена «корпоративная стратегия»; рассмотрении практических аспектов смены стратегических документов; выявлении ключевых характеристик процесса перехода от старой стратегии к новой и разработке классификации типов переходов между стратегиями.

Исследование проводилось на базе структурного подхода путем выявления ключевых элементов в стратегиях развития предприятий — целевых установок и долгосрочных управленческих решений — с последующим их анализом на предмет преемственности, пересмотра содержательного каркаса данных материалов и пр. Помимо анализа научной литературы, также была сформирована база наблюдения на основе 210 документов стратегического планирования 114 российских предприятий (из них 41 компания ретроспективно, преимущественно крупный бизнес) с целью проследить в динамике подходы к смене стратегий, провести контент-анализ, направленный на выявление структурных особенностей этих материалов и их содержательных изменения (в границах одной компании) для построения типологии переходов к новым установкам.

КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИИ В КОНТЕКСТЕ ДЛИТЕЛЬНОСТИ И ХАРАКТЕРА ПОЛОЖЕНИЙ

Анализ классических и современных определений понятия «стратегия» указывает не только на его многогранность, но и на неоднозначность подходов к его рассмотрению. Так, например, в обзорных работах (Leiblein, Reuer, 2020; Cory, 2024) авторы приходят к выводу, что данный термин охватывает весьма широкий спектр прочих понятий, таких как миссия, цель, видение предприятия, управленческие решения, планирование и др. Действительно это можно трактовать и как документ долгосрочного характера, и как общий свод целей или правил, и как некую философию планирования деятельности компании на годы вперед.

Стоит заметить, что понятие «стратегия» прошло долгий путь изменения содержания:

- комплекс долгосрочных целей — в трудах основоположников планирования (Chandler, 1962, p. 15–16; Ansoff, 1965; Ackoff, 1970; Andrews, 1971);
- пути их достижения и планы — позднее у классиков этого направления (Porter, 1980; Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998; Thompson, Strickland, 2001);
- некий сложный конструкт, комплексно или системно объединяющий в себе многие аспекты управления предприятием в долгосрочной перспективе, — в трудах авторов XXI в. (Rumelt, 2011; Ingram, 2015; Pidun, 2019, p. 2–3; Reeves, Candelon, 2022).

При этом исследования последних лет не только обозначают стратегию как всеобъемлющее устремление топ-менеджмента компании, но также дают достаточно пространные определения, которые характеризуют данный феномен скорее как курс или вектор развития (Dirlik, Aydin-Unal, 2014, p. 118; Johnson et al., 2020; Chase, 2020, ch. 1). Это важное уточнение, которое рассматривает стратегию в том числе как набор установок, а не всеобщую философию долгосрочного управления; другими словами, от сложного и эфемерного представления обо всех аспектах деятельности компании «приземляет» ее до конкретных указаний и их закрепления в материальном виде.

Отдельно стоит упомянуть и понимание стратегии как спонтанно формируемой сущности, которая отмечается в работах (Campbell, Alexander, 1997, p. 42; MacCrimmon, 1993): она не создается целенаправленно, а формируется постепенно без каких-либо специальных усилий. В другом исследовании (Тамбовцев, Рождественская, 2025, с. 21) выделяется важная ментальная составляющая планирования как некоего осмысления стратегии (и иных подобных документов) конкретным менеджером-исполнителем. Можно констатировать, что стратегия формируется и в формализованном виде (как совокупность разного рода установок), так и в неформализованном (как общие представления менеджера о курсе развития компании). И в совокупности получается некое среднее понимание двух сущностей, представляющих планы развития, — закрепленное официально и преобразованное в виде специфических установок для реализации некоторых положений.

Спектр описания способов и возможностей реализации стратегии достаточно широк и неоднозначен. Здесь стоит уточнить, что в силу неоднородности подобного документа его контент имеет весьма уникальную структуру как в рамках анализа всего доступного множества таких материалов, так и часто в рамках одной компании. Некий соби-

рательный образ подобного материала — это совокупность нескольких установок:

- описания миссии, ценностей и прочих сверхстратегических элементов, конкретизирующих суть деятельности компании;
- концептуального описания цели реализации стратегии в виде желаемого качественного преобразования объекта планирования;
- совокупности различных количественных и относительных показателей, которые должны быть достигнуты в ходе реализации стратегии или при завершении ее отдельных этапов;
- обоснования положений и целевых ориентиров, принятых в документе;
- описания направлений развития компании с конкретизацией действий по каждому направлению;
- гармонизированной общности стратегических решений, описывающих характер деятельности компании в период действия стратегии;
- описания комплекса мероприятий, направленных на достижение заявленных показателей, действующих весь срок реализации стратегии или на ее отдельном этапе.

Целевые компоненты стратегии могут быть сформулированы конкретно и тем самым включены в ее границы или, наоборот, формировать концептуальное идеальное воплощение объекта планирования в отдаленном будущем и тем самым выходить за рамки данного диапазона планирования. В свою очередь, способы достижения обозначенных ориентиров содержательно имеют двоякую характеристику: технологии общего характера (свойственные также и другим компаниям-конкурентам, принимаемые в силу объективной необходимости) и технологии уникального характера (формирующие конкурентные преимущества конкретной компании) (Кобылко, 2025, с. 25).

При этом стратегия, если рассматривать ее как документ, часто включает и другие составные части, которые описывают объект планирования и его внешнюю среду, с целью обоснования выбранных ориентиров.

Обеспечение и обоснование положений стратегии реализуется за счет набора следующих показателей:

- исторический экскурс — описание пути компании, выявление ключевых достижений в прошлом;
- результаты реализации предыдущей стратегии, если таковая имела;
- анализ текущего состояния предприятия, а также прогноз его потенциала;
- анализ рынка и ключевых тенденций его развития;

- прогнозные данные на основе качественных и количественных методов моделирования и других инструментов.

Как показано выше, далеко не все элементы стратегии устремлены в будущее и описывают желаемое состояние или способ его достижения. Часть ключевых элементов дает ретроспективную справку о деятельности компании как отправной точки для качественных преобразований. Это показывает неразрывную связь стратегии со временем и различными характеристиками, концептуально описывающими их наполнение фактическими и прогнозными данными.

Стоит отметить, что публичная форма стратегии, которую представляют широкому кругу лиц, может существенно отличаться от ее официального наполнения. И отличия касаются не только формы подачи: перехода от юридического документа для внутреннего использования к красочным иллюстрациям и визуализациям для акционеров, СМИ и широкой общественности. В первую очередь публичная форма может представлять собой «выжимку» общих тезисов в виде презентационных материалов, исключая какую-либо конкретику, являющуюся, по сути, коммерческой тайной. При этом она имеет неразрывную связь с ориентирами во времени. В данном контексте можно выделить два таких параметра — срочность и длительность (см. подробнее: (Кобылко, 2023)). Срочность можно выразить через два состояния стратегии — интервальная и бессрочная. В первом случае стратегия формируется на определенный период времени, во втором этот срок заранее неизвестен (а точнее, не определен). Исходя из подобного определения данного феномена стратегии, можно констатировать двойственную природу долгосрочного планирования деятельности предприятия. Его можно охарактеризовать как проектный характер деятельности, осуществляемой по необходимости и связанной с работами по подготовке такого документа как некоего проекта, или как перманентный процесс, когда деятельность предприятия на годы вперед формируется и корректируется в текущем режиме в ходе мониторинга внешней и внутренней среды.

Вторая составляющая во времени стратегии — длительность. Она проявляется как частный случай интервальной стратегии; это непосредственно срок, на который она формируется или фактически реализуется. Принимая во внимание канонический пятилетний стратегический интервал, предложенный в (Steiner, 1979), стоит заметить, что фактически спектр подобных установок существенно шире — как в сторону увеличения, так и в сторону сокращения этого периода.

