

УДК 332.145:005.21

DOI: 10.18799/26584956/2025/3/1982

Шифр специальности ВАК: 5.2.3

Стратегирование территории в условиях неопределенности

Е.В. Токарь, М.Н. Вербицких[✉]

Белгородский университет кооперации, экономики и права, Россия, г. Белгород

[✉]verbitskikh99@mail.ru

Аннотация. На базе осмысления широкого круга последствий нестабильности и неопределенности в контексте устойчивого развития территорий Российской Федерации выдвигается предположение о дополнении стратегического управления (долгосрочное и среднесрочное видение развития объекта) территориями стратегированием, позволяющего гибче и быстрее отвечать внешним и внутренним запросам развития в режиме реального времени. Стратегирование – механизм развития территории, ориентированный на реализацию выработанной им стратегии на ближайшие месяцы, с учетом изменчивости внешних и внутренних сред. **Цель:** формирование модели стратегирования территорий, отвечающей запросам нестабильной и неопределенной среды. **Методы:** методы анализа теоретико-методологического инструментария стратегирования и сравнения его со стратегическим управлением. В качестве этапов в работе выявлены и практики стратегирования, определен ряд неопределенностей, стимулирующих к принятию нового механизма устойчивого развития территорий – стратегирования. **Результаты:** авторы разработали рекомендации по реализации стратегирования территории, отвечающего запросам нестабильной и неустойчивой внешней и внутренней сред и способствующего обеспечению высокого качества жизни граждан, оптимальному распределению производственных сил, расширению производственной базы, привлечению инвестиционного потока, развитию общей безопасности, а также по созданию оптимальных отношений территории с отраслевыми стратегическими группами. Выявлен объект стратегирования – механизм, выстроенный иерархически с определенными правилами взаимодействия. Он совмещает процесс планирования, прогнозирования и управления в условиях неопределенности (упрощенный вариант стратегического управления). Стратегия в рамках стратегирования – консолидированное, совещательное решение, а само стратегирование – матричное управление на вертикальном и горизонтальном уровнях. Показана необходимость внедрения на региональном уровне инструмента стратегирования для эффективной реализации системы по устойчивому развитию территорий в условиях наибольшей неопределенности.

Ключевые слова: стратегирование, стратегическое управление, стратегическое планирование, стратегирование территории, отраслевые стратегические группы, стратегия, логика стратегирования, этапы стратегирования, х-матрица

Для цитирования: Токарь Е.В., Вербицких М.Н. Стратегирование территорий в условиях неопределенности // Векторы благополучия: экономика и социум. – 2025. – Т. 53. – № 3. – С. 212–230. DOI: 10.18799/26584956/2025/3/1982

UDC 332.145:005.21

DOI: 10.18799/26584956/2025/3/1982

Territory strategizing in conditions of uncertainty

E.V. Tokar¹, M.N. Verbitskikh[✉]

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Belgorod, Russian Federation

✉ verbitskikh99@mail.ru

Abstract. Based on the understanding of a wide range of consequences of instability and uncertainty in the context of sustainable development of the territories of the Russian Federation, it is proposed to supplement strategic management (long-term and medium-term vision of the development of an object) with territorial strategizing, which allows for a more flexible and faster response to external and internal development needs in real time. Strategizing is a mechanism for developing a territory that focuses on implementing a strategy for the coming months, taking into account the variability of external and internal environments. **Aim.** To create a model for strategizing territories that meets the needs of an unstable and uncertain environment. The study contains methods for analyzing the theoretical and methodological tools of strategizing, comparing it with strategic management, identifying the features and practices of strategizing, and identifying a number of uncertainties that encourage the adoption of a new mechanism for sustainable development of territories – strategizing. **Results.** The authors developed recommendations for the implementation of territorial strategizing that meets the needs of unstable and unstable external and internal environments and contributes to ensuring a high quality of life for citizens, optimal distribution of production forces, expansion of the production base, attraction of investment flow, ensuring overall security, as well as creating optimal relations between the territory and industry strategic groups. The researchers identified the object of strategizing – a mechanism built hierarchically with certain rules of interaction, it combines planning, forecasting and management in conditions of uncertainty (a simplified version of strategic management), strategy within the framework of strategizing – a consolidated, deliberative decision, and strategizing itself – matrix management at the vertical and horizontal levels. **Practical importance.** The paper shows the necessity of introducing a strategizing tool at the regional level for the effective implementation of a system for the sustainable development of territories in conditions of the greatest uncertainty.

Keywords: strategizing, strategic management, strategic planning, territory strategizing, sectoral strategic groups, strategy, logic of strategizing, stages of strategizing, x-matrix

For citation: Tokar E.V., Verbitskikh M.N. Strategizing territories in conditions of uncertainty. *Journal of Wellbeing Technologies*, 2025, vol. 53, no. 3, pp. 212–230. DOI: 10.18799/26584956/2025/3/1982

Введение

Экономика России переживает неустойчивое положение в связи с дисбалансом внешней торговли, сокращением инвестиций и бюджета, а также растущей инфляцией. Данное обстоятельство обострялось в течение последних 11 лет. В 2014 г. в отношении РФ было введено три блока санкций¹: персональные (по отношению к физическим и юридическим лицам² был введен запрет на въезд в ЕС и заморозка активов в европейских банках), секторальные (ограничивающие для РФ импорт и экспорт вооружения,

¹ Персональные, секторальные и «крымские». Какие санкции вводил Евросоюз в отношении России. URL: <https://tass.ru/info/6222143> (дата обращения 15.01.2025).

² В 2019 году пакет санкций включал 164 физических и 44 юридических лица. В 2024 г. Европейским союзом в пакет санкций против РФ добавлено 193 физических и юридических лица.

товаров и технологий двойного назначения, поставки в Россию инновационных технологий для нефтедобывающей промышленности) и «крымские» (11 компаний в Крыму попали под ограничительные меры ЕС, запрет импорта и экспорта товаров и технологий, запрет на инвестиции и др.). В 2019 г. против РФ введены основные технологические и финансовые ограничения. В 2020 г. ограничительные меры дополнились в связи с обвинениями в кибератаках России, а в 2021 г. – за нарушение прав человека³. В 2022 г. против России введено 2778 ограничений, в которые попали такие сектора экономики, как оборона, культура, наука, промышленность и логистика⁴. В 2025 г. в конгресс США поступило 10 законопроектов об антироссийских мерах, направленных на блокировку активов банков, о запрете на долларовые расчеты и ограничения по операциям с деривативами, внедрении киберсанкций, запрете инвестиций в российские энергопроекты и др.⁵

В 2020 г. Россия, как и многие страны мира, столкнулась с эпидемиологической проблемой, унесшей существенное количество человеческих жизней, сократившей существенное число рабочих мест, а также приведшей к ликвидации многих предприятий. В 2021 г. в России проводилась практика антиковидных мер, а вместе с ними различные меры поддержки бизнеса, что не спасло многие организации и предприятия от вынужденного прекращения хозяйственной деятельности.

В 2022 г. на международном уровне ситуация обострилась в связи с ведением России специальной военной операции. В 2023 и 2024 гг. территория Российской Федерации систематически подвергалась нападениям со стороны ВСУ. Бизнес в 2024 г. в России также столкнулся с ростом издержек, сокращением инвестиционных программ и реальных доходов, а также с трудностями импортозамещения⁶. Перечисленное существенно снижает устойчивость территориального развития России, в связи с чем заметно уменьшается благосостояние граждан. Предприятия, осуществляющие деятельность на границе с Украиной, вынуждены переносить или ликвидировать производство.

