



Идентификация и корректировка действующей стратегии организации

Юрий Николаевич Лапыгин¹, Денис Юрьевич Лапыгин²

^{1,2}Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Владимирский филиал, Владимир, Россия

¹lapugin-yn@ranepa.ru, SPIN-код: 3642-4150, <https://orcid.org/0000-0002-0173-0852>

²lapugin-dy@ranepa.ru, SPIN-код: 8774-7955, <https://orcid.org/0000-0003-3481-702X>

Аннотация

Введение. Не все организации имеют документ, который обозначается как «стратегия развития», но одновременно с этим структурные подразделения организаций имеют планы, проекты и программы, отражающие целевую ориентацию на обозримую перспективу. Такое положение часто объясняется тем, что не все организации могут позволить себе траты ресурсов на разработку стратегии, результаты от реализации которых будут только в перспективе. Однако потребность организаций в развитии, обеспечивающем успех на конкурентных рынках, побуждает стейкхолдеров переосмысливать целевые ориентиры и вырабатывать соответствующие решения.

Цель: показать возможность определения перспективных направлений развития организации за счет корректировки не заявленной, но фактически действующей стратегии ее развития, в том числе с помощью инструментов искусственного интеллекта.

Методическую основу исследования составляют контент-анализ работ в области стратегического менеджмента, функционального подхода и теории стратегического планирования, методов построения иерархии целей, а также системного подхода и методов графического и вербального моделирования в процессе принятия управленческих решений в сочетании с инструментами искусственного интеллекта.

Результаты. В статье предлагается методологический подход к идентификации фактически действующей стратегии организации на основе анализа существующих функциональных стратегий. Обосновывается, что отсутствие формально заявленной стратегии не означает отсутствия стратегического управления – стратегия «проявляется» через функциональные стратегии и их цели. Представлен алгоритм перехода от функциональных стратегий к формулировке действующей стратегии, включающий этапы идентификации функциональных целей, построения дерева целей, выявления противоречий и синтеза стратегических приоритетов. Разработана процедура корректировки выявленной стратегии на основе анализа потенциала организации и проблем, сдерживающих использование возможностей внешней среды, а также ориентации на эталонные стратегии организаций-лидеров и результатов построения целевого блока, включающего формулировки видения, миссии и стратегически значимых целей.

Выводы. Действующая стратегия организации, как правило, содержит противоречивость функциональных целей, несоответствие требованиям изменчивой внешней среды, а также отражает недостаточный учёт стратегического потенциала организации, что требует ее корректировки, которая может быть реализована путем анализа функциональных стратегий. Функциональные стратегии в совокупности формируют некоторое «поле стратегического поведения» организации, которое может быть скорректировано путем анализа целей этих стратегий и последующего их структурирования с помощью инструментов искусственного интеллекта. Ключевым методологическим инструментом на всех этапах корректировки стратегии организации выступает дерево целей, обеспечивающее структуризацию иерархических связей между целями различных уровней. Выводы и рекомендации могут быть использованы при разработке стратегий развития организаций.

Ключевые слова: стратегия организации, иерархия стратегий, функциональные стратегии, дерево целей, идентификация стратегии, корректировка стратегии, стратегический потенциал, искусственный интеллект, согласованность целей, факторы развития

Для цитирования: Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Идентификация и корректировка действующей стратегии организации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 3. С. 9–22. EDN BMVSHA

Original article

Identifying and adjusting the organization's current strategy

Yuri N. Lapygin¹, Denis Yu. Lapygin²

^{1,2}Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Vladimir Branch, Vladimir, Russia

¹lapygin-yn@ranepa.ru, SPIN-code: 3642-4150, <https://orcid.org/0000-0002-0173-0852>

²lapygin-dy@ranepa.ru, SPIN-code: 8774-7955, <https://orcid.org/0000-0003-3481-702X>

Abstract

Introduction. Not all organizations have a document labeled “development strategy,” but their structural divisions also have plans, projects, and programs that reflect a goal orientation for the foreseeable future. This situation is often explained by the fact that not all organizations can afford to expend resources on developing a strategy whose implementation will only yield results in the long term. However, the need for organizations to develop in a way that ensures success in competitive markets prompts stakeholders to rethink their target benchmarks and develop appropriate solutions.

The purpose is to demonstrate the feasibility of identifying promising development directions for an organization by adjusting its unstated, but actually implemented, development strategy, including through the use of artificial intelligence tools.

The methodological basis of the study is a content analysis of works in the field of strategic management, the functional approach and theory of strategic planning, methods for constructing a hierarchy of goals, as well as a systems approach and methods of graphical and verbal modeling in the process of making management decisions in combination with artificial intelligence tools.

The results of the study suggest a methodological approach to identifying an organization's actual strategy based on an analysis of existing functional strategies. It is argued that the absence of a formally stated strategy does not imply the absence of strategic management – strategy is “manifested” through functional strategies and their objectives. An algorithm for transitioning from functional strategies to formulating an effective strategy is presented, including the stages of identifying functional objectives, constructing a goal tree, identifying contradictions, and synthesizing strategic priorities. A procedure for adjusting the identified strategy is developed based on an analysis of the organization's potential and the challenges hindering the exploitation of external environmental opportunities, as well as a focus on benchmark strategies of leading organizations and the results of constructing a target block, including statements of vision, mission, and strategically significant objectives.

Conclusions. An organization's current strategy typically contains inconsistent functional objectives, is inconsistent with the requirements of a changing external environment, and reflects insufficient consideration of the organization's strategic potential. This requires adjustment, which can be achieved through an analysis of functional strategies. Functional strategies collectively form a “field of strategic behavior” for the organization, which can be adjusted by analyzing the objectives of these strategies and subsequently structuring them using artificial intelligence tools. A key methodological tool at all stages of organizational strategy adjustment is the goal tree, which provides a structured framework for hierarchical relationships between goals at various levels. The findings and recommendations can be used in developing organizational development strategies.