Можно также выделить два собирательных элемента любой стратегии: это набор целевых установок и способов их достижения, подверженных ограниченности или безлимитности в аспекте времени. Срочные целевые установки — это совокупности ориентиров, которых необходимо достичь или приблизиться по завершении реализации стратегии; бессрочные — векторы развития, качественно описывающие желаемое состояние объекта. Способы достижения таких установок в случае ограничений во времени представляют собой наборы алгоритмизированных процедур или совокупность мероприятий, последовательное выполнение которых позволит реализовать запланированное. Неограниченные во времени установки формируют жесткие правила, или паттерны, следование которым позволит преобразовать предприятие и достичь поставленных перед ним целей и ориентиров.

Исходя из двух данных показателей, опишем несколько подходов к пониманию стратегии, которые можно классифицировать по концептуальной составляющей, выражающейся в главенстве определенных показателей и содержательных элементов в данном документе:

- стратегия ориентационного типа — представление стратегии как описания долгосрочной цели (качественной или количественной) или направления развития компании;
- стратегия поведенческого типа — представление стратегии как сформированного паттерна поведения компании, ее отдельных функциональных направлений, различных аспектов деятельности и пр.;
- стратегия сценарного типа (не путать со сценарным планированием) — представление стратегии как алгоритма действий, последовательного пошагового плана в виде набора средне- и/или краткосрочных подстратегий.

Очевидно, что не только целевой тип стратегий предполагает наличие цели. Она может присутствовать во всех трех типах. Равно как и наборы долгосрочных решений также могут быть представлены в каждом из них. На основе подходов данных типов определяется концептуальное представление материала и описание основных положений: на что именно направлена стратегия — на достижение цели, на описание поведения или на реализацию сценария. Однако срочная составляющая стратегии может проявляться по-разному. Целевой тип стратегии может не предполагать жесткого срока действия и, соответственно, достижения цели за этот период (в форме реализации стратегии-вектора), равно как и поведенческий тип может быть реализован в неограниченном по времени варианте (в форме перманентного паттерна).

Сценарный подход, наоборот, не может быть применен в бессрочной форме в силу необходимости подобных ограничений для перехода от предыдущего шага к последующему.

При этом теоретические предпосылки ожидаемо находят специфическую реализацию в практике планирования. Это прежде всего выражается в реализации срочных установок фактически на бессрочных принципах: принятая стратегия в процессе реализации может претерпевать изменения либо досрочно заменяться на новую, т.е. до истечения ее первоначально обозначенного периода исполнения. Наши исследования (Кобылко, 2022, 2023; Кобылко, Рыбачук, 2024) показывают, что современные стратегии формируются преимущественно на определенный интервал времени. При этом в процессе реализации они практически постоянно подвергаются корректировкам. Это же подтверждает и анализ стратегий крупнейших российских корпораций. Здесь можно выделить пример компании «Ростелеком», где в период с 2013 г. четыре стратегии из пяти были досрочно заменены примерно на середине сроков. Или пример КАМАЗа, где за период с 2012 г. по настоящее время сменились три стратегии (и каждая досрочно), и каждая была также дополнительно подвержена корректировкам. Другой пример — «Почта России», где в результате пандемии коронавирусной инфекции и санкционных ограничений стратегии также подвергались пересмотрам.

ПОДХОДЫ К ОБНОВЛЕНИЮ СТРАТЕГИЙ — АДАПТАЦИЯ VS УСТОЙЧИВОСТЬ

Насколько неизбежной может быть стратегия как долгосрочный ориентир для компании? Вопрос во многом дискуссионный. Совокупность описанных выше элементов формирует достаточно сложную и часто созависимую структуру, где изменение одного показателя может сделать ничтожным ряд других, что повлечет за собой радикальный пересмотр целей и способов их достижения. Спектр мнений относительно корректировки стратегий распределяется от «невозможности» таких корректировок до их «чрезвычайной необходимости». Обозначим основные смысловые группы для данного вопроса.

Стратегия должна корректироваться обязательно. М. Портер (Porter, 1996) утверждал, что для победы в конкурентной борьбе корректировки стратегии должны проводиться регулярно. В книге (Dyer et al., 2020, p. 2–3) указано, что «стратегия есть динамический план, набор реакций на изменения рынка». В известном учебнике (Thompson,

Strickland, 2001, ch. 1) выделяются две части единого целого: набор запланированных положений и реакции на непредвиденные изменения в ходе реализации запланированного. Авторы считают необходимым вносить корректировки, так как реализовать стратегию в первоначальном виде невозможно. В монографиях (Reeves, Haanaes, Sinha, 2015; Fernando, 2019) в принципе указывается, что современная стратегия должна быть гибкой и постоянно подстраивающейся к изменениям условий. Также стоит выделить ряд исследований, которые демонстрируют положительный эффект от подстройки стратегии к неопределенности будущего и турбулентности среды (Bryson, Edwards, Van Slyke, 2018, p. 321; Dyer et al., 2020).

Стратегия может корректироваться по необходимости. И. Ансофф и И. Адизес (Adizes, 2004; Ansoff, 2007) не рекомендуют менять стратегию слишком часто. Такие изменения должны быть обоснованы объективной необходимостью, иначе она превратится в тактику. Г. Минцберг с соавторами писал (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998), что невозможно реализовать стратегию в ее исходном виде — в этом процессе неизбежно возникнет некоторое число изменений. Д. Салл указывает на возможность внесения изменений в стратегию, но с сохранением ядра долгосрочных целей и совокупности простых ключевых положений (Sull, 2005). Аналогично в статье (Тамбовцев, Рождественская, 2020, с. 28) выделяются такие понятия, как «намечаемая» и «фактическая» стратегичность: во-первых, ожидание, что предложенная стратегия приведет к желаемому результату, и, во-вторых, действия, которые позволяют это реализовать на практике.

Ряд работ последних лет также отмечает невозможность формирования стратегий с сохранением их актуальности на весь срок исполнения (см., например: (Ленчук, Войтоловский, Кувалин, 2020, с. 47–48; Балацкий, Екимова, 2021)). Здесь также стоит указать на отдельное направление исследований последних лет — адаптивные стратегии (см., например: (Ahearne, Lam, Kraus, 2014; Klingebiel, De Meyer, 2013; Weiser, Jarzabkowski, Laamanen, 2020)). Для оптимизации положений стратегии применяются также технологии искусственного интеллекта: не только при обработке больших объемов информации в процессе разработки положений документа, но и в качестве подстройки к текущим изменениям на рынке в режиме реального времени и с осторожностью — вплоть до генерации решений в данной области (Csaszar, Ketkar, Kim, 2024; Alet, 2023), что также указывает на склонность к различного рода подстройкам.

Стратегия должна оставаться неизменной. В монографии (Клейнер, 2008) утверждается, что

внеплановая смена стратегии крайне трудна и может быть оправдана только в условиях кардинальных изменений среды, в остальных случаях в беспрерывном режиме предприятие исполняет ее ранее принятую версию. В работе (Adner, Levinthal, 2024) отмечается глобальный характер стратегии как ключевого ориентира для компании, а внесение каких-либо корректировок по ходу ее выполнения снижает масштабность подобного документа. Критический обзор литературы на тему стабильных стратегий, представленный в (Meshack, Awino, 2025), указывает на тот факт, что, несмотря на турбулентность среды, которая, несомненно, влияет на предприятие, стратегия должна разрабатываться таким образом, чтобы она могла быть реализована в подобных условиях.