В связи с данными обстоятельствами социально-экономическая обстановка развития России существенно отклоняется от прогнозов положений Федерального закона от 28 июня 2014 года №172-ФЗ «О стратегическом планировании в РФ», столкнувшегося с реальностью 2014–2024 гг. Упомянутый закон предполагал устойчивое развитие страны без учета влияния существенных негативных факторов⁷ (эпидемиологическая и геополитическая напряженность), в итоге экономика России столкнулась с комплексом проблем, нестабильностью и неопределенностью, поэтому для нее (экономики) встала дилемма – от стратегического планирования и его методов отказаться невозможно, а его реализация по имеющимся материалам теоретико-методологической базы малоэффективен. Управление на государственном и муниципальном уровне столкнулось с задачей создания иного стратегического планирования – модели, способной своевременно отвечать на нестабильность и факторы торможения, а также иметь эффективные механизмы по противодействию возникающим угрозам на всех уровнях власти. Основой

³ История введения санкций ЕС в отношении России. URL: <https://tass.ru/info/6879270> (дата обращения 16.01.2025).

⁴ Все санкции против России за 2 года. URL: https://focus.kontur.ru/site/news/50868-vse_sankcii_protiv_rossii_za_2_goda (дата обращения 16.01.2025).

⁵ Санкции против России в 2025 году: список. URL: <https://pro2019god.ru/sankcii-protiv-rossii-v-2019-godu-spisok-chitat/> (дата обращения 15.01.2025).

⁶ Ключевая ставка, национализация, неплатежи и кадры: эксперты составили топ бизнес-потрясений года. URL: <https://ngs.ru/text/business/2025/01/03/74941490/> (дата обращения 16.01.2025).

⁷ Федеральный закон от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями). URL: <https://base.garant.ru/70684666/> (дата обращения 17.01.2025)

модели должно стать эффективно функционирующее стратегирование в условиях неопределенности.

Цель исследования состоит в формировании модели стратегирования территорий, способствующего реализации положений по устойчивому развитию территорий в нестабильной и неопределенной средах.

Применительно к теоретической основе и методологическому инструментарию актуальных областей научного знания в изучении стратегирования, исследователями данной работы были обозначены следующие задачи:

- проанализировать теоретико-методологический инструментарий стратегирования;
- произвести сравнение стратегирования и стратегического управления в контексте механизмов управления;
- выявить особенности процесса и практики стратегирования;
- обозначить неопределенности в экономике и их последствия;
- разработать рекомендации по реализации стратегирования.

Литературный обзор теоретико-методологического инструментария стратегирования

Трансформация экономики происходит как ответ на тренды современного нестабильного и неустойчивого мира, в котором необходима современная парадигма стратегического управления – создание, принятие и внедрение стратегирования.

Стратегирование в качестве понятия было отражено в работе J.L. Bower в 1970 г. впервые. Оно подразумевало множественность, одновременность и последовательность в действиях менеджеров различных уровней организации [1]. Рассмотрим эволюцию понятия стратегирования в табл. 1.

В ходе анализа данных определений следует выделить сущностные характеристики стратегирования в качестве парадигмы стратегического управления:

- объект стратегирования – это многообразный по составу экономической механизм, с иерархичной структурой принятия решений, процесс которого предопределен политическими, социальными, общественными и юридическими правилами взаимодействия;
- стратегирование – это фиксированное утверждение решений при координационной форме взаимодействия, направленных на достижение положительного результата;
- стратегирование совмещает в себе процесс планирования, прогнозирования и активное управление изменениями в условиях неопределенности;
- стратегирование – это долгосрочное матричное управление на вертикальном и горизонтальном уровнях;
- стратегирование – это адаптационное стратегическое управление.

Стратегирование – это система разработки и реализации стратегии, строящейся на прогнозе состояния объекта стратегирования, его анализе, систематическом–проведении мониторинга внешней и внутренней среды объекта, трендов развития, разработка концепции стратегии, выбора соответствующей методологии, корректировки и доработки стратегии, ее принятие и утверждение [11]. Процесс стратегирования заканчивается оценкой эффективности и выходом из разработанного сценария.

Так, теоретико-методологическая литература по вопросам стратегирования и ее семантический анализ позволяют сделать вывод о становлении парадигмы стратегирования в качестве стратегического управления территориями и ее особенном положении в нестабильном мире.

Таблица 1. Эволюция понятия «стратегирование»
Table 1. Evolution of the concept of strategizing

Год публикации Year of publication	Авторы Authors	Определение понятия стратегирования Definition of the concept of strategizing
1983	R.A. Burgelman	Стратегирование – кооперация деятельности менеджеров разных уровней по развитию, формированию, отбору жизнеспособных предпринимательских инициатив для реализации их в корпоративной стратегии [2] Strategizing is the coordination of the activities of managers at different levels to develop, form, and select viable entrepreneurial initiatives for implementation in the corporate strategy [2]
1997	D.E. Teece, G. Pisano, A. Shuen	Стратегирование – участие в ведении бизнеса, которое выводит конкурентов из равновесия, повышает затраты конкурентов и исключает новых участников [3] Strategizing is participating in business activities that unbalance competitors, increase their costs, and exclude new entrants [3]
2002	H. Hakansson, D. Ford	Стратегирование парадоксально по своей природе: стратегический выбор влияет на отношения, но отношения влияют на стратегический выбор фирмы [4] Strategizing is paradoxical by nature: strategic choices affect relationships, but relationships affect a firm's strategic choices [4]
2006	P. Jarzabkowski, E. Fenton	Стратегирование – разработка стратегических процессов, которые позволят реализовать множество противоречивых стратегических целей [5] Strategizing is the development of strategic processes that will allow you to achieve multiple conflicting strategic goals [5]
2009	S.V. Bucher, J. Ruegg-Sturm	Стратегирование – это управление сопротивлением в контексте изменений и преодоление различных институциональных давлений [6] Strategizing is about managing resistance in the context of change and overcoming various institutional pressures [6]
2012	А.Г. Зельднер A.G. Zeldner	Стратегирование – инкрементный процесс, эволюционно отражающий изменения формальных и неформальных институтов и эффективность работы всей институциональной системы в процессе достижения поставленных целей [7] Strategizing is an incremental process that evolves to reflect changes formal and informal institutions and the effectiveness of the entire institutional system in achieving its goals [7]
2014	Э.Б. Сафина E.B. Safina	Стратегирование следует рассматривать с двух позиций: как динамическую систему стратегического планирования, основанную на управлении изменениями, и как процесс поэтапного корректирования и регулирования динамики развития социально-экономической системы [8] Strategizing should be viewed from two perspectives: as a dynamic strategic planning system based on change management, and as a process of planned, step-by-step adjustment and regulation of the dynamics of socio-economic system development [8]
2020	А.А. Никонова A.A. Nikonova	Стратегирование – это процессная система обоснования и формулирования стратегических решений, проектирующих будущий образ социально-экономической системы (СЭС) с позиции системных принципов планирования и управления сложными системами и направленными на изменение состояния системы [9] Strategizing is a process system for justifying and formulating strategic decisions that design the future image of a socio-economic system (SES) from the perspective of systemic principles of planning and management of complex systems and are aimed at changing the state of the system [9]
2022	J.M. Bryson, B.C. Crosby, D. Seo	Стратегирование – взаимосвязанный ансамбль стратегического мышления, действий и получения знаний. Стратегирование – это групповой процесс изменений организационной экосистемы [10] Strategizing is an interconnected ensemble of strategic thinking, action, and knowledge acquisition. Strategizing is a collaborative process of organizational ecosystem change [10]

Источник: составлено авторами.