Keywords: organizational strategy, strategy hierarchy, functional strategies, goal tree, strategy identification, strategy adjustment, strategic potential, artificial intelligence, goal alignment, development factors

For citation: Lapygin Yu.N., Lapygin D.Yu. Identification and adjustment of the organization's current strategy // *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2026;(3):9–22. (In Russ.). EDN BMVSHA

Введение

В современной управленческой практике распространена ситуация, когда организация не имеет формально утверждённой стратегии развития, однако её деятельность не является хаотичной. Функциональные подразделения реализуют решения стратегического толка (кадровую, техническую, инновационную, инвестиционную, маркетинговую, логистическую, социальную и другие виды политик), которые в совокупности, как пишут исследователи, формируют некоторое «варианты стратегического поведения предприятий в зависимости от уровня неопределённости» [1, с. 244], а также факторов внешней и внутренней среды организации. Ориентация функциональных стратегий, число которых по оценкам исследователей достигает 15, направлена как на достижение целей подразделений, так и организации в целом (направленных во внешнюю среду). При этом возникают проблемы, которые заключается в том, что, с одной стороны, такая спонтанно сложившаяся система функциональных стратегий может быть внутренне противоречивой, нескоординированной и не соответствующей требованиям внешней среды [2].

С другой стороны, как отмечается в учебно-методических материалах, «опасность, на которую обычно обращают внимание, – это проведение руководителями функциональных подразделений своей стратегии независимо друг от друга или от руководителя хозяйственного подразделения. Такая ситуация грозит конфликтами и нескоординированными действиями» [3, 86].

В этом плане отмечается потребность в корректировках перспектив развития [4, с. 75], потребность в уточнении требующих решения задач и «значений целевых показателей развития» организаций [5, с. 56].

Поэтому важно разработать методологический подход к реконструкции фактически действующей стратегии организации на основе анализа функциональных стратегий и предложить процедуру её корректировки, как минимум, с учётом потенциала организации и факторов внешней среды. Для этого должны быть решены задачи такого плана: обосновать теоретическую возможность и необходимость реконструкции стратегии на базе содержания функциональные стратегии; сформировать алгоритм перехода от функциональных стратегий к формулировке действующей стратегии, а затем предложить процедуру корректировки выявленной стратегии.

Теоретическую основу исследования составили работы И. Ансоффа [6], М. Портера [7], Г. Минцберга [8], а также российских учёных О.С. Виханского [9], А.Л. Гапонко [10], В.С. Катькало [11], В.В. Фаузер [12] и др.

Материалы и методы

В теории стратегического управления стратегия чаще всего понимается как генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по их достижению [6]. Стратегия в этом случае задаёт направление развития организации и служит основой для принятия тактических и оперативных решений [9].

В многоуровневой структуре стратегического управления выделяют, как правило, три уровня стратегий, где функциональными отделами формируются стратегии на основе корпоративной и деловой стратегии организации. Корпоративная стратегия определяет общее направление развития организации в целом, портфель бизнесов и принципы распределения ресурсов между ними. Деловая стратегия разрабатывается для каждой стратегической бизнес-единицы и определяет способы достижения конкурентных преимуществ в конкретной отрасли, а функциональная стратегия конкретизирует положения деловой стратегии применительно к отдельным функциональным сферам деятельности: инновациям, инвестициям, маркетингу, производству, управлению персоналом, и т.д. [8].

Главная цель, заложенная в каждую функциональную стратегию, состоит в поддержке деловой стратегии и обеспечении конкурентоспособности организации через качественное

выполнение работ по функциям, определение ориентиров управления. А все вместе функциональные стратегии предусматривают «построение единой кросс-функциональной среды с общими целями и ответственностью» [13, с. 46].

На основе обобщения различных классификаций можно выделить основные типы функциональных стратегий, которые представлены в табл. 1, из которой следует, что ключевые цели функциональных стратегий отличаются, но формируют комплекс направлений развития организации в целом.

Как отмечает А.С. Пономарёв в своей диссертационной работе, часть функциональных стратегий «может рассматриваться преимущественно как ориентированные на внутреннюю среду компании (производственная, кадровая), другая часть – на внешнюю среду ведения бизнеса (маркетинговая, товародвижения)» [14, с. 8]. Это различие имеет ключевое значение при анализе соответствия функциональных стратегий требованиям внешней среды.

Таблица 1 – Цели функциональных стратегий организации

Table 1 – Objectives of the organization's functional strategies

Функциональная стратегия	Объект управления	Ключевые цели
Маркетинговая	Рыночная деятельность	Захват доли рынка, продвижение продуктов, ценовая политика
Финансовая	Финансовые ресурсы	Оптимизация структуры капитала, максимизация прибыли, ликвидность
Производственная	Производственные процессы	Эффективность, качество, соблюдение норм расхода
Кадровая	Человеческие ресурсы	Развитие персонала, мотивация, текучесть кадров
Инновационная	НИОКР, внедрение новшеств	Создание новых продуктов, технологий, патентная защита
Инвестиционная	Инвестиционные проекты	Эффективность вложений, окупаемость, структура портфеля
Логистическая	Материальные потоки	Оптимизация запасов, снижение затрат на доставку
Социальная	Социальное развитие	Условия труда, социальные гарантии, корпоративная культура

Традиционно процесс разработки стратегии происходит по инициативе высших менеджеров и представляют собой процесс планирования «сверху вниз», в котором функциональные стратегии ориентированы на стратегию организации. Но при формировании стратегии путем интеграции функциональных стратегий («снизу вверх», как отмечают исследователи [15]) достигается более важная ценность для организации за счет того, что работники организации вовлекаются в стратегический процесс, оптимизируя и свою деятельность, и деятельность организации в целом.