Суммируя данный спектр мнений, можно констатировать возможность внесения изменений в подобный документ в процессе его реализации. Одним из важных аспектов деятельности современного предприятия является турбулентная среда, и далеко не всегда можно предусмотреть и спрогнозировать все составляющие его деятельности в подобных условиях. Исследования показывают, что ключевыми факторами успеха реализации стратегии выступают человеческий фактор и непосредственно грамотные подходы к планированию (Mazhitov et al., 2026), что не всегда реально на практике. Это, в свою очередь, вынуждает фирмы развивать динамические способности функционирования (Динамические способности..., 2026) — возможность реконфигурировать компанию и подстраивать ее к подобным изменениям. При этом такие изменения могут или иметь хаотичный характер, или быть взвешенными и не преследовать целей извлечения сиюминутной выгоды от подобных действий. Это представление стратегии представляет собой поисковый режим.

Каковы причины таких изменений? Здесь можно выделить ряд факторов:

- молодость и незрелость предприятия, когда поиск ниши на рынке становится «стратегией» деятельности компании (см. подробнее: (Adizes, 1990));
- ошибки в прогнозировании тенденций развития конкретного рынка;
- игнорирование или невозможность применения научных методов исследования при подготовке проекта стратегии;
- длительные сроки исполнения стратегии, когда прогнозирование крайне затруднено;
- проявление непрогнозируемых факторов — так называемых «черных лебедей» (Taleb, 2007), кардинально меняющих ландшафт рынка;
- хаотичное развитие предприятия, когда текущий курс развития определяет не стратегия, а точечные решения руководства.

В подобном контексте встает вопрос: как при таком подходе к планированию долгосрочной деятельности предприятия его работники могут перестраиваться и реализовывать перманентные изменения в своей деятельности? Ответ здесь неоднозначен и требует не только анализа вносимых изменений, но и описания процесса перехода от старого плана к новому.

Управление предприятием может выстраиваться вокруг постановки целей компании с их последующим достижением («что мы хотим достичь?») или через формирование регламентирующих установок для достижения цели более высокого, надстратегического порядка («как мы можем этого достичь?»), на базе которых формируются достижимые ориентиры. В монографии (Камынин, 2021, с. 46) указаны два разнонаправленных подхода к управлению предприятием, формируемые из приоритетов двух собирательных элементов:

- революционный подход к планированию, основанный на формировании целей развития, и
- эволюционный подход к планированию, основанный на поисках пути достижения этих целей.

И другой, схожий подход к построению стратегии, — проблемно-ориентированного и целеориентированного характера, выявленный в (Yu, 2021, ch. 3). Каждый из них содержит три базовых элемента, где приоритет одного из них превалирует над другими. Так, целеориентированный подход к формированию будет выстраиваться в цепочке «цель—проблема—решение», а в случае проблемно-ориентированного — «проблема—цель—решение». Отсюда проявляется вывод, что цель может быть либо ведущим элементом стратегии, когда ее достижение является самой сутью преобразования предприятия, либо в некоторой степени ведомым элементом, когда она формируется исходя из фактических возможностей предприятия. Следовательно, цель, как это ни странно, далеко не всегда может являться ключевым элементом стратегии, вокруг которой будут выстраиваться все прочие составляющие. Она может формировать лишь ориентир развития, но не представлять из себя некой конечной точки. От данного обстоятельства зависит сложность и важность избранной цели, а также ее характеристика: в каком виде она будет сформулирована — количественном, качественном, концептуальном или относительном. Другими словами, в некоторых случаях новая стратегическая цель достаточно сильно меняет характер положений стратегии, так как прежние инструменты в этом случае, вероятно, окажутся неактуальными. Однако смена подходов к достижению ранее выбранной цели может не приводить к существенным изменениям всего документа, и такие

изменения, скорее, будут характеризоваться как подстройка.

НА РУБЕЖЕ ДВУХ СТРАТЕГИЙ: ПРОЦЕСС ПЕРЕХОДА

Характер различий между двумя документами не является единственным способом описания перехода. Также можно выделить организацию процесса перехода от прежней стратегии к новой. Причем в данном случае не имеет существенного значения, по какой причине происходит этот переход, — в связи с окончанием срока действия стратегии, достижением ее целей, утратой актуальности, сменой собственника и пр. Здесь также можно выделить три варианта развития событий (рис. 1).

Первые два варианта осуществляются без разрыва при переходе от прежней версии стратегии

к обновленной с сохранением принципов долгосрочного планирования. Два последних осуществляют смены стратегий в нештатном режиме, при которых имеет место незапланированный (а иногда и неподготовленный) переход от прежнего документа к новому варианту. Третий вариант нестандартный и спорный: такой пример отнюдь не является уникальным на практике.

Существует немало примеров как досрочных замещений, так и разрыва в реализации подобных установок, когда переходы между стратегиями далеко не всегда происходят согласно штатному сценарию (рис. 2).

Досрочная смена ориентиров и установок является в известном смысле более рядовым подходом к обновлению, чем переход на основе истечения срока реализации предыдущего документа. Стандартным и вполне допустимым перерывом можно назвать период в несколько месяцев, затрачивае-

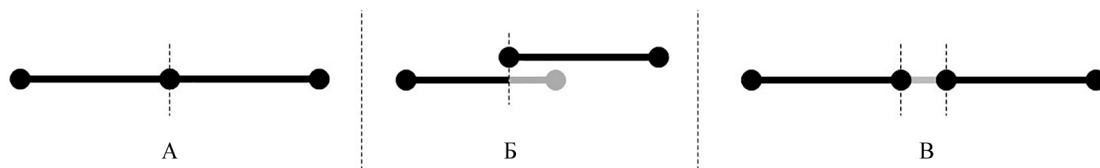


Рис. 1. Варианты смены стратегий:

А — штатный переход от прежней стратегии в силу истечения ее срока реализации к новой; Б — досрочный переход от прежней стратегии в силу утраты ее актуальности к новой; В — переход с отрывом от прежней стратегии с истекшим сроком реализации к новой, когда между конечным сроком прежней и принятием новой существует значительный разрыв

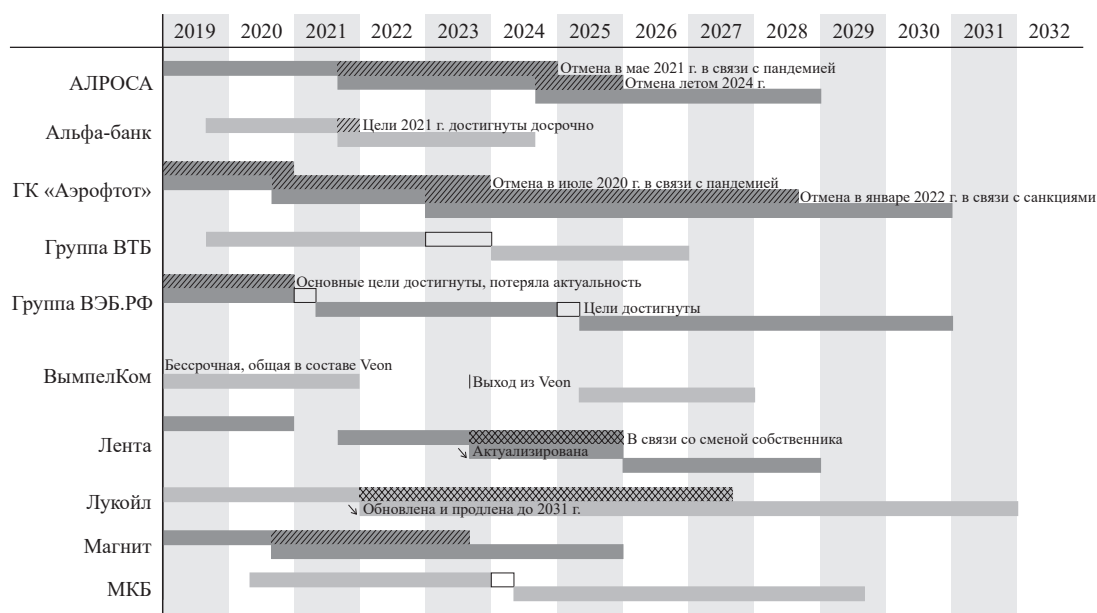


Рис. 2. Динамика пересмотра и замены стратегий ряда российских компаний

Примечания. Штриховка — досрочная отмена стратегии; диагональная клетка — корректировка или актуализация стратегии; обводка — фактическая пролонгация (или прекращение действия) стратегии в процессе подготовки новой.