Source: compiled by the authors.

Сравнение стратегического управления и стратегирования в контексте механизмов управления

Следует отметить, что ход исследования усложняется неточностью в понятийном аппарате ввиду существования в рамках базы знаний об управлении организациями и социально-экономическими системами дефиниций таких категорий, стратегирование, стратегическое управление и стратегическое планирование. Большинство литературы по экономике и менеджменту стратегическому управлению, стратегическому планированию и стратегированию содержит идентичные формулировки, что затрудняет проведение анализа по реализации реального механизма развития территорий, поэтому в начале исследования следует определить основные дефиниции.

Стратегическое управление – это система стратегических мероприятий, направленных на реализацию стратегического планирования, организацию механизма работы во внешней и внутренних средах, мотивацию сотрудников и контроль по достижению выработанной стратегии.

Проведем сравнительный анализ стратегирования и стратегического управления в контексте механизмов управления и занесем полученные данные в табл. 2.

Механизм управления стратегированием существенно отличается от стратегического управления в рамках институциональной составляющей экономической системы.

Таблица 2. Сравнение трактовок стратегирования и стратегического управления по этапам механизма управления

Table 2. Comparison of interpretations of strategizing and strategic management by stages of the management mechanism

Этап механизма управления Management mechanism stage	Стратегическое управление Strategic management	Стратегирование Strategizing
Стратегический анализ Strategic analysis	Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации Strategic analysis of the organization external and internal environment	Выявление трендов, структурно-институциональный анализ производственной, предпринимательской сети Identification of trends, structural and institutional analysis of the production and entrepreneurial network
Разработка стратегии Strategy development	Определение миссии, стратегических целей на уровне высшего руководства Defining the mission and strategic goals at the top management level	Консолидированное принятие стратегического вектора развития Consolidated adoption of a strategic development vector
Стратегическое планирование Strategic planning	Выбор стратегии, формирование стратегического плана Choosing a strategy, forming a strategic plan	Формирование системы консолидированных стандартов (технологических, управленческих), баз данных Formation of a system of consolidated standards (technological and managerial), and data-bases
Реализация стратегии Strategy implementation	Система производственных и функциональных планов System of production and functional plans	Непрерывный процесс управления изменениями и адаптации к ним Continuous process of managing and adapting to changes
Стратегический контроль Strategic control	Контроль и корректировка стратегических целей Monitoring and adjustment of strategic objectives	Взаимоконтроль, стандарты корпоративной культуры и стандартов Mutual control, corporate culture standards, and standards

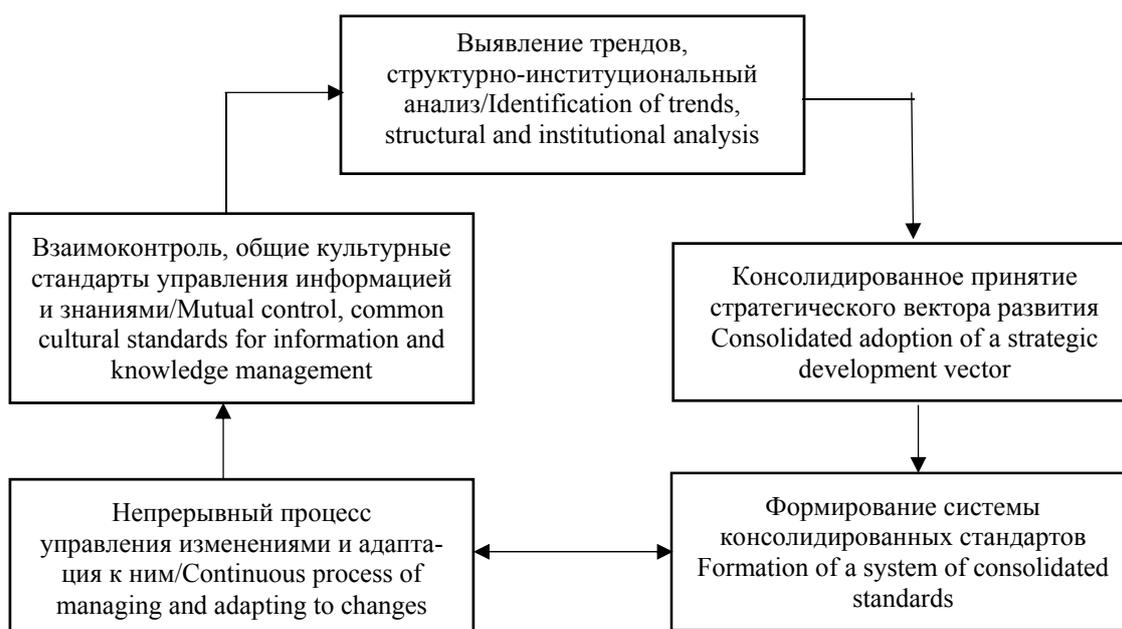
Источник: составлено авторами по данным [12].

Source: compiled by the authors from [12].

Стратегическое планирование – это разработка долгосрочных целей по распределению ресурсов, адаптации к внешней среде, внутренней координации стратегий и создание планов по достижению целей [11]. Данный процесс имеет следующие этапы реализации: анализ внешней и внутренней среды, определение миссии, ценностей, целей, создание стратегий, разработка мероприятий, осуществление, контроль и корректирующие действия. Стратегия, выработанная стратегическим планированием, выбирается на 5–10 лет и уточняется каждые 2–3 года [13]. Стратегирование – это процесс непрерывного сценарного планирования с помощью учета внешних и внутренних факторов. Главное отличие от предыдущих терминов в постоянной готовности к изменениям, критическом отношении объекта стратегирования и способности к изменениям.⁸ Стратегия, выработанная стратегированием, выбирается на 3–6 месяцев [13].

Стратегия рассматривается в качестве искусства планирования деятельности, которое основано на точном прогнозе.⁹ Стратегия – это установки, планы и руководство долговременного, принципиального формата по отношению к производству, доходам и расходам, бюджету, налогам, капиталовложениям, ценам, социальной защите.¹⁰

Так, парадигма стратегирования заключается в системе управленческого знания, соответствующего процессам информатизации, цифровизации, индустриализации производства, основанного на структурной, институциональной и управленческой теориях [12]. Механизм стратегирования представлен на рис. 1 по данным табл. 2.



Источник: составлено авторами по данным [12].
Source: compiled from [12].

Рис. 1. Механизм стратегирования
Fig. 1. Strategizing mechanism

⁸ Стратегирование: с чего начать, как внедрять. URL: <https://arb-pro.ru/news/strategirovanie-s-chego-nachat-kak-vnedryat/> (дата обращения 21.01.2025).

⁹ Значение слова «стратегия» – толковый словарь. URL: <https://rustxt.ru/dict/стратегия> (дата обращения 20.01.2025).

¹⁰ Экономический словарь терминов. Стратегия. URL: https://gufo.me/dict/economics_terms/СТРАТЕГИЯ (дата обращения 20.01.2025).