При этом одной из центральных проблем управления функциональными стратегиями остается обеспечение их согласованности, поскольку деятельность функциональных подразделений взаимосвязана и «каждый процесс согласован и вытекает один из другого» [16, с. 54], поэтому изменения одной из функциональных стратегий требует «корректировать бизнес-стратегии или же – в исключительных случаях – полностью менять их» [17, с. 195].

Кроме того, как показывает исследование О.К. Прохоровой [18, с. 75], проблема дезинтеграции стратегического и операционного уровней управления проявляется в возникновении организационных разрывов при трансляции корпоративной стратегии в функциональные задачи и операционные действия.

На практике указанная несогласованность проявляется в следующих формах:

- Проявляется конкуренция за ограниченные ресурсы между подразделениями.
- Обостряется противоречие между краткосрочными финансовыми целями и долгосрочными инновационными задачами.
- Наблюдается рассогласование маркетинговых обещаний и производственных возможностей.
- Возникает конфликт между социальными обязательствами и требованиями экономической эффективности.

Алгоритм идентификации действующей стратегии

Предлагаемый нами алгоритм идентификации фактически действующей стратегии (см. рис. 1) включает пять последовательных этапов, реализуемых с использованием методов анализа и синтеза.

На начальном этапе с помощью контент-анализа осуществляется сбор и систематизация целей, закрепленных за подразделениями в виде конкретных показателей с их значениями, которые должны быть достигнуты в рамках каждой функциональной стратегии.

Цели могут быть неоднородны, неочевидны и между ними, как правило, существует некая иерархия, а источниками информации могут выступать положения о структурных подразделениях, бюджеты, различные планы и программы.



Рис. 1. Процедуры корректировки действующей стратегии

Fig. 1. Procedures for adjusting the current strategy

На выходе этапа методом вербального моделирования формируется перечень целей по каждой функциональной стратегии с указанием их иерархического уровня (стратегического, тактического, оперативного) и временного горизонта.

Затем на основе сформулированных целей выстраивается их иерархическая структура [19], в которой методом парных сравнений выделяется главная цель и подчинённые ей подцели нескольких уровней [20].

На основе анализа частотности ключевых слов методом парных сравнений в формулировках целей выявляются стратегические приоритеты. Этот этап основан на предположении, что повторяющиеся смысловые единицы отражают фактические приоритеты управления и могут выполняться «с использованием статистических и нейросетевых подходов» [21, с. 86].

На базе выявленных приоритетов формулируется действующая стратегия как краткое описание основного направления развития организации.

На заключительном этапе оценивается, насколько выявленная стратегия соответствует требованиям внешней среды и внутреннему потенциалу организации [22; 23]. При этом могут использоваться такие критерии как способность организации поддерживать и наращивать стратегический потенциал [24; 25] и способность адаптироваться к изменениям внешней среды [26], а также способность организации обучаться, усиливая свою позицию на рынке [27]. Результаты SWOT-анализа позволяют построить матрицу решений, которым можно поставить в соответствие цели развития организации и, тем самым, скорректировать формулировку стратегии организации. На корректировку стратегии оказывают влияние и формулировки образцовых (эталонных) стратегий лидеров и результаты построения целевого блока стратегии, именуемого «философией развития» [28].

Помощь искусственного интеллекта

Следует помнить, что в условиях турбулентности стратегия перестаёт быть планом и превращается в процесс регулярной корректировки, требующий пересмотра привычных инструментов и управленческих практик, тем более что изменения и разрывы «носят не эволюционный, а стратегический характер» [29, с. 116]. В этом плане разработчикам на помощь в корректировке как стратегии организации в целом, так и функциональных стратегий приходит искусственный интеллект (ИИ), позволяющий оперативно оценивать согласованность целей различных функциональных стратегий [30], выявлять противоречия, возникающие по поводу конкуренции за ограниченные ресурсы, противоречия между краткосрочными и долгосрочными целями или между ценностными установками различных подразделений, а также несоответствие между формальными правилами и неформальными практиками в деятельности подразделений организации, повышая качество управленческих решений [31].

Искусственный интеллект может кардинально повысить эффективность процедур анализа и синтеза [32], точность и объективность всего алгоритма модификации действующей стратегии организации, выступая в роли помощника (аналитического усилителя) на каждом из его этапов. Вместо субъективной ручной работы ИИ позволяет перейти к обработке больших объемов данных, выявлению скрытых закономерностей и динамическому моделированию [33].

В таблице 2 представлена матрица применения ИИ по этапам алгоритма, иллюстрирующая то, как технология трансформирует процесс от сбора данных до принятия стратегически значимых решений.

Так на начальном этапе ИИ автоматически [34] обрабатывает неструктурированные текстовые документы [35], извлекая и структурируя стратегические цели. Он значительно быстрее и точнее человека находит ключевые положения в больших массивах данных.

Затем ИИ на основе семантического сходства и логических связей строит дерево целей [36]. Он визуализирует сложные зависимости и может генерировать гипотезы о глобальной цели, выявляя скрытые связи [37] между целями из разных функциональных областей.

ИИ оценивает противоречия между целями, выявляя не только явные, но и скрытые, потенциальные конфликты интересов между подразделениями на основе формулировок целей, стратегий и исторических данных о распределении ресурсов. Это позволяет минимизировать субъективизм в оценке ситуации и принятии решений.

