

Научная парадигма стратегирования: онтологические и эпистемологические основания

Козырев А. А.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Северо-Западный институт управления, Санкт-Петербург, Российская Федерация; kozyrev-aa@ranepa.ru

РЕФЕРАТ

В статье осуществлена теоретическая реконструкция онтологических и эпистемологических оснований научной парадигмы стратегирования на основе анализа трудов научной школы стратегирования В. Л. Квинта и классических подходов к исследованию стратегии и стратегического управления. Актуальность исследования определяется противоречием между значительным развитием прикладных направлений стратегирования и недостаточной концептуальной разработанностью его исходных онтологических и теоретико-познавательных оснований. Цель исследования заключается в выявлении предмета стратегирования, уточнении онтологического статуса возможностей развития и раскрытии специфики стратегического знания.

Методологическую основу работы составили методы теоретической реконструкции, категориального анализа, сравнительной интерпретации научных концепций и систематизации положений научной школы стратегирования. Установлено, что непосредственным предметом стратегирования является развитие сложной социально-экономической системы в пространстве альтернативных долгосрочных возможностей, тогда как стратегия выступает результатом исследования и выбора. Онтологическим основанием стратегирования является существование множества объективно обусловленных возможностей развития, связанных с неопределенностью, но не сводимых к ней. Эпистемологическим основанием выступает стратегическое знание, формируемое посредством мониторинга, прогнозирования, выявления закономерностей и трендов, а также оценки конкурентных преимуществ и ограничений.

Научная новизна исследования состоит в обосновании функциональной связи между двумя указанными основаниями: множественность возможностей делает стратегический выбор необходимым, а стратегическое знание создает аналитическую основу для его обоснования. Предложенная двухуровневая реконструкция уточняет различия между стратегированием, прогнозированием, планированием и документарной разработкой стратегии и формирует концептуальную основу для последующего исследования аксиологических и методологических оснований стратегирования.

Ключевые слова: стратегия, стратегирование, научная парадигма стратегирования, теория стратегирования, стратегический выбор, возможности развития, стратегическое знание, онтология стратегирования, эпистемология стратегирования, стратегический анализ, конкурентные преимущества

Для цитирования: Козырев А. А. Научная парадигма стратегирования: онтологические и эпистемологические основания // Управленческое консультирование. 2026. № 4. С. 139–155. EDN PVAQOV

Scientific Paradigm of Strategizing: Ontological and Epistemological Foundations

Aleksandr A. Kozyrev

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, North-West Institute of Management, St. Petersburg, Russian Federation; kozyrev-aa@ranepa.ru

ABSTRACT

The article presents a theoretical reconstruction of the ontological and epistemological foundations of the scientific paradigm of strategizing, drawing on an analysis of the works of Vladimir Kvint's school

of strategizing and of classical approaches to the study of strategy and strategic management. The relevance of the study stems from the contradiction between the substantial development of applied areas of strategizing and the insufficient conceptual elaboration of its underlying ontological and epistemological foundations. The study aims to identify the subject matter of strategizing, clarify the ontological status of development opportunities, and elucidate the distinctive character of strategic knowledge.

The methodological framework comprises theoretical reconstruction, categorical analysis, comparative interpretation of scientific concepts, and the systematization of the propositions advanced by the school of strategizing. The study establishes that the immediate subject matter of strategizing is the development of a complex socio-economic system within a space of alternative long-term opportunities, whereas strategy is the result of research and choice. The ontological foundation of strategizing lies in the existence of a plurality of objectively conditioned development opportunities that are associated with uncertainty but cannot be reduced to it. The epistemological foundation is