мых на согласование и утверждение документов. Но также существуют примеры разрывов до года и более, что уже никак не укладывается в показатель нормы деятельности. Так, интересны варианты, когда компании полгода-год осуществляют деятельность в рамках истекшей стратегии, тогда как новая стратегия еще не объявлена (например, НЛМК — в 2018 г.; «МегаФон» — с 2024 г. по настоящее время; «Лента» — в I–III кварталах 2021 г.; ВТБ — в 2023 г.; «ВымпелКом» — в 2022–2024 гг.; «Т-банк» — с конца 2023 г. по настоящее время и др.). Или, наоборот, достигали поставленных целей заметно раньше запланированного срока. Например, стратегии «Сбербанк» до 2018 и до 2023 гг. достигали заявленных целей на полгода-год раньше, однако новые документы принимались с отставанием в полгода. Встает вопрос, как в этом случае осуществляется планирование в компании в обозначенном промежутке. Остается неясно: либо продолжается реализация прежнего варианта стратегии, особенно в случае недостижения целевых показателей в установленный период, либо планирование в этот период реализуется в более краткосрочных периодах, т.е. компания развивается в известной степени хаотично. В случае реализации стратегии, которая формирует модель поведения компании на рынке, исчерпание предельного срока не так критично, как для ориентационной стратегии, суть которой состоит в достижении определенной цели и сам факт реализации запланированного отменяет дальнейшую необходимость ее реализации.

На стыке стратегий можно выделить два источника изменений, вносимых новым документом. Во-первых, изменения, диктуемые рынком в настоящем, равно как и прогнозируемыми тенденциями его развития в будущем. Непрогнозируемые или плохо прогнозируемые факторы значимо влияют на деятельность компаний, функционирующих на данном рынке. Типичными источниками подобных изменений является неопределенность и риск (Качалов, Мороз, 2025, с. 80; Тамбовцев, Рождественская, 2025, с. 21). Различные инновации могут коренным образом изменить характер деятельности и номенклатуру востребованных товаров и услуг.

Во-вторых, это изменения, связанные с пересмотром целей заинтересованных сторон. Не секрет, что стратегию как таковую можно разделить на «стратегию юридического лица» и «стратегию собственника», а также прочих заинтересованных лиц, которые достигают собственные цели посредством их реализации на базе аффилированных с ними фирмы (см., например: (Клейнер, 2021; Тамбовцев, Рождественская, 2025, с. 18)). Например, при продаже или смене курса компании, как

минимум, будет скорректирована и новая стратегия для обеспечения процессов интеграции, пере-профилирования и пр.

Как минимум, две подобные установки могут определять характер изменений, вносимых новой стратегией в деятельность предприятия, по сравнению с прежней. И глубина подобных подстроек к новым задачам владельцев и клиентов характеризует степень обновления документа. Равно как и характер способов достижения обозначенных целей может быть продиктован не только возможностями предприятия, но навязан извне — рыночными изменениями и вектором развития отрасли.

Любые действия в отношении стратегии можно трактовать как замену одного набора положений на новый. Глубина подобных изменений может трактоваться как внедрение принципиально нового документа или корректировка ранее принятого. Это может касаться пересмотра его структурной составляющей, содержания конкретных пунктов документа, его пролонгации или сокращения срока действия и пр. Рассматривая процесс смены старой стратегии на новую, можно выделить несколько переходных состояний по степени глубины изменений:

- 1) стратегия корректируется, оставаясь в основном объеме прежней;
- 2) новая стратегия отличается от прежней незначительно;
- 3) новая стратегия отличается от прежней кардинально.

И первый, и второй варианты — как самые мягкие способы пересмотра долгосрочных положений — могут подвергаться характеристике адаптивных стратегий.

В первом случае стратегия фактически не меняется, а обновляется и корректировки позволяют плавно перестроиться с прежних установок на более актуальные. При этом целевые установки могут незначительно пересматриваться, а решения — корректироваться в рамках обновления.

Последний, третий, вариант смены стратегии является наиболее кардинальным с точки зрения предлагаемых изменений, такой вариант несет предприятиям существенные обновления. Два документа (стратегии), по сути, являются принципиально различными, преемственность между ними практически или полностью отсутствует (сохраняя понимание, что достигнутый результат предыдущей стратегии выступает отправной точкой для реализации новой).

Совокупность промежуточных вариантов может быть выражена в скользящем подходе к планированию, когда стратегия регулярно обновляется и продлевается на аналогичный промежуток времени. Здесь можно привести частный вид по-

добного подхода, реализуемого в виде скользящих стратегий: регулярный пересмотр положений с целью их обновления и актуализации под изменившиеся условия среды. Данный подход может в некоторой степени нивелировать сложности перехода от ранее принятых установок к новым. В качестве одного из переходных можно выделить вариант, который закладывает ключевые целевые установки сразу на два стратегических цикла предприятия, — стратегия с перспективой, которая подготавливает почву для второго периода во время реализации первого. В этом случае две составные части одной стратегии могут отличаться одна от другой, но преемственность, безусловно, должна сохраняться.

На базе ключевых элементов стратегии можно выделить несколько степеней корректирующих воздействий по глубине пересмотра положений стратегии (табл. 1).

Отметим, что подобные характеристики изменений являются укрупненными. Здесь не рассматриваются комбинации характеристик, например, когда в прежней стратегии отсутствовала либо целевая составляющая, либо описание способов достижения заданных ориентиров, а в следующей версии подобные показатели появились. Подобное может иметь место в случае укрупнения компании и смены формата ее стратегии. Анализ таких причин, помимо точной идентификации начала перехода к новой версии стратегии, затрудняется выявлением момента перехода к обновленному документу. Так, в крупных компаниях стратегию утверждает совет директоров, когда сроки разработки, принятия и утверждения могут занять до нескольких лет. Однако по косвенным признакам часто становится ясно, что фактическая реализация стратегии может начинаться еще до такого утверждения.

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ЗАМЕЩЕНИЮ СТРАТЕГИИ

Замещение одной стратегии другой не происходит одномоментно. Более того, это может

быть достаточно длительный процесс, связанный не только с утверждением документа, но также с различными ознакомительными мероприятиями и перестройками функциональных процессов в соответствии новыми установками.

За счет каких структурных элементов стратегии достигается изменение характера положений нового документа по сравнению с прежним? В первую очередь их можно описать через схожесть или радикальное отличие ключевых структурных составляющих стратегии — целевых установок и способов их достижения. Здесь аналогично можно выделить два подхода к осуществлению перехода от прежней стратегии к новой:

1) эволюционный подход к развитию — новая стратегия является преемником предыдущей по содержанию, по целям, по решениям, в той или иной степени она ее копирует или выступает ее логичным развитием;

2) дискретный подход к развитию — новая стратегия принципиально отличается от предыдущей, кардинальным образом меняет деятельность компании, направление ее развития по сравнению с прежней.

По степени отличий и стратегия как содержательный материал, и сам подход к ее формированию могут характеризоваться или как схожие (преемственные), или как различные (дискретные). Это может касаться и структурной составляющей, детализации и конкретики наполнения — различных показателей и описательных характеристик данного документа.