Таблица 2 – Функции ИИ по этапам алгоритма

Table 2 –AI functions by algorithm stages

Процедуры алгоритма	Ключевая задача	Функция ИИ
Идентификация функциональных целей	Сбор и систематизация целей из разрозненных документов (положения, бюджеты, планы)	Семантический анализ и структурирование
Построение дерева целей	Построение иерархии целей, выявление связей и конфликтов на основе текста целей	Формирование и визуализация иерархии
Формулировка стратегии	Выявление ключевых приоритетов для формулировки действующей стратегии	Синтез и формулировка стратегического ядра
Оценка эффективности и корректировка стратегии	Проверка стратегии на соответствие внешней среде и потенциалу организации	Сценарное моделирование и оценка устойчивости

При формулировке стратегии ИИ проводит частотный анализ, выявляет ключевые слова и их сочетания, формулируя ядро действующей стратегии. Важно, что ИИ может перевести описание стратегии на формальный язык целей и ограничений, делая стратегию «машиночитаемой» и пригодной для дальнейшей оптимизации в процессе ее реализации в режиме текущего времени.

В завершение ИИ позволяет протестировать стратегию на устойчивость в тысячах динамических сценариев [38]. Он моделирует реакцию системы на различные внешние шоки, что невозможно сделать обычными аналитическими методами. Кроме того, ИИ создает «цифровых двойников» [39] организации для оценки потенциала, построения сценариев и последующей корректировки стратегии.

Словом, помимо идентификации действующей стратегии организации, ИИ может играть ключевую роль в процедуре корректировки стратегии:

- он может быть настроен на философию развития организации (видение, миссия, цели) [40]. В этом случае он становится «советником и партнером» [33], который в реальном времени оценивает любую предлагаемую инициативу или корректировку на соответствие долгосрочной стратегии, предупреждая о возможных отклонениях и обеспечивая единую логику для всех функциональных стратегий;

- ИИ-агенты [41] могут действовать как «коучи» для топ-менеджмента, ответственного за различные функциональные стратегии. Они анализируют их решения и действия в контексте общей стратегии, предоставляя персонализированные подсказки, выявляя слепые зоны и транслируя лучшие практики из других подразделений. Это помогает постоянно синхронизировать функциональные стратегии с общим направлением развития;

- ИИ позволяет отслеживать, как «дерево целей» меняется во времени. Анализируя эволюцию формулировок и приоритетов, он сигнализирует о дрейфе стратегии или о появлении новых, неучтенных конфликтов, предоставляя ранние предупреждения о необходимости вмешательства до того, как проблема станет критической.

При этом внедрение ИИ в этот процесс требует двух принципиальных условий.

Во-первых, необходим переход к «машиночитаемой» стратегии. Для того, чтобы ИИ мог эффективно работать, стратегии должны быть выражены не только в форме текста, но и в форме формализованных целей (goals) и ограничений (constraints). Именно такая структура позволяет проводить сценарное моделирование, оптимизацию и динамическую проверку¹.

¹ Huron Consulting Group. Rewire the Strategy Function for an AI-First World // Huron Insights. 2025. URL: <https://www.huronconsultinggroup.com/en/insights/rewire-the-strategy-function-for-an-ai-first-world>.

Во-вторых, проявляется разрушение «функциональной изоляции» подразделений. Эффективность работы ИИ напрямую зависит от того, насколько хорошо он «понимает» контекст всей организации. Это требует тесного сотрудничества между подразделениями (финансы, маркетинг, производство, IT) для совместного создания базы знаний и стратегического контекста для ИИ-системы. Традиционные ведомственные барьеры становятся главным препятствием для извлечения полной ценности из ИИ.

Наряду с целесообразностью привлечения ИИ к работе по идентификации стратегии и ее корректировке, важно, как отмечено выше, вовлекать в этот процесс работников организации и для фиксации формальной и неформальной информации о целях всех функциональных подразделений, и для подготовки работников к последующим переменам.

Кроме того, не следует допускать тех ошибок, которые отражены в табл. 3, поскольку в противном случае не будут достигнуты в полной мере цели корректировки действующей стратегии.

Таблица 3 – Возможные ошибки при идентификации и корректировке стратегии

Table 3 – Possible errors in identifying and adjusting the strategy

Ошибки	Проявление	Способ предотвращения
Формальный подход	Анализ только задокументированных целей без учёта реальных практик	Включение интервью и наблюдений в процесс сбора данных
Игнорирование конфликтов	Отказ от признания противоречий между функциональными целями	Использование матрицы совместимости для визуализации конфликтов
Инертность мышления	Корректировка стратегии без изменения функциональных стратегий	Последовательный пересмотр всех функциональных стратегий
Недостаток ресурсов	Разработка стратегии без учёта реальных возможностей	Предварительная оценка стратегического потенциала

Первичная информация, получаемая в результате опросов персонала организации, дополняет традиционный анализ вторичной информации, а выявленные конфликты между функциональными структурами дают полное представление о проблемах в части связей между подразделениями. Точная оценка стратегического потенциала организации позволяет корректно реализовать поправки функциональных стратегий.

Выводы

Проведённое исследование позволяет сделать следующие выводы.

Отсутствие формально заявленной стратегии не означает отсутствия стратегического управления организации в целом и его структурных подразделений в частности. Функциональные стратегии в совокупности формируют некоторое «поле стратегического поведения», которое может быть реконструировано через анализ целей этих стратегий. Дерево целей функциональных стратегий позволяет выявить, соответствует ли глобальная цель организации её миссии, а конечные продукты и процессы – глобальной цели.