Механизм стратегирования является замкнутым и возобновляемым процессом, он направлен на реализацию и обеспечение адаптационных проектов по устойчивому развитию в условиях внезапных внутренних и внешних изменений, формированию культуры и стандартов по эффективному управлению на основании имеющихся данных, информации и знаний.

Особенности процесса и практики стратегирования

Стратегирование – это процессная работа, в которой производится уточнение, коррекция и декомпозиция стратегии, оформляющейся в дорожную карту. Данный инструмент предназначен для работы на постоянной основе: нужно провести анализ внешних и внутренних сред, обозначить гипотезы, после чего сформулировать приоритетные цели примерно на 3–6 месяцев и их реализовать в проектах [13]. После того как цели будут достигнуты, схему следует повторить. Данный сценарий позволяет быстро и гибко соответствовать меняющейся ситуации. Логика стратегирования представлена на рис. 2.

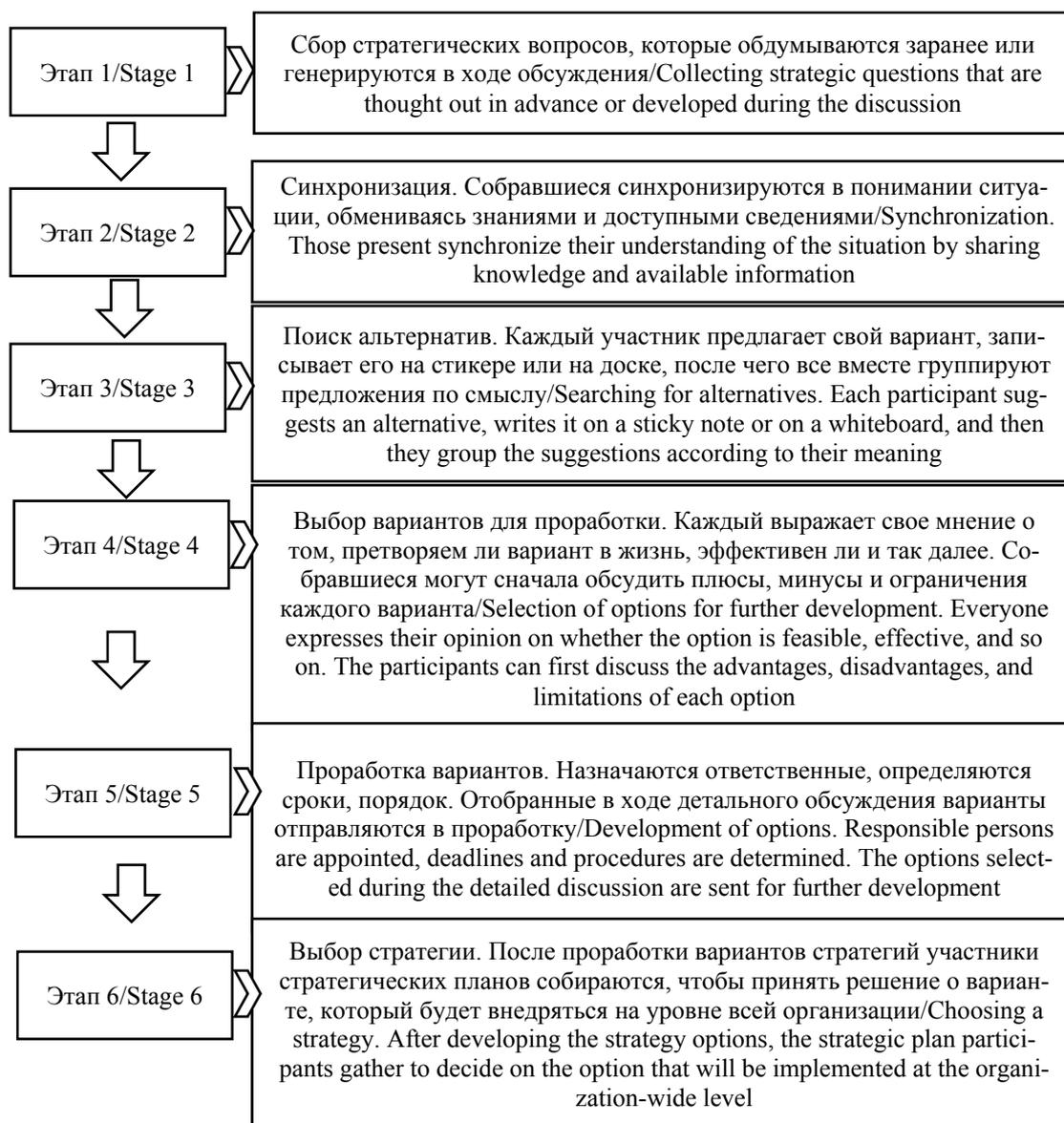


Источник: составлено авторами по данным [13].

Source: compiled from [13]

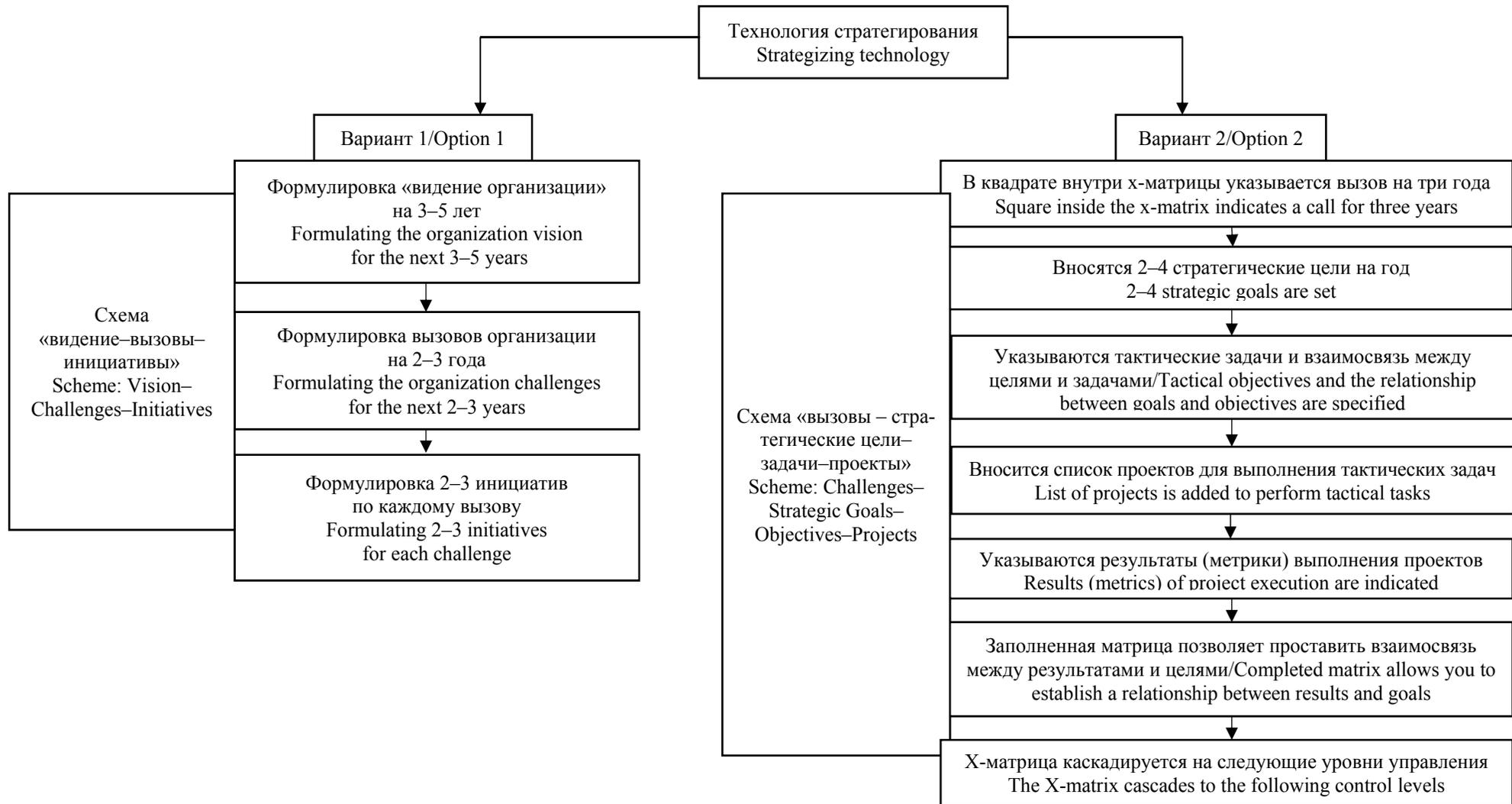
Рис. 2. Логика стратегирования
Fig. 2. Logic of strategizing