Здесь важно отметить еще один аспект (плановой или досрочной) смены стратегии — результат реализации. Далеко не всегда реализация стратегии может означать достижение описанных в ней целей. Это тем более важно в случае внеплановой отмены прежней стратегии, не связанной с достижением досрочной реализации ее плановых показателей, т.е. описать «отправную точку» новой стратегии — текущее состояние предприятия, рынка и места на нем.

Но подобные переходные этапы сопровождаются (в известной степени) стрессом для организации и ее работников: чем глубже изменения, тем

Таблица 1. Характеристика изменений стратегии

	Способы достижения неизменны	Способы достижения меняются незначительно	Способы достижения меняются кардинально
Ориентиры прежние	Сохранение и пролонгация ранее действовавшей стратегии на новый период	Корректировка стратегии в части актуализации управленческих решений	Пересмотр стратегии в части управленческих решений
Ориентиры изменены	Масштабирование стратегии в части целевой составляющей	Актуализация стратегии в части заданного целевого уровня с подстройкой управленческих решений	Смена стратегии в части курса развития компании

Составлено автором.

дольше процесс адаптации к ним (см., например: (Kotter, 2012)). Выбор одного из двух подходов зависит от ряда факторов: степени прогнозируемости рынка, его зрелости, хаотичности менеджмента и пр. Анализ публикаций показывает: исследователи в целом сходятся во мнении, что в динамике стратегии одной компании должны содержать общие элементы и базовые характеристики — новая стратегия должна в некоторой степени сохранять преемственность или, наоборот, коренным образом менять вектор развития компании и ее целевые характеристики. А. Чандлер описывал процессы при смене стратегий (даже с принципиально иным содержанием и целью) через сохранение ключевых компетенций и организационной памяти, избегая хаотичных разрывов (Chandler, 1962). Г. Минцберг описывал преемственность как переход от первоначальной стратегии к фактически реализованной, где они не заменяют одна другую, а эволюционируют через обучение и корректировки (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998). И. Ансофф писал, что новая стратегия опирается на старую для минимизации рисков, обеспечивая преемственность в ресурсах и навыках (Ansoff, 1965), что логично — результат завершившегося этапа является отправной точкой для нового.

Данные идеи развиваются в работах последнего времени с упором на турбулентность и концепции VUCA-, BANI-миров и т.п. Р. Мак-Грат вводит понятие «арена роста» (McGrath, 2013), где новая стратегия строится на преемственности существующих компетенций компании, но с быстрыми переходами между ними для устойчивости в нестабильной среде. Р. Мартин в книге «Игра на победу» (Lafley, Martin, 2013) и позднее в книге «Новый способ мышления» продвигает подход, где новая стратегия сохраняет ядро старой, но адаптирует его к изменениям в настоящем. Т. Каммингс и К. Уорли в книге «Организационное развитие и изменения» предлагают подход, в основе которого лежат небольшие постепенные корректировки, — адаптированная модель действия для организационного развития, которая обеспечивает преемственность стратегий через диагностику текущего состояния и инкрементальные изменения (Cummings, Worley, 2024).

Однако анализ реальных стратегий показывает, что степень различий в подобных материалах может быть любой. Как минимум, значимые изменения могут касаться целевых ориентиров, которые влекут за собой коренной пересмотр способов их достижения:

- «Магнит» в 2018 г. принял стратегию, целью которой являлось увеличение капитализации, но в 2021 г. он досрочно пересмотрел планы и сформулировал новую цель: «укрепить текущие

лидирующие федеральные позиции, увеличивая долю рынка при сохранении доходности бизнеса»;

- «Магнитогорский металлургический комбинат» (ММК) в 2015 г. имел цель «стать лидером среди металлургических компаний мира с сопоставимым объемом производства по показателю совокупной доходности акционеров». В 2020 г. при корректировке ММК сформулировал и представил иную цель: «максимизация общего дохода акционеров». В стратегии до 2035 г. цель принципиально отличается от предыдущей, но перекликается со стратегией 10-летней давности: «быть флагманом металлургической отрасли и предоставлять уникальный клиентский сервис, модернизируя производственные мощности с учетом экологических аспектов, улучшая качество и предлагая новые продуктовые решения, внедряя передовые цифровые инструменты, расширяя географию присутствия, реализуя программы поддержки сотрудников и повышая уровень жизни в регионах присутствия»;

- «Московская биржа» — в 2019 г. цель была обозначена в относительном показателе: «CAGR 10% по комиссионному доходу». Однако при досрочном пересмотре стратегии в 2023 г. цель формулировалась уже в абсолютных числах — существенный рост капитализации группы при долгосрочной устойчивой чистой прибыли более 65 млрд руб. к 2028 г. Стоит отметить, что здесь представлен случай целеполагания, направленного именно на количественное отражение цели;

- «Почта России» в 2014 г. формулировала цель так: «реформирование... с целью создания клиент-ориентированного, социально ответственного, высокоэффективного, самоокупаемого государственного почтового оператора, развивающего новые сегменты бизнеса». В 2020 г. целью уже стал переход к «всесторонней трансформации национального почтового оператора в современную цифровую компанию, обеспечивающую перемещение товаров в реальном мире с помощью цифровых решений»;

- «Росагролизинг» в 2019 г. формулировала цель: «развить новые бизнес-направления, масштабировать объемы поставок сельхозтехники, встроиться в систему господдержки, предложить новые конкурентоспособные производства» и «создать прибыльную экосистему с фокусом на АПК... для последующего выхода на IPO».

Данные выдержки из официальных стратегий развития представленных компаний демонстрируют в первую очередь резкую смену приоритетов их развития, что показывает отсутствие подходов к сохранению концептуальных целевых установок в рамках прежнего вектора развития организации.

Наоборот, как яркий пример преемственности, можно привести стратегии компании «СДЭК», где и структура, и наполнение материалов являются практически идентичными. Целевая составляющая также не претерпела существенных изменений: в 2022 г. — это расширение спектра услуг, развитие ИТ-составляющей и увеличение доли присутствия в России и СНГ; в 2024 г. — работа с ключевыми клиентами, развитие ИИ-моделей и увеличение доли присутствия в России и СНГ.

Еще один пример: «Лента» в рамках корректировки стратегии 2020–2025 гг. сменила избранную цель «стать чемпионом российского ритейла» за счет удвоения выручки и открытия 1,5 млн м² торговых площадей на новую — «увеличить выручку до 1 трлн руб.». Новая стратегия, принятая в 2025 г., сохранила базовую цель, но за счет реализации другого набора подцелей — устойчиво растущий ритейл, лучшее клиентское предложение, активность и проактивность, а также формирование платформы для эффективного развития бизнеса. Аналогично и «Сбербанк» представляет преемственные стратегии, отражающие понимание банка и экосистемы в глазах клиента, — переход от идеи «стать доверенным помощником и навигатором в меняющемся мире» (в 2020 г.) к «человекоцентричной организации» (в 2024 г.).