Предложенный алгоритм (идентификация целей функциональных стратегий, построение дерева целей, анализ согласованности, частотный анализ ключевых слов, идентификация стратегии) позволяет выявить фактически действующую стратегию организации, которая, как правило, подлежит корректировке. Ключевым методологическим инструментом на всех этапах выступает дерево целей, обеспечивающее структуризацию иерархических связей между целями различных уровней с возможным подключением к этому процессу инструментов искусственного интеллекта.

Выявленная стратегия может быть неэффективной по ряду причин: противоречивость функциональных целей, несоответствие требованиям внешней среды, недостаточный учёт стратегического потенциала организации.

В силу того, что все функциональные стратегии взаимосвязаны между собой, корректировка стратегии организации должна не только сопровождаться адекватными изменениями функциональных стратегий, но и отражать системный характер взаимосвязей функциональных стратегий, поскольку изменения одной из них требует соответствующей и своевременной корректировки остальных.

Сформированный алгоритм корректировки стратегии развития организации включает: анализ внешней среды (возможности и угрозы), оценку стратегического потенциала (сильные и слабые стороны), идентификацию проблем, сдерживающих использование возможностей, формирование альтернатив и выбор корректирующих мер, а также ориентацию на эталонные стратегии и целевой блок, включающий видение перспективы, миссию организации и ее стратегически значимые цели. Ключевым принципом корректировки, в том числе и функциональных стратегий, выступает последовательная процедура перехода: от стратегий, ориентированных на внешнюю среду (например, маркетинговая политика), к стратегиям, ориентированным на внутреннюю среду (например, производственная или кадровая политика).

Дальнейшие исследования предполагают разработку формализованных методик количественной оценки согласованности функциональных стратегий, создание программных инструментов для автоматизации реконструкции стратегии на основе анализа текстов функциональных планов, а также адаптацию предложенного подхода для организаций различных отраслей и масштабов деятельности. Представляет также интерес углубление теоретического обоснования методики и расширение сценарного аппарата корректировки стратегии с использованием моделей искусственного интеллекта.

Список источников

1. Ганебных Е.В., Метелева О.А., Бармина М.С. Особенности стратегического поведения предприятий предпринимательского сектора в условиях неопределенности // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К. Л. Хетагурова. 2025. № 4. С. 244–251. <https://doi.org/10.29025/1994-7720-2025-4-244-251>. EDN: DHZXTP.
2. Кокум А.М. Обоснование потенциала использования функциональных стратегий в современных реалиях // Экономические системы. 2025. Том 18. № 2. С. 223–230. <https://doi.org/10.29025/1994-7720-2025-4-244-251>. EDN: SANQVK.
3. Рябикова Н.Е. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие. Оренбург: ГОУ ОГУ, 2005. 197 с. URL: https://elib.osu.ru/bitstream/123456789/2749/1/1095_20110804.pdf (дата обращения: 24.07.2026).
4. Митрофанова И.В., Иванова Т.Б., Юрченко К.Г., 2024. Корректировки и взаимосвязи: анализ стратегии социально-экономического развития Волгоградской области до 2030 года // Региональная экономика. Юг России. Т. 12. № 1. С. 64–75. <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2024.1.7>. EDN: QAKIEJ.
5. Рисин И.Е. Синхронизация процессов корректировки региональной и муниципальных стратегий // Регион: системы, экономика, управление. 2024. № 2 (65). С. 54–57. <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2024-65-2-54-57>. EDN: WUMIUE.
6. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. СПб. [и др.]: Питер, 2009. 344 с. ISBN 978-5-388-00077-4.
7. Портер М.Э. Конкуренция: Пер. с англ.: Уч. пос. М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. 495 с. ISBN 5-8459-0794-2.

8. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента; [Пер. с англ. Д. Раевская, Л. Царук под общ. ред. Ю. Каптуревского]. СПб. [и др.]: Питер, 2000. 336 с. ISBN 5-272-00210-5.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление. Учебник. М.: Гардарики, 1998. 296 с. ISBN 5-7762-0055-5.
10. Гапоненко А.Л., Юхно А.С., Ключков Е.А. Использование традиционных ценностей в российской управленческой практике // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 26-38. EDN: QBDCOG.
11. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. М.: Высшая школа менеджмента, 2011. 548 с. ISBN 978-5-9924-0037-3.
12. Фаузер В.В. Корпоративные стратегии // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2005. № 3. С. 91–97. EDN: LIMBWF.
13. Олейникова Н. Н. Управление портфелем проектов компании. Алгоритм декомпозиции с учётом стратегии и связности функциональных подразделений // Экономика и управление: проблемы, решения. 2026. № 3. Т. 5. С. 38-46. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2026.03.05.005>. EDN: DVVKVJ.
14. Пономарёв А.С. Разработка функциональных стратегий компаний-производителей на основе структурирования информации о внешней среде: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Грозный, 2017. 249 с. EDN: PRJZOB.
15. Янченко С.С. Анализ и сравнительная оценка подходов к формированию стратегии компании «снизу-вверх» и «сверху-вниз» в контексте современных экономических реалий // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 9. С. 248–253. <https://doi.org/10.23672/SAE.2023.9.9.035>. EDN: UKZEPN.
16. Коротыцына Ю.Е. Субординация категорий «миссия» и «стратегия» предприятия и обеспечение их согласованности // Финансовый вестник. 2019. № 2 (45). С. 52–56. EDN: UCBOOD.
17. Тарасов А.Н., Мокроусова И.А., Абрамова А.М. Корректировка бизнес-стратегии как условие эффективного риск-менеджмента // Наука Красноярья. 2024. Т. 13. № 1-3. С. 194–197. EDN: NYGWQK.
18. Прохорова О.К. Организационные разрывы при трансляции стратегических целей в операционные процессы: методика количественной диагностики и механизмы согласования // Региональная и отраслевая экономика. 2026. № 5. С. 73–82. <https://doi.org/10.47576/2949-1916.2026.5.5.010>. EDN: VOWNBA.
19. Грубич Т.Ю. Процесс управления в организации // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2015. № 114. С. 754–770. EDN: VHFMDV.
20. Масаев С.Н., Минкин А.Н., Галунский И.А., Луценко Р.В. Разработка дерева событий по цели, стратегиям и задачам системы // Инженерный вестник Дона. 2025. № 4 (124). С. 151–162. EDN: AFUQYB.
21. Мутаиров Ш.И., Бушмелева К.И. Анализ методов извлечения ключевых слов из текстовых данных // Успехи кибернетики. 2025. Том 6. № 2. С. 86–91. EDN: RAWGZW.
22. Миронова Н.Н., Лебедев А.А. Целеполагание от потенциала: методология формирования стратегических целей на основе внутренней эффективности предприятия // Муниципальная академия. 2025. № 3. С. 168-173. https://doi.org/10.52176/2304831X_2025_03_168. EDN: RYUJRL.
23. Полушкина Т.М., Банюков А.А. Формирование и развитие стратегического потенциала предприятий АПК // Региональные проблемы преобразования экономики. 2026. № 3 (185). С. 55–65. <https://doi.org/10.26726/rppe2026v3fadot>. EDN: UUKRUE.
24. Кугушева Т.В., Володин Р.С., Володин О.С. Современные концепции и подходы к управлению стратегическим потенциалом промышленного предприятия // Вестник Академии знаний. 2025. № 3 (68). С. 837–844. EDN: OSOBQB.