Реализация стратегирования возможна благодаря логическому совпадению следующих элементов: в первую очередь возникает научное открытие (прорыв), которое перерастает объект разработок (тренд). Окружающие стимулированы получать выгоду от разработок путем приобретений и вложений (экономическое поведение). Вследствие определенного поведения клиентов, их предпочтений учеными и экспертами выдвигаются прогнозы дальнейшей позиции клиента относительно тренда (форсайт). Организации относительно форсайтов разрабатывают планы с целью воспользоваться рыночными возможностями (видение), формулируют и поясняют схему развития на долгосрочный период (вызов), после чего управленцами вырабатываются проекты (инициатива), данные категории являются стратегированием. Детализируем поэтапно процесс стратегирования, который схематично отражен на рис. 3.



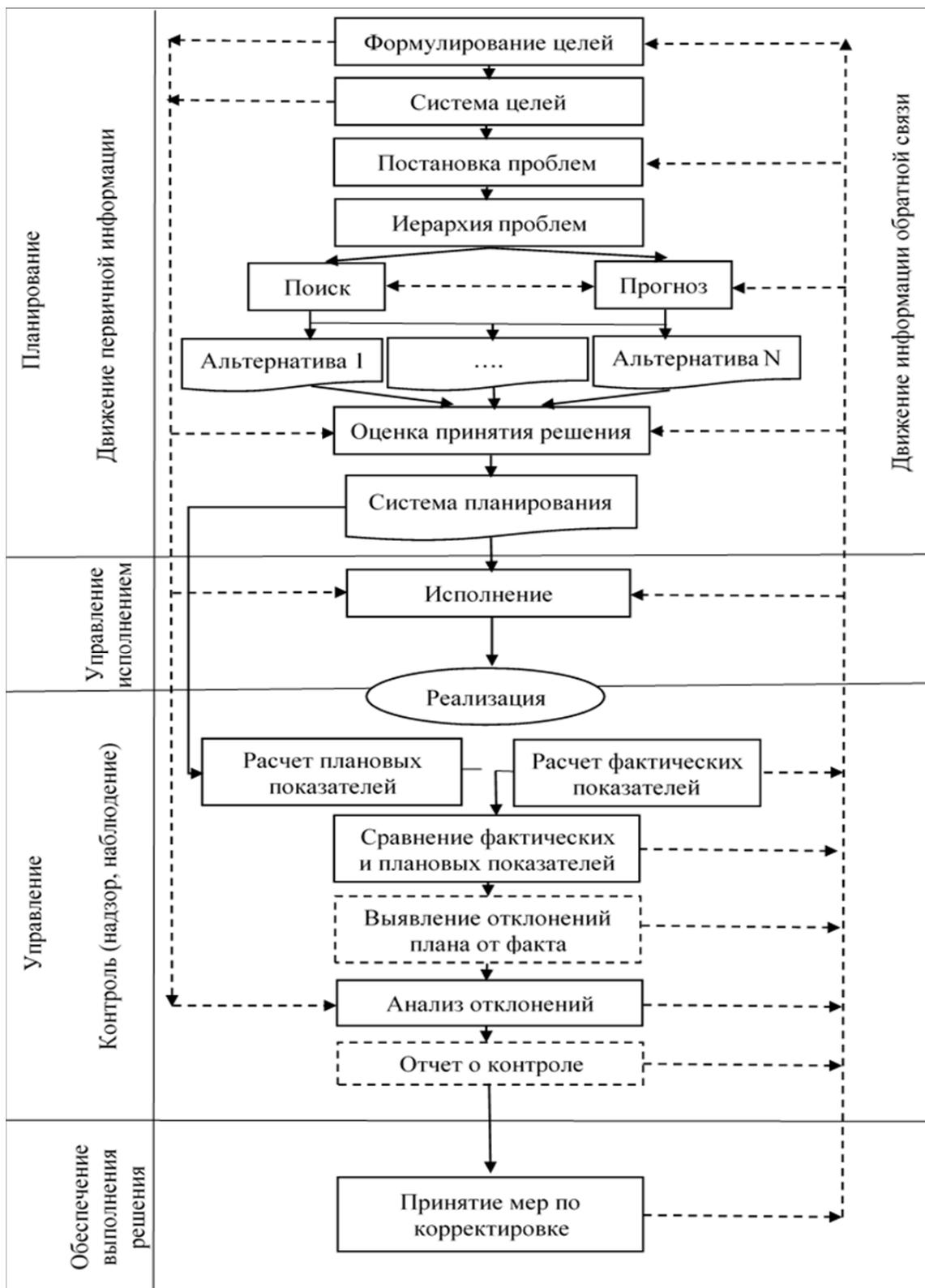
Источник: составлено авторами по данным [14].
Source: compiled from [14].

Рис. 3. Этапы стратегирования
Fig. 3. Strategizing stages



Источник: составлено авторами по данным [13].
Source: compiled from [13].

Рис. 4. Технология стратегирования
Fig. 4. Strategy technology



Источник: [16].
Source: [16].

Рис. 6. Схема стратегирования
Fig. 6. Strategy diagram

Объемную работу следует перенести на последующие уровни организаций по территориальному управлению. Визуально процесс данной работы по стратегированию можно представить в виде схемы (рис. 6).

Стратегирование содержит два блока: планирование (работа с первичной информацией и передача в реализацию спланированной стратегии) и управление (контроль внедрения стратегии и обеспечение выполнения запланированных проектов). Схема (рис. 6) показывает возобновляемый процесс управления изменениями. Он лаконичен, прост в реализации и не требует огромного бюрократического аппарата по сбору и принятию важнейших решений по обеспечению устойчивого развития территорий в нестабильных и неустойчивых условиях.

Стратегирование – регулярный процесс по достижению устойчивой и адаптивной хозяйственной деятельности организации в результате непрерывного поиска и адаптации разработки и реализации стратегии. В условиях нестабильности и неопределенности организации выбирают наиболее оптимальный метод по достижению совокупности основных целей. Данные методы могут быть неприменимыми в нестабильных и неопределенных условиях, то есть при выборе метода разработки стратегии нужно учитывать связанные с ними риски (вероятность реализации угрозы и степень воздействия на устойчивость хозяйствующего субъекта). Методы разработки стратегии, риски выбора методов отражены в табл. 3.