Можно констатировать, что даже для ряда крупных отечественных корпораций характерна некоторая хаотичность принятия решений на горизонте в несколько лет. Складывается впечатление, что новый документ разрабатывается «с нуля», без каких-либо отсылок к ранее исполняемым стратегиям и ориентирам. Несомненно, в течение нескольких лет изменяются рыночная среда, технологии, позиции в отрасли, сама компания. Но находить преемственность в стратегических целях порой не удается.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегия, записанная на бумаге, и стратегия в голове руководителя — порой принципиально разные феномены, со своими особенностями и структурными элементами, детализацией, длительностью и пр. Данное обстоятельство объясняет различия документальных целей и фактической реализации положений принятой стратегии. Это объясняет и нормальное существование предприятия в периоды «без стратегии». В подобном контексте проявляются две крайности: с одной стороны, постепенное эволюционное развитие предприятия в долгосрочной перспективе, которое занимает большие интервалы времени и по сути

являются корректировками; с другой — революционные потрясения, которые происходят быстро, но имеют тяжелые и трудно обратимые последствия. Данное обстоятельство порождает такое явление, как реактивные стратегии. Можно ли подобные формации считать стратегиями в принципе? Как показал анализ, право на существование имеют оба подхода. В отличие от проактивных стратегий, которые направлены в будущее и описывают прогнозируемое состояние объекта через несколько лет в контексте внешней и внутренней среды, реактивные подстраиваются к текущим условиям и пытаются соответствовать настоящему времени. Подобная формация по мере корректировки фактически распадается на несколько относительно обособленных между собой кратко- или среднесрочных элементов. При этом нет никаких ограничений: такие изменения касаются цели, решений или всего объема первоначального документа. Важно, что должен быть сформирован единый подход к долгосрочному планированию на предприятии — адаптивный или устойчивый. Однако не должен применяться смешанный подход, который, по сути, представляет собой ситуативное управление.

Рассматривая практику реализации стратегий и их адаптивные свойства, весьма широко применяемые в настоящее время, можно сформировать нескольких описательных тезисов в контексте замены стратегией.

1. В связи с постоянными корректировками большинство современных стратегий в большинстве случаев являются адаптивными, а следовательно, реактивными — как попытка соответствовать настоящему, а не будущему.

2. В связи с постоянными корректировками жизненный цикл стратегий сокращается с нескольких лет до нескольких месяцев.

3. В связи с постоянными корректировками стратегия как феномен часто не направлена в будущее на длительную перспективу и не является способом достижения долгосрочных целей, что делает стратегию тактическим и даже операционным инструментом.

4. Характер замещения стратегии на новую может быть революционным или эволюционным в зависимости от частоты обновлений, отзывчивости реакций на турбулентность среды и пр.

Можно утверждать, что гармоничный переход от прежней стратегии к новой должен производиться в соответствии с рядом условий. Во-первых, замена одного документа на другой должна осуществляться не в авральном, а плановом режиме, с глубокой проработкой всех положений. Отправной точкой новой стратегии являются достижения прежних периодов, а конечной целью —

улучшение достигнутых ранее характеристик предприятия.

Во-вторых, подобный переход должен осуществляться по возможности последовательно, если это позволяет внешняя и внутренняя среда. Какой формат стратегии является более предпочтительным? Очевидно, что для обеспечения мягкого перехода и принятия изменений наименее травматичным является вариант мягкой подстройки и малой корректировки положений, чем революционные потрясения в ходе принятия принципиально новых установок. Резкая смена вектора действительно может иметь тяжелые последствия для предприятия. Есть ли в этом случае необходимость замены стратегии на новую при условии, что такие стратегии обычно бывают интервального типа. Другими словами, смена целей более спокойно может быть воспринята в случае плановой замены одной стратегии на другую, но более болезненно — в случае корректировки действующей. Относительно мягким переходом представляется сохранение прежней цели, но при корректировке способов ее достижения.

В-третьих, не всегда оказывается возможным обеспечивать постепенное, эволюционирующее преобразование стратегических положений. Резкий переход подчас диктуется рядом внешних и внутренних факторов, в то же время резкая смена вектора развития компании может негативно сказаться как на процессе перестройки, так и на ее фактических результатах. Здесь стоит рассматривать «золотую середину» подобных изменений между эволюционными и революционными процессами — модернизацию стратегии, значимые изменения в новой стратегии по сравнению с прежней, но базирующиеся на результатах и наработках предыдущей, а не отвергающей их. Подобный «бережный» подход становится особенно важным для предприятий, функционирующих на динамичных рынках.

В-четвертых, стратегия как управленческий феномен является не только и не столько формализованным документом, но в первую очередь сутью управленческой деятельности высшего порядка, сфокусированной на долгосрочном развитии средствами планирования подобной деятельности. Нельзя отрицать, что стратегия не только существует в материальном виде, но порой реализуется даже вразрез с официальными и публичными декларациями: даже крупная компания может нормально функционировать без юридически закреплённого набора целей и установок, но они, очевидно, реализуются в повседневной деятельности по указаниям топ-менеджмента.

В данном контексте можно пересмотреть суть стратегии от набора конкретизированных целе-

вых установок в сторону концептуального формирования образа поведения предприятия, его «характера» на конкурентном рынке и в условиях турбулентности. Формируемая более в качественных конструкциях в противовес количественным стратегия приобретает формат бессрочного документа, устойчивого к изменениям и направленного на гармоничное развитие бизнеса. Ее сутью станет реализация миссии и видения предприятия.

Представляя стратегию как совокупность двух элементов — целей и решений, можно предложить формировать подобные документы в большей степени по описанию поведения предприятия, чем основываться на его целевых установках. Это подтверждается и результатом исследования, где выявлено, что наибольшую результативность показывают компании, реализующие так называемую «идеологическую» стратегию, — описание места и роли на рынке (Плетнев, Николаева, Козлова, 2022).

В этом случае стратегия приобретает более устойчивый вид и может продолжить исполняться в турбулентные периоды. В этом случае важно формировать также и надстратегические формации — цель предприятия, миссию и т.п. Они задают сверхдолгосрочные ориентиры, которым также должны соответствовать не только сменяемая стратегия, но и ее сменяющая. Таким образом направление развития объекта планирования способно несколько выровняться — тем самым будет обеспечиваться преемственность нового документа в сравнении с прежним. Отметим, что реализация стратегии, направленной в будущее, не столько позволяет точно прогнозировать негативные и позитивные события на рынке и внутри компании. Формат такой стратегии предполагает подготовку мер и действий, адекватных и в спокойные, и в турбулентные периоды. Реализация же подобных регламентов происходит на тактическом и на более низких уровнях управления, на которых смена и корректировка подходов происходят более динамично и не связана с масштабными перестройками и длительными согласованиями.