25. Фатеева О.В., Муратова Е.Р., Тухканен Т.Н. Оценка стратегического потенциала как этап выбора стратегии развития организации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 8-1. С. 114-124. <https://doi.org/10.17513/vaael.4280>. EDN: SMODSN.
26. Роздольская И.В., Ледовская М.Е., Исаенко В.А. Адаптивность и гибкость маркетинговой стратегии компании как инструмента управленческого выбора под требования трансформирующейся экономической среды // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2026. № 2 (117). С. 239-252. <https://doi.org/10.21295/2223-5639-2026-2-239-252>. EDN: ZNZFQT.
27. Донцов Н.С., Рыбальченко А.С., Ягодник А.М. Создание самообучающейся организации. Сущность понятия «самообучающаяся организация» // Молодой исследователь Дона. 2021. № 2 (29). С. 98-103. EDN: CQNAQC.
28. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Система инструментов разработки стратегии: монография. Владимир: ВФ РАНХиГС, 2024. 216 с. ISBN: 978-5-907789-21-0. EDN: HHACAN.
29. Нгимби И.Г. Стратегии специализации стран БРИКС в условиях технологических разрывов // Экономический вестник. 2026. Том 5. № 2. С. 108-119. <https://doi.org/10.66621/2949-4648-2026-5-2-108-119>. EDN: DAVMPC.
30. Братченко С.А. Целеполагание в государственном управлении: вопросы достижимости, релевантности и согласованности целей // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2025. № 1. С. 24-46. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2025_1_24_46. EDN: DTMBLL.
31. Овчаренко Р.К., Рябова М.С. Цифровизация и искусственный интеллект: как новые технологии могут изменить управление в России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 46-53. EDN: ETVTPN.
32. Kenny G., Pogrebna G. Digital Twins Can Help You Make Better Strategic Decisions // Harvard Business Review. 2024. September 23. <https://hbr.org/2024/09/digital-twins-can-help-you-make-better-strategic-decisions>.
33. Gillespie J, Privitera G, Hanus K & Mlotshwa N (2026). Leveraging AI for Strategic Decision-Making in Healthcare Operations. American Journal of Healthcare Strategy, 4(1).
34. Rajora H., Jeffery D., Amoozegar A. Automating Corporate Strategy: How Cloud AI Transforms Managerial Intelligence // Automating Intelligence with Cloud-Native AI Tools. Hershey: IGI Global Scientific Publishing, 2026. P. 183-195. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-7442-ch013>.
35. Tambwekar P., Dodeja L., Vaska N., Xu W., Gombolay M. A Computational Interface to Translate Strategic Intent from Unstructured Language in a Low-Data Setting // Findings of the Association for Computational Linguistics: EMNLP 2023. P. 13282-13299. arXiv: 2208.08374. <https://doi.org/10.18653/v1/2023.findings-emnlp.853>.
36. Исаев Р. Разработка стратегий организации и бизнес-направлений: эффективные модели и технологии // CORS Academy. 2025. URL: <https://cors.su/razrabotka-strategij-organizatsii-i-biznes-napravleni/> (дата обращения: 25.07.2026).
37. SIER Framework Leveraging Natural Language Processing for Strategic Insights in Business Process Reengineering // IEEE Xplore. 2026. <https://doi.org/10.1109/ICCCA.2026.11325196>.
38. Berensmeier L.M., Schmitt V.J., Moehrle M.G. How Discriminative Artificial Intelligence Drives Scenario Planning: A Systematic Literature Review and Research Agenda // Futures & Foresight Science. 2025. Vol. 7. № 3. <https://doi.org/10.1002/ffo2.70021>. EDN: TXODUE.
39. Таюрская И.С. Теоретические и практические аспекты создания цифрового двойника организации // Экономика и управление (электронная версия). 2025. № 4. С. 430-441. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-4-430-441>. EDN: CEPBDZ.
40. Durán, C., Fernández-Campusano, C., Espinosa-Leal, L., et al. Exploring Boost Efficiency in Text Analysis by Using AI Techniques in Port Companies // Applied Sciences. 2025. Vol. 15. No. 8. P. 4556. <https://doi.org/10.3390/app15084556>. EDN: JKWQUO.
41. Блиев И.А., Бжихатлов К.Ч. Концепция интеллектуальной системы моделирования экономического развития региона // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. 2024. Т. 26. № 3. С. 68-81. <https://doi.org/10.35330/1991-6639-2024-26-3-68-81>. EDN: MAEUMW.