Таблица 3. Методы разработки стратегии
Table 3. Methods of strategy development

Методы стратегии Methods of strategy	Интерпретация Interpretation	Риски Risks
Аналитические методы/Analytical methods		
SWOT-анализ SWOT analysis	Позволяет выявить сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы устойчивому развитию It allows you to identify the company strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats for sustainable development	Со стороны аналитиков: субъективность в оценке, ограниченный спектр исследования, нерегулярное обновление информации, неверная интерпретация результатов From the analysts' perspective: subjectivity in assessment, limited scope of research, lack of regular updates, and incorrect interpretation of results
PEST-анализ PEST analysis	Используется для оценки внешней среды компании по четырём основным факторам: политическому, экономическому, социальному и технологическому It is used to assess the company external environment based on four main factors: political, economic, social, and technological	Со стороны аналитиков: субъективность в оценке, ограниченный спектр исследования, неверная интерпретация результатов, быстрое устаревание данных, игнорирование внутренних аспектов бизнеса From the analysts' perspective: subjectivity in evaluation, limited scope of research, incorrect interpretation of results, rapid data obsolescence, and disregard for internal business aspects
Анализ пяти сил Портера Porter's Five Forces Analysis	Помогает оценить конкурентную среду в отрасли, рассматривает пять ключевых факторов: угрозу новых конкурентов, угрозу заменяющих товаров, силу покупателей, силу поставщиков и уровень конкуренции Helps to assess the competitive environment in the industry by considering five key factors: the threat of new competitors, the threat of substitute products, the power of buyers, the	Метод существенно упрощает реальность и не учитывает динамические изменения и технологические инновации. Он недостаточно гибок, не ориентирован на внутренние аспекты организации и ограничен интерпретацией аналитика Method significantly simplifies reality and does not take into account dynamic changes and technological innovations. It is not flexible enough, does not focus on the internal aspects of the organization, and is limited to the analyst's interpretation

	power of suppliers, and the level of competition	
Метод стратегических карт Strategic Map Method	Визуализирует стратегические цели компании и связи между ними, помогает сосредоточиться на ключевых аспектах деятельности It visualizes the company strategic goals and the connections between them, helping to focus on key aspects of the company operations	Неактуальность карты изменяющимся целям и среде организации, стратегическая карта не может совмещать в себе стратегии разных подразделений, сложность в измерении показателей Map is out of date with respect to the organization changing goals and environment, and the strategic map cannot combine the strategies of different departments
Метод сбалансированной системы показателей Balanced Scorecard (BSC) method	Позволяет измерять и управлять эффективностью компании по четырём ключевым аспектам: финансовым, клиентским, внутренним бизнес-процессам It allows you to measure and manage the company performance in four key areas: financial, customer, internal business processes	Несоответствие между системой и стратегией организации, ошибки аналитиков в выборе показателей и критериев их измерения, отсутствие мотивации у сотрудников Inconsistency between the organization system and strategy, analysts' errors in selecting indicators and measuring criteria, lack of employee motivation
Интуитивные методы/Intuitive methods		
Метод сценариев Scripting method	Предполагает разработку нескольких возможных сценариев развития событий и определение стратегий для каждого из них It involves developing several possible scenarios and defining strategies for each of them	Со стороны аналитиков: субъективность в оценке, сложность в оценке точности прогнозов, возможность недооценки неожиданных факторов From the analysts' perspective: subjectivity in assessment, difficulty in assessing the accuracy of forecasts, and the possibility of underestimating unexpected factors
Метод коллективной генерации идей Method of collective idea generation	Позволяет стимулировать творческий подход, например использовать метод мозгового штурма It allows you to stimulate creativity, for example, by using the brainstorming method	Со стороны участников: несоответствие идей целям, безынициативность и дефицит кадров организации From the participants' perspective: ideas that do not correspond to the goals, lack of initiative, and personnel shortage
Функционально-логическое прогнозирование Functional and logical forecasting	Позволяет прогнозировать деятельность компании при минимальном объёме информации, включает составление прогнозного сценария и морфологический анализ It allows you to predict a company activities with minimal information, including the creation of a forecast scenario and morphological analysis	Связаны с неопределённостью будущей ситуации и изменениями в закономерностях функционирования объекта прогнозирования. Эти риски могут привести к ошибкам в прогнозах, которые, в свою очередь, влияют на принятие управленческих решений They are related to the uncertainty of the future situation and changes in the patterns of the object functioning. These risks can lead to errors in forecasts, which in their turn affect the decision-making
Комбинированные методы/Combined methods		
Сочетание аналитических и интуитивных методов Combination of analytical and intuitive methods	Например, формальные методики дополняют интуицию, позволяют определить ориентиры развития и корректировать их при изменении внешних и внутренних факторов For example, formal methods complement intuition, allowing you to define development guidelines and adjust them as external and internal factors change	Невозможность учесть все многообразие факторов, погрешность в расчетах и фокусировка метода на наиболее вероятных последствиях, без учета всех угроз деятельности организации Inability to take into account all the various factors, the error in calculations, and the focus of the method on the most likely consequences, without considering all the threats to the organization activities

Они делятся на аналитические, интуитивные и комбинированные методы. Каждый из представленных методов (табл. 3) может привести к рискам, во многом связанным с деятельностью аналитиков, правильной интерпретацией результатов исследования и выбором наиболее оптимального курса развития.

Так, стратегирование является оптимальным инструментом эффективного управления устойчивым развитием территории благодаря простой, прозрачной и понятной схеме принятия спектра решений в данных краткосрочных условиях.

Неопределенности в экономике и их последствия

Зарубежная и отечественная литература дает широкую характеристику понятию неопределенности. Так, зарубежные авторы Дж.Л. Бауэр [1], Р.А. Бургельман [2] и Герт Хофстеде [17] неопределенностью считали недостаток в сведениях об условиях осуществления экономической деятельности объекта, а также низкую степень предсказуемости появления и течения данных условий.¹¹ В отечественной литературе представляется широкий спектр определений неопределенности, наиболее удачное – опубликованное у В.А. Чернова, который неопределённость понимает неполной, недостаточной для эффективного управления информацией об условиях реализаций принятых решений, связанных с ними затратами и получающимися результатами [18].

Исследователи выделяют предпринимательскую, инвестиционную, маркетинговую, внешнеэкономическую и внешнеполитическую неопределенности [19], которые проявляются в различных комбинациях. Современное развитие России демонстрирует появление институциональной неопределенности (состояние, при котором невозможно прогнозировать взаимодействие экономических агентов и институтов) как итог трансформации политической системы, при котором вновь принятые федеративные реформы могут нивелировать достигнутые результаты стратегированием на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

Критериев неопределенности в экономической литературе представлено достаточно, но они не имеют доказательной базы в проявлении по отношению к социально-экономическому развитию различных стран [19]. Процесс стратегирования предполагает наличие четко установленных критериев нестабильности для обозначения временного периода, в котором будут решаться специфические проблемы.

Неопределенность проявляется многогранно либо эмерджентно в частном или публичном секторе и требует соответствующих методов управления. Стратегическое планирование публичной власти позволяет взять на себя ответственность за риски возникновения неопределенности – стратегические документы страны должны включать гибкие инструменты по реагированию на нестабильность и неопределенность, такие как стратегирование.