Реализация проактивного подхода к стратегии как набору решений позволит более полно достигать поставленные цели в указанный период, а затем постепенно переходить к новым. Своего рода эволюционный характер изменений имеют корректировки ранее принятой стратегии, которые, по сути, не несут с собой глобальных изменений, а лишь точечно влияют на этот документ. Таким образом обеспечивается не только постепенное восходящее развитие компании, но и логичное развитие самой стратегии как совокупности управленческих решений, формирующих паттерн ее поведения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Балацкий Е.В., Екимова Н.А. (2021). Инструменты государственного управления: прогнозирование vs проектирование // *Управленец*. Т. 12. № 1. С. 18–31. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2021-12-1-2>
- Динамические способности в цифровой трансформации предприятия (2026) / М.И. Лугачев, В.И. Ананьин, Р.Д. Гимранов, К.В. Зимин, К.Г. Скрипкин. М.: Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова. 224 с.
- Камынин В.А. (2021). Управление долгосрочным развитием крупной компании. М.: МАКС Пресс. <https://doi.org/10.29003/m2451.978-5-317-06688-8>
- Качалов Р.М., Мороз В.Н. (2025). Разработка стратегии предприятия на основе оценки факторов экономического риска // *Экономическая наука современной России*. Т. 28. № 4. С. 77–88. [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2025-28\(4\)-77-88](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2025-28(4)-77-88)
- Клейнер Г.Б. (2008). Стратегия предприятия. М.: Дело.
- Клейнер Г.Б. (2021). Интеллектуальная теория фирмы // *Вопросы экономики*. № 1. С. 73–97. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2021-1-73-97>
- Кобылко А.А. (2022). Стратегия, устойчивая к кризисам: уроки пандемии // *Вестник СПбГУ. Менеджмент*. № 1. С. 3–18. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2022.101>
- Кобылко А.А. (2023). Планируемый и фактический сроки реализации стратегии // *Российский журнал менеджмента*. Т. 21. № 2. С. 255–274. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.205>
- Кобылко А.А. (2025). Стратегия предприятия во времени и пространстве: монография. М.: Наука. 168 с. <https://doi.org/10.52929/9785605453611>
- Кобылко А.А., Рыбачук М.А. (2024). Сравнительный анализ стратегий мезоуровня: регион, отрасль, корпорация // *Russian Journal of Economics and Law*. Т. 18. № 4. С. 898–911. <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2024.4.898-911>
- Ленчук Е.Б., Войтоловский Ф.Г., Кувалин Д.Б. (2020). Стратегическое планирование в государственном управлении: опыт, возможности и перспективы // *Проблемы прогнозирования*. № 6. С. 46–55. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-183-46-55>
- Плетнев Д.А., Николаева Е.В., Козлова Е.В. (2022). Реальные стратегии российских компаний и их финансовые результаты // *π-Economy*. Т. 15. № 2. С. 102–116. <https://doi.org/10.18721/JE.15207>
- Тамбовцев В.Л., Рождественская И.А. (2020). Теория стратегического планирования: институциональный подход // *Terra Economicus*. Т. 18. № 2. С. 22–48. <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2020-18-2-22-48>
- Тамбовцев В.Л., Рождественская И.А. (2025). Культура территориального планирования // *Экономическая наука современной России*. Т. 28. № 2. С. 14–27. [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2025-28\(2\)-14-27](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2025-28(2)-14-27)
- Ackoff R. (1970). *A Concept of Corporate Planning*. N.Y.: John Wiley and Sons.
- Adizes I. (1990). *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It*. Carpinteria: The Adizes Institute.
- Adizes I. (2004). *Managing Corporate Lifecycles*. Carpinteria: Adizes Institute Publications.
- Adner R., Levinthal D. (2024). Strategy Experiments in Nonexperimental Settings: Challenges of Theory, Inference, and Persuasion in Business Strategy. *Strategy Science*, vol. 9, no. 4, pp. 311–321. <https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0164>
- Ahearne M., Lam S.K., Kraus F. (2014). Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: the role of social capital. *Strategic Management Journal*, vol. 35, no. 1, pp. 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*, vol. 45, no. 4. <https://doi.org/10.1108/JBS-01-2023-0005>
- Andrews K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff H. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. N.Y.: McGraw Hill Book Co.
- Ansoff I. (2007). *Strategic Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Bryson J., Edwards L., Van Slyke D. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, vol. 20, no. 3, pp. 317–339. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>
- Campbell A., Alexander M. (1997). What's wrong with strategy? *Harvard Business Review*, vol. 75, no. 6, pp. 42–51.
- Chandler A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. Cambridge (MA): MIT Press.
- Chase B. (2020). *Strategy First: How Businesses Win Big?* Austin: Greenleaf Book Group Press.
- Cory K. (2024). Revisiting “What is Strategy?” and Why it Matters. *Strategy & Leadership*, vol. 52, no. 1, pp. 1–6. <https://doi.org/10.1108/SL-07-2023-0077>
- Csaszar F., Ketkar H., Kim H. (2024). Artificial Intelligence and Strategic Decision-Making: Evidence from Entrepreneurs and Investors. *Strategy Science*, vol. 9, no. 4, pp. 322–345. <https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0190>
- Cummings T., Worley C. (2024). *Organization development and change*. 12th ed. Boston: Cengage Learning. 475 p.
- Dirlik O., Aydin-Unal D. (2014). Re-reading the Term “Strategy”. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, vol. 4, no. 4, pp. 111–119. <https://doi.org/10.18533/ijbsr.v4i4.470>
- Dyer J., Godfrey P., Jensen R., Bryce D. (2020). *Strategic Management: Concepts and Cases*. N.Y.: Wiley.
- Fernando R. (2019). *Agile Strategy. How to Create a Strategy Ready for Anything*. L.: Pearson Education.
- Ingram R. (2015). *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards*. 3rd ed. Washington (DC): Board Source.
- Johnson G., Whittington R., Regner P., Angwin D., Scholes K. (2020). *Exploring Strategy*. L.: Pearson Education Ltd.
- Klingebiel R., De Meyer A.D. (2013). Becoming aware of the unknown: decision making during the implementation of a strategic initiative. *Organization Science*, vol. 24, no. 1, pp. 133–153. <https://doi.org/10.2307/23362104>
- Kotter J. (2012). *Leading Change*. Brighton: Harvard Business Press. 194 p.

- Lafley A., Martin R. (2013). *Playing to Win. How Strategy Really Works*. Brighton: Harvard Business Review Press. 260 p.
- Leiblein M., Reuer J. (2020). Foundations and Futures of Strategic Management. *Strategic Management Review*, vol. 1, no. 1, pp. 1–33. <https://doi.org/10.1561/111.000000001>
- MacCrimmon K. (1993). Do Firm Strategies Exist? *Strategic Management Journal*, no. 14 (Special Issue), pp. 113–130. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141010>
- Mazhitov M., Uddin M.A., Hossain M., Mahmood M., Ostrovskiy A. (2026). Successful Strategy Implementation: Do Dynamic Capabilities Matter? *International Journal of Productivity and Performance Management*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2025-1136>
- McGrath R. (2013). *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Brighton: Harvard Business Review Press. 240 p.
- Meshack O., Awino Z. (2025). Strategy Development, Implementation and Context in Organizational Stability: A Critical Literature Review. *International Journal of Business and Economics Research*, vol. 14, no. 2, pp. 56–67. <https://doi.org/10.11648/j.ijber.20251402.12>
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998). *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. N.Y.: The Free Press.
- Pidun U. (2019). *Corporate strategy: Theory and Practice*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25426-1>
- Porter M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. N.Y.: Free Press.
- Porter M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*. November-December, pp. 61–78.
- Reeves M., Candelon F. (2022). *New Leadership Imperatives*. Berlin: De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110775174>
- Reeves M., Haanaes K., Sinha J. (2015). *Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach*. Brighton: Harvard Business Press.
- Rumelt R. (2011). Good Strategy / Bad Strategy: The Difference and Why It Matters. N.Y.: Crown Business.
- Steiner G. (1979). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. N.Y.: Free Press.
- Sull D. (2005). Strategy as Simple Rules. *Long Range Planning*, vol. 38, no. 3, pp. 273–281. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.04.005>
- Taleb N. (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. N.Y.: Random House. 400 p.
- Thompson A., Strickland A. (2001). *Strategic Management: Concept and Cases*. N.Y.: Mc-Graw-Hill/Irvin.
- Weiser A.-K., Jarzabkowski P., Laamanen T. (2020). Completing the adaptive turn: an integrative view of strategy implementation. *The Academy of Management Annals*, vol. 14, no. 2, pp. 969–1031. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0137>
- Yu X. (2021). *The Fundamental Elements of Strategy: Concepts, Theories and Cases*. Singapore: Springer Nature Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-33-4713-7>