References

1. Ganebnykh EV., Metelyova OA., Barmina MS. Features of strategic behavior of enterprises in the business sector under conditions of uncertainty. *Bulletin of the North Ossetian State University named after K.L. Khetagurov*. 2025;(4):244–251. <https://doi.org/10.29025/1994-7720-2025-4-244-251>. (In Russ.). EDN: DHZXTTP.
2. Kokum AM. Justification of the potential for using functional strategies in modern realities. *Economic systems*. 2025;18(2):223–230. <https://doi.org/10.29030/2309-2076-2025-18-2-223-230>. (In Russ.). EDN: SAHQVK.
3. Ryabikova NE. Strategic Management: A Study Guide, Orenburg: State University of Orenburg, 2005. 197 p. https://elib.osu.ru/bitstream/123456789/2749/1/1095_20110804.pdf (accessed: 24.07.2026). (In Russ.).
4. Mitrofanova IV., Ivanova TB., Yurchenko KG. Adjustments and Interconnections: Analysis of the Strategy for Socioeconomic Development of the Volgograd Region until 2030. *Regional Economy. South of Russia*. 2024;12(1):64–75. (In Russ.). <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2024.1.7>. EDN: QAKIEJ.
5. Risin IE. Synchronization of the processes of adjustment of regional and municipal strategies. *Region: systems, economy, management*. 2024;2(65):54–57. (In Russ.). EDN: WUMIUE.
6. Ansoff I. *Strategic management. Classic edition*. St. Petersburg: Piter; 2009. 344 p. (In Russ.). ISBN 978-5-388-00077-4.
7. Porter ME. *Competition*: Transl. from Englishs. Moscow: Publishing house “Williams”; 2006. 495 p. (In Russ.). ISBN 5-8459-0794-2.
8. Mintzberg G., Ahlstrand B., Lampel J. *Schools of Strategy. Strategic Safari: An Excursion Through the Wilds of Management Strategies*: Translated from English by D. Rayevskaya, L. Tsaruk under the general editorship of Yu. Kapturevsky. St. Petersburg: Piter; 2000. 336 p. (In Russ.). ISBN 5-272-00210-5.
9. Vikhansky OS. *Strategic Management*. Textbook. Moscow: Gardarika; 1998. 296 p. (In Russ.). ISBN 5-7762-0055-5.
10. Gaponenko AL., Yukhno AS., Klochkov EA. Traditional values in Russian management practice. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):26–38. (In Russ.). EDN QBDCOG.
11. Katkalo VS. *Evolution of Strategic Management Theory*. Moscow: Higher School of Management; 2011. 548 p. (In Russ.). ISBN 978-5-9924-0037-3.
12. Fauzer V.V. Corporate Strategies. *Corporate Governance and Innovative Development of the Economy of the North: Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktvykar State University*. 2005;(3):91–97. EDN: LIMBWF.
13. Oleynikova NN. Project Portfolio Management. Decomposition Algorithm Taking into Account Strategy and Connectedness of Functional Units. *Economy and Management: Problems, Solutions*. 2026;3(5):38–46. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2026.03.05.005>. (In Russ.). EDN: DVBKVJ.
14. Ponomarev AS. *Development of Functional Strategies of Manufacturing Companies Based on Structuring Information about the External Environment*: Dis. Cand. Sci. (Econ.). Grozny; 2017. 249 p. (In Russ.). EDN: PRJZOB.
15. Yanchenko SS. Analysis and Comparative Evaluation of Bottom-Up and Top-Down Approaches to Forming a Company Strategy in the Context of Modern Economic Realities. *Humanities, Socio-Economic and Social Sciences*. 2023;(9):248–253. (In Russ.). EDN: UKZEPN.
16. Korotitsyna YuE. Subordination of the Categories “Mission” and “Strategy” of an Enterprise and Ensuring Their Consistency. *Financial Bulletin*. 2019;2(45):52–56. (In Russ.). EDN: UCBOOD.
17. Tarasov AN., Mokrousova IA., Abramova AM. Adjustment of Business Strategy as a Condition for Effective Risk Management. *Science of Krasnoyarsk*. 2024;13(1-3):194–197. (In Russ.). EDN: NYGWQK.
18. Prokhorova OK. Organizational Gaps in the Translation of Strategic Goals into Operational Processes: A Methodology of Quantitative Diagnostics and Coordination Mechanisms. *Regional and Industrial Economics*. 2026;(5):73–82. <https://doi.org/10.47576/2949-1916.2026.5.5.010>. (In Russ.). EDN: VOWNBA.