Практика стратегического планирования свидетельствует о наличии представления субъектов планирования о факторах и признаках неопределенной социально-экономической среды, что позволяет минимизировать развитие неопределенности на государственном уровне в рамках поддержания экономической активности в стране хозяйствующих субъектов.

Многие хозяйствующие субъекты начинают деятельность с построения сценариев развития, в которых учитываются факторы прямого и косвенного влияния, разработки оптимистических, пессимистических и наиболее вероятностных сценариев и оценки воздействий каждого в отдельности сценария на факторы внешних и внутренних угроз. Сценарное управление развитием организации – инструмент быстрого реагирования и своевременного изменения действующего сценария на наиболее подходящий в измененных условиях хозяйственной деятельности. Главным недостатком инструмента является его неспособность предвидеть весь спектр угроз. Неопределенность как угроза может рассматриваться в качестве рисков,

¹¹ Неопределенность в экономике. 14 определений понятия неопределенность. Неопределенность ее виды. URL: <https://beintrend.ru/14> (дата обращения 19.01.2025).

которые подкреплены прецедентами в прошлом, структурной неопределенностью, воздействием которых не является явным, но которые возможно выявить при причинно-следственной работе, и уникальной неопределенностью, возникновение которой невозможно обнаружить исследователю.

Условиями наибольшей неопределенности для хозяйственной деятельности организации считается внедрение новых технологических решений, изменение географического рынка, чувствительность цены ко времени реализации конечного продукта и масштабные (например, геополитические и эпидемиологические) события.

Идентифицировать наличие неопределенности в стране возможно по субъективным и объективным критериям, в частности к объективным критериям относятся динамика ВВП и инвестиций в основной капитал, реальные доходы населения. Данные показатели отражают состояние экономики, степень развития хозяйствующих субъектов и благосостояние населения.

Так, последние годы развитие России подвержено основным глобальным стратегическим трендам: рост массовых заболеваний населения, биполярность мира, климатические изменения, рост загрязнений окружающей среды, дефицит пресной воды, сокращение инвестиций, скачек терроризма и экстремизма.

Ярким показателем для корректирующих работ по реализации стратегии и изменениям целевых индикаторов служит не достижение принятых стратегией параметров, ухудшение предпринимательского и инвестиционного настроений в бизнес-среде. Если корректировка стратегирования не позволяет улучшить показатели, то власть не способна и/или не желает противодействовать факторам нестабильности и неопределенности [31].

Эффективность стратегирования в условиях неопределенности должно быть обеспечено четким описанием факторов и признаков возможных неопределенностей, оформленных в сценарии для возможности быстрого предупреждения негативных тенденций. С данной точки зрения непредсказуемость следует рассматривать в качестве фрагментарной, так как стратегическое планирование включает ряд вариантов развития, подкрепленных количественными и качественными показателями, соответствующими заданным критериям неопределенности. Однако стратегическое планирование не предполагает изобретения новых инструментов по регулированию неопределенностью и нестабильностью, а основывается на подборе уже имеющегося в соотношении с угрозами нестабильности.

Рекомендации

Неустойчивость и неопределенность негативно влияют на развитие организаций, на устойчивое развитие территорий. Тренды социально-экономического развития России свидетельствуют о наличии потребности в гибком механизме по обеспечению устойчивого развития территориями – стратегировании, для реализации которого требуется:

- 1) определить ценности организации;
- 2) провести анализ внешних факторов развития организации;
- 3) выполнить SWOT-анализ;
- 4) определить видение организации на среднесрочную перспективу;
- 5) сформулировать стратегические инициативы;
- 6) систематически проводить мониторинг, контроль и корректировку выполнения стратегии;
- 7) внедрять современные технологии и методы работы.

Заключение

Проведенная работа позволяет исследователям заявлять о возникновении и развитии современной модели стратегического управления – стратегирования, которое имеет значимую

характеристику, отличающую его от общепринятых положений о стратегическом управлении. Парадигма стратегирования обусловлена эволюционным и адаптационным ответом на трансформацию под влиянием неопределенности и неустойчивости, производственных отношений, внедрения информационных и цифровых технологий в управление.

Стратегирование является процессной работой по составлению дорожной карты и позволяет учитывать разнообразные риски внешних и внутренних сред развития территории, нивелировать и своевременно управлять ими. Устойчивое развитие территории происходит в совокупности обеспечения федеральных и региональных запросов данной конкретной территории, условий ее развития, жизненного уклада, наличия прорывов в науке, инвестиционных потоков, геополитической безопасности и т. п. Четко определенная совокупность факторов, прямо или косвенно влияющих на степень устойчивости в развитии территории позволяет успешно организовать и осуществить стратегирование.

Стратегирование устойчивого развития территории проходит шесть этапов: собираются актуальные вопросы по обеспечению устойчивости в развитии территориальных единиц, производится синхронизация по имеющимся данным сильных и слабых сторон территории, обеспечивается сбор альтернативных решений по выявленным проблемным аспектам обеспечения устойчивого развития, выбираются оптимальные с точки зрения финансирования и экологичности варианты решения проблем, на основании которых формулируется стратегия, а также разрабатываются мероприятия и проекты. Технология стратегирования может производиться двумя способами. Разница между ними в детализации. Очевидно, крупной территориальной единице требуется детализированные процессы по стратегированию. Следует также оптимизировать данную работу в связи с частым применением инструмента стратегирования, обусловленного неопределенностью и изменчивостью, – вводить в практическую деятельность х-матрицы, позволяющие лаконично и быстро составлять стратегические решения.

Организации относительно гипотезы будущего поведения клиента разрабатывают планы с целью воспользоваться рыночными возможностями (видение), формулируют и поясняют схему развития на долгосрочный период (вызов), после чего управленцами создаются проекты (инициативы).

Так, парадигма стратегирования находится в стадии активного становления и набирает популярность в научном исследовательском поле в связи с гибкой и устойчивой позицией относительно влияния негативных факторов. Современные технологии позволяют малоподвижной стратегии быть более гибкой и изменчивой в процессе стратегирования.

Список литературы

1. Bower J.L. Managing the resource allocation process: a study of corporate planning and investment. – Boston: Harvard Business School, 1970. – 363 p.
2. Burgelman R.A. A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm // *Administrative Science Quarterly*. – 1983. – Vol. 28. – № 2. – P. 223–244. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392619>.
3. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // *Strategic management journal*. – 1997. – Vol. 18. – Iss. 7. – P. 509–533.
4. Håkansson H., Ford D. How should companies interact in business networks? // *Journal of business research*. – 2002. – Vol. 55. – Iss. 2. – P. 133–139.
5. Jarzabkowski P., Fenton E. Strategizing and organizing in pluralistic contexts // *Long range planning*. – 2006. – Vol. 39. – Iss. 6. – P. 631–648. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2006.11.002>.
6. Bucher S.V., Rüegg-Stürm J. Strategizing as protective interrupting: preliminary insights from two case studies on strategic change within hospitals // 24th European Group for Organizational Studies (EGOS) Colloquium. – Amsterdam, 2008. URL: https://www.researchgate.net/publication/251172442_Strategizing_as_protective_interrupting_Preliminary_insights_from_two_case_studies_on_strategic_change_within_hospitals (дата обращения 04.05.2025).
7. Зельднер А.Г. Место стратегирования в понятийно-категориальной системе прогнозирования // *Экономические науки*. – 2012. – № 8. – С. 7–15. EDN: PFZPRR.