REFERENCES

- Balatsky E.V., Ekimova N.A. (2021). Government management tools: Forecasting vs Design. *The Manager*, vol. 12, no. 1, pp. 18–31. (In Russ.) <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2021-12-1-2>
- Dynamic Capabilities in Enterprise Digital Transformation*. (2026). M.I. Lugachev, V.I. Ananyin, R.D. Gimranov, K.V. Zimin, K.G. Skripkin. Moscow: Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University. 224 p. (In Russ.)
- Kamynin V.A. (2021). *Managing the long-term development of a large company*. Moscow: MAKSS Press. (In Russ.) <https://doi.org/10.29003/m2451.978-5-317-06688-8>
- Kachalov R.M., Moroz V.N. (2025). Developing an enterprise strategy based on the assessment of economic risk factors. *Economics of Contemporary Russia*, vol. 28, no. 4, pp. 77–88. (In Russ.) [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2025-28\(4\)-77-88](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2025-28(4)-77-88)
- Kleiner G.B. (2008). *Enterprise strategy*. Moscow: Delo. (In Russ.)
- Kleiner G.B. (2021). The intellectual theory of the firm. *Voprosy Ekonomiki*, no. 1, pp. 73–97. (In Russ.) <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2021-1-73-97>
- Kobyлко A.A. (2022). Crisis-resilient strategy: Lessons from the pandemic. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, no. 1, pp. 3–18. (In Russ.) <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2022.101>
- Kobyлко A.A. (2023). Planned and actual timeframes for strategy implementation. *Russian Management Journal*, vol. 21, no. 2, pp. 255–274. (In Russ.) <https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.205>
- Kobyлко A.A. (2025). *Enterprise strategy in time and space*. Moscow: Nauka. 168 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.52929/9785605453611>
- Kobyлко A.A., Rybachuk M.A. (2024). Comparative analysis of meso-level strategies: Region, industry, corporation. *Russian Journal of Economics and Law*, vol. 18, no. 4, pp. 898–911. (In Russ.) <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2024.4.898-911>
- Lenchuk E.B., Voitlovsky F.G., Kuvalin D.B. (2020). Strategic planning in public administration: Experience, opportunities, and prospects. *Studies on Russian Economic Development*, no. 6, pp. 46–55. (In Russ.) <https://doi.org/10.47711/0868-6351-183-46-55>
- Pletnev D.A., Nikolaeva E.V., Kozlova E.V. (2022). Real strategies of Russian companies and their financial results. *π-Economy*, vol. 15, no. 2, pp. 102–116. (In Russ.) <https://doi.org/10.18721/JE.15207>
- Tambovtsev V.L., Rozhdestvenskaya I.A. (2020). The theory of strategic planning: An institutional approach. *Terra Economicus*, vol. 18, no. 2, pp. 22–48. (In Russ.) <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2020-18-2-22-48>
- Tambovtsev V.L., Rozhdestvenskaya I.A. (2025). Culture of territorial planning. *Economics of Contemporary Russia*, vol. 28, no. 2, pp. 14–27. (In Russ.) [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2025-28\(2\)-14-27](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2025-28(2)-14-27)
- Ackoff R. (1970). *A Concept of Corporate Planning*. New York: John Wiley and Sons.

- Adizes I. (1990). *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It*. Carpinteria: The Adizes Institute.
- Adizes I. (2004). *Managing Corporate Lifecycles*. Carpinteria: Adizes Institute Publications.
- Adner R., Levinthal D. (2024). Strategy Experiments in Nonexperimental Settings: Challenges of Theory, Inference, and Persuasion in Business Strategy. *Strategy Science*, vol. 9, no. 4, pp. 311–321. <https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0164>
- Ahearne M., Lam S.K., Kraus F. (2014). Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: the role of social capital. *Strategic Management Journal*, vol. 35, no. 1, pp. 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*, vol. 45, no. 4. <https://doi.org/10.1108/JBS-01-2023-0005>
- Andrews K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff H. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw Hill Book Co.
- Ansoff I. (2007). *Strategic Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Bryson, J., Edwards, L., Van Slyke, D. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, vol. 20, no. 3, pp. 317–339. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>
- Campbell A., Alexander M. (1997). What's wrong with strategy? *Harvard Business Review*, vol. 75, no. 6, pp. 42–51.
- Chandler A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. Cambridge (MA): MIT Press.
- Chase B. (2020). *Strategy First: How Businesses Win Big?* Austin: Greenleaf Book Group Press.
- Cory K. (2024). Revisiting “What is Strategy?” and Why it Matters. *Strategy & Leadership*, vol. 52, no. 1, pp. 1–6. <https://doi.org/10.1108/SL-07-2023-0077>
- Csaszar F., Ketkar H., Kim H. (2024). Artificial Intelligence and Strategic Decision-Making: Evidence from Entrepreneurs and Investors. *Strategy Science*, vol. 9, no. 4, pp. 322–345. <https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0190>
- Cummings T., Worley C. (2024). *Organization development and change*. 12th ed. Boston: Cengage Learning. 475 p.
- Dirlik O., Aydin-Unal D. (2014). Re-reading the Term “Strategy”. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, vol. 4, no. 4, pp. 111–119. <https://doi.org/10.18533/ijbsr.v4i4.470>
- Dyer J., Godfrey P., Jensen R., Bryce D. (2020). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York: Wiley.
- Fernando R. (2019). *Agile Strategy. How to Create a Strategy Ready for Anything*. London: Pearson Education.
- Ingram R. (2015). *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards*. 3rd ed. Washington (DC): Board Source.
- Johnson G., Whittington R., Regner P., Angwin D., Scholes K. (2020). *Exploring Strategy*. London: Pearson Education Ltd.
- Klingebiel R., De Meyer A.D. (2013). Becoming aware of the unknown: decision making during the implementation of a strategic initiative. *Organization Science*, vol. 24, no. 1, pp. 133–153. <https://doi.org/10.2307/23362104>
- Kotter J. (2012). *Leading Change*. Brighton: Harvard Business Press. 194 p.
- Lafley A., Martin R. (2013). *Playing to Win. How Strategy Really Works*. Brighton: Harvard Business Review Press. 260 p.
- Leiblein M., Reuer J. (2020). Foundations and Futures of Strategic Management. *Strategic Management Review*, vol. 1, no. 1, pp. 1–33. <https://doi.org/10.1561/111.000000001>
- MacCrimmon K. (1993). Do Firm Strategies Exist? *Strategic Management Journal*, no. 14 (Special Issue), pp. 113–130. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141010>
- Mazhitov M., Uddin M.A., Hossain M., Mahmood M., Ostrovskiy A. (2026). Successful Strategy Implementation: Do Dynamic Capabilities Matter? *International Journal of Productivity and Performance Management*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2025-1136>
- McGrath R. (2013). *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Brighton: Harvard Business Review Press. 240 p.
- Meshack O., Awino Z. (2025). Strategy Development, Implementation and Context in Organizational Stability: A Critical Literature Review. *International Journal of Business and Economics Research*, vol. 14, no. 2, pp. 56–67. <https://doi.org/10.11648/j.ijber.20251402.12>
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998). *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- Pidun U. (2019). *Corporate strategy: Theory and Practice*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25426-1>
- Porter M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*. November-December, pp. 61–78.
- Reeves M., Candelon F. (2022). *New Leadership Imperatives*. Berlin: De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110775174>
- Reeves M., Haanaes K., Sinha J. (2015). *Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach*. Brighton: Harvard Business Press.
- Rumelt R. (2011). *Good Strategy / Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. New York: Crown Business.
- Steiner G. (1979). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York: Free Press.
- Sull D. (2005). Strategy as Simple Rules. *Long Range Planning*, vol. 38, no. 3, pp. 273–281. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.04.005>
- Taleb N. (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York: Random House. 400 p.
- Thompson A., Strickland A. (2001). *Strategic Management: Concept and Cases*. New York: Mc-Graw-Hill/Irvin.
- Weiser A.-K., Jarzabkowski P., Laamanen T. (2020). Completing the adaptive turn: an integrative view of strategy implementation. *The Academy of Management Annals*, vol. 14, no. 2, pp. 969–1031. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0137>
- Yu X. (2021). *The Fundamental Elements of Strategy: Concepts, Theories and Cases*. Singapore: Springer Nature Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-33-4713-7>