19. Grubich TYu. Management Process in an Organization. *Scientific Journal of KubSAU*. 2015;(114):754–770. (In Russ.). EDN: VHFMDV.
20. Masaev SN., Minkin AN., Galunsky IA., Lutsenko RV. Development of an event tree based on the system's goals, strategies, and objectives. *Engineering Bulletin of the Don*. 2025;4(124):151–162. (In Russ.). EDN: AFUQYB.
21. Mutairov ShI., Bushmeleva KI. Analysis of methods for extracting keywords from text data. *Advances in Cybernetics*. 2025;6(2):86–91. (In Russ.). EDN: RAWGZW.
22. Mironova NN., Lebedev AA. Goal setting from potential: a methodology for forming strategic goals based on the internal efficiency of an enterprise. *Municipal Academy*. 2025;(3):168–173. (In Russ.). EDN: RYUJRL.
23. Polushkina TM., Banyukov AA. Formation and development of the strategic potential of agricultural enterprises. *Regional problems of economic transformation*. 2026;3(185):55–65. (In Russ.). EDN: UUKRUE.
24. Kugusheva TV., Volodin RS., Volodin OS. Modern concepts and approaches to managing the strategic potential of an industrial enterprise. *Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2025;3(68):837–844. (In Russ.). EDN: OSOBQB.
25. Fateeva OV., Muratova ER., Tuhkanen TN. Assessment of strategic potential as a stage in choosing an organization's development strategy. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2025;8-1:114–124. (In Russ.). EDN: SMOASN.
26. Rozdolskaya IV., Ledovskaya ME., Isaenko VA. Adaptability and Flexibility of a Company's Marketing Strategy as a Tool for Management Choice in Responding to the Requirements of a Transforming Economic Environment. *Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*. 2026;2(117):239–252. (In Russ.). EDN: ZNZFQT.
27. Dontsov NS., Rybalchenko AS., Yagodnik AM. Creating a Self-Learning Organization. The Essence of the Concept of "Self-Learning Organization". *Young Researcher of the Don*. 2021;2(29):98–103. (In Russ.). EDN: CQNAQC.
28. Lapygin YuN., Lapygin DYu. *System of Strategy Development Tools*: Monograph. Vladimir: VF RANEPa; 2024. 216 p. ISBN 978-5-907789-21-0. (In Russ.). EDN: HHCACN.
29. Ngimbi IG. Specialization Strategies of BRICS Countries in the Context of Technological Gaps. *Economic Bulletin*. 2026;5(2):108–119. <https://doi.org/10.66621/2949-4648-2026-5-2-108-119>. (In Russ.). EDN: DAVMPC.
30. Bratchenko S.A. Goal Setting in Public Administration: Issues of Achievability, Relevance, and Coherence of Goals. *Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*. 2025;(1):24–46. (In Russ.). EDN: DTMBLL.
31. Ovcharenko R. K., Ryabova M. S. Digitalization and artificial intelligence: how new technologies can change governance in Russia. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):46–53. (In Russ.). EDN: ETVTPN.
32. Kenny G., Pogrebna G. Digital Twins Can Help You Make Better Strategic Decisions. *Harvard Business Review*. 2024. September 23. Available from: <https://hbr.org/2024/09/digital-twins-can-help-you-make-better-strategic-decisions>.
33. Gillespie J, Privitera G, Hanus K & Mlotshwa N. Leveraging AI for Strategic Decision-Making in Healthcare Operations. *American Journal of Healthcare Strategy*. 2026;4(1).
34. Rajora H., Jeffery D., Amoozegar A. Automating Corporate Strategy: How Cloud AI Transforms Managerial Intelligence. *Automating Intelligence with Cloud-Native AI Tools*. Hershey: IGI Global Scientific Publishing; 2026. P. 183–195. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-7442-ch013>.
35. Tambwekar P., Dodeja L., Vaska N., Xu W., Gombolay M. A Computational Interface to Translate Strategic Intent from Unstructured Language in a Low-Data Setting. *Findings of the Association for Computational Linguistics: EMNLP 2023*. 2023. P. 13282–13299. arXiv: 2208.08374. <https://doi.org/10.18653/v1/2023.findings-emnlp.853>.
36. Isaev R. Developing Organizational Strategies and Business Directions: Effective Models and Technologies. *CORS Academy*. 2025. (In Russ.). Available from: <https://cors.su/razrabotka-strategij-organizatsii-i-biznes-napravleni/> (Accessed 25.07.2026).

37. SIER Framework Leveraging Natural Language Processing for Strategic Insights in Business Process Reengineering. *IEEE Xplore*. 2026. <https://doi.org/10.1109/ICCCA.2026.11325196>.
38. Berensmeier LM., Schmitt VJ, Moehrle MG. How Discriminative Artificial Intelligence Drives Scenario Planning: A Systematic Literature Review and Research Agenda. *Futures & Foresight Science*. 2025;7(3). <https://doi.org/10.1002/ffo2.70021>. EDN: TXODUE.
39. Tayurskaya IS. Theoretical and Practical Aspects of Creating a Digital Twin of an Organization. *Economy and Management (electronic version)*. 2025;(4):430–441. (In Russ.). EDN: CEPBDZ.
40. Durán, C., Fernández-Campusano, C., Espinosa-Leal, L., et al. Exploring Boost Efficiency in Text Analysis by Using AI Techniques in Port Companies. *Applied Sciences*. 2025;15(8):4556. <https://doi.org/10.3390/app15084556>.
41. Bliev IA., Bzhikhatlov KCh. The Concept of an Intelligent System for Modeling Regional Economic Development. *Bulletin of the Kabardino-Balkarian Scientific Center of the Russian Academy of Sciences*. 2024;26(3):68–81. <https://doi.org/10.35330/1991-6639-2024-26-3-68-81>. (In Russ.). EDN: MAEUMW.

Информация об авторах

Ю. Н. Лапыгин – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Владимирский филиал.

Д. Ю. Лапыгин – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Владимирский филиал.

Information about the authors

Yu.N. Lapygin – Dr. Sci. (Econ.), Professor, Department of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Vladimir Branch.

D.Yu. Lapygin – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Department of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Vladimir Branch.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 03.08.2026; одобрена после рецензирования 07.09.2026; принята к публикации 08.09.2026.

The article was submitted 03.08.2026; approved after reviewing 07.09.2026; accepted for publication 08.09.2026.