8. Сафина Э.Б. Стратегическое планирование территорий как стратегирование процесса управления изменениями // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2014. – № 6 (44). – С. 42–51. EDN: SNZPVR.
9. Никонова А.А. Методологические аспекты стратегирования научно-технологического развития нестационарной экономики vs практика стратегического планирования и проектирования в РФ // Россия: тенденции и перспективы развития: ежегодник. – 2021. – Вып. 16-1. – С. 203–209.
10. Bryson J.M., Crosby B.C., Seo D. Strategizing on behalf of social enterprises: the case of the Metropolitan Economic Development Association and Catalyst // Public management review. – 2022. – Vol. 24. – Iss. 1. – P. 124–141. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1798128>.
11. Квинт В.Л. Теория стратегии, методология и практика стратегирования. URL: <https://yandex.ru/video/preview/408693482097713297> (дата обращения 18.01.2025).
12. Ярошевич Н.Ю. Стратегирование: развитие научной парадигмы // e-FORUM. – 2022. – Т. 6. – № 1 (18). – С. 1–15. EDN: VXKCGP.
13. Аболмасов А.В., Новак А.И. Методическое пособие «Большая команда и стратегирование». – СПб.: ИТОР, 2022. – 28 с.
14. Стратегирование: план – ничто, планирование – все. URL: <https://blog.mangogames.ru/strategirovanie-plan-nichto-planirovanie-vse> (дата обращения 26.01.2025).
15. Матрица Хосин Канри или X-матрица. URL: <https://upravlenie-proektami.ru/matrica-hosin-kanri-ili-x-matrica> (дата обращения 26.01.2025).
16. Патрикеев Н.Г. Стратегирование как фактор эффективного управления развитием территории: дис. ... канд. экон. наук. – Пермь, 2004. – 182 с.
17. Geert H. Hofstede. Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations // Behaviour Research and Therapy. – 2003. – Vol. 41. – P. 861–862. DOI: 10.1016/S0005-7967(02)00184-5.
18. Чернов В.А. Инвестиционный анализ: учебное пособие для студентов ВУЗов, обучающихся по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Финансы и кредит», «Налоги и налогообложение», по специальностям экономики и управления. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 159 с.
19. Иванов О.Б., Бухвальд Е.М. Стратегирование в условиях неопределенности: цели и инструменты // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2023. – № 1. – С. 7–26. DOI: 10.24412/2071-6435-2023-1-7-26. EDN: VJVIRB.

Информация об авторах

Елена Викторовна Токарь, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики факультета экономики и менеджмента Белгородского университета кооперации, экономики и права, Россия, 308023, г. Белгород, ул. Садовая, 116а; yelena.tokar.71@mail.ru

Маргарита Николаевна Вербицких, аспирант кафедры экономики факультета экономики и менеджмента Белгородского университета кооперации, экономики и права, Россия, 308023, г. Белгород, ул. Садовая, 116а; verbitskikh99@mail.ru

Поступила в редакцию: 10.05.2025

Поступила после рецензирования: 13.08.2025

Принята к публикации: 26.09.2025

REFERENCES

1. Bower J.L. *Managing the resource allocation process: a study of corporate planning and investment*. Boston, Harvard Business School, 1970. 363 p.
2. Burgelman R.A. A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 1983, vol. 28, no. 2, pp. 223–244. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392619>.
3. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 1997, vol. 18, Iss. 7, pp. 509–533.
4. Håkansson H., Ford D. How should companies interact in business networks? *Journal of business research*, 2002, vol. 55, Iss. 2, pp. 133–139.
5. Jarzabkowski P., Fenton E. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. *Long range planning*, 2006, vol. 39, Iss. 6, pp. 631–648. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2006.11.002>.
6. Bucher S.V., Rüegg-Stürm J. Strategizing as protective interrupting: preliminary insights from two case studies on strategic change within hospitals. *24th European Group for Organizational Studies (EGOS) Colloquium*. Amsterdam, 2008. Available at: https://www.researchgate.net/publication/251172442_Strategizing_as_

protective interrupting Preliminary insights from two case studies on strategic change within hospitals (accessed 4 May 2025).

7. Zeldner A.G. The place of strategizing in the conceptual-categorical forecasting system. *Economic Sciences*, 2012, no. 8, pp. 7–15. (In Russ.) EDN: PFZPRR.
8. Safina E.B. Strategic planning of territories as strategizing of the process of management of changes. *Regional problems of economic transformation*, 2014, no. 6 (44), pp. 42–51. (In Russ.) EDN: SNZPVR.
9. Nikonova A.A. Methodological aspects of strategizing the scientific and technological development of a non-stationary economy vs the practice of strategic planning and design in the Russian Federation. *Russia: development trends and prospects: yearbook*, 2021, Iss. 16-1, pp. 203–209. (In Russ.)
10. Bryson J.M., Crosby B.C., Seo D. Strategizing on behalf of social enterprises: the case of the Metropolitan Economic Development Association and Catalyst. *Public management review*, 2022, vol. 24, Iss. 1, pp. 124–141. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1798128>.
11. Kvint V.L. *Theory of strategy, methodology and practice of strategizing*. (In Russ.) Available at: <https://yandex.ru/video/preview/408693482097713297> (accessed 18 January 2025).
12. Yaroshevich N.Yu. Strategizing: the development of a scientific paradigm. *e-FORUM*, 2022, vol. 6, no. 1 (18), pp. 1–15 (In Russ.) EDN: VXKCGP.
13. Abolmasov A.V., Novak A.I. *Methodological manual “Big team and strategizing”*. St. Petersburg, ITOR Publ., 2022. 28 p. (In Russ.)
14. *Strategy: a plan is nothing, planning is everything*. Available at: <https://blog.mangogames.ru/strategirovanie-plan-nichto-planirovanie-vse> (accessed 26 January 2025). (In Russ.)
15. *Hosin Kanri Matrix or X-Matrix*. Available at: <https://upravlenie-proektami.ru/matrica-hosin-kanri-ili-x-matrica> (accessed 26 January 2025).
16. Patrikeev N.G. *Strategizing as a factor in effective management of territorial development*. Cand. Diss. Perm, 2004. 182 p. (In Russ.)
17. Geert H. Hofstede. Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. *Behaviour Research and Therapy*, 2003, vol. 41, pp. 861–862. DOI: 10.1016/S0005-7967(02)00184-5.
18. Chernov V.A. *Investment analysis: a textbook for university students studying in the specialties “Accounting, analysis and audit”, “Finance and credit”, “Taxes and taxation”, in the specialties of economics and management*. Moscow, UNITY-DANA Publ., 2015. 159 p. (In Russ.)
19. Ivanov O.B., Buchwald E.M. Strategizing in the conditions of uncertainty: goals and tools. *ETAP: Economic Theory, Analysis, and Practice*, 2023, no. 1, pp. 7–26. (In Russ.) DOI: 10.24412/2071-6435-2023-1-7-26. EDN: VJVIRB.

Information about the authors

Elena V. Tokar, Dr. Sc., Professor, Belgorod University of Cooperation, Economics, and Law, 116a, Sadovaya street, Belgorod, 308023, Russian Federation; yelena.tokar.71@mail.ru

Margarita N. Verbitskikh, Postgraduate Student, Belgorod University of Cooperation, Economics, and Law, 116a, Sadovaya street, Belgorod, 308023, Russian Federation; verbitskikh99@mail.ru

Received: 10.05.2025

Revised: 13.08.2025

Accepted: 26.09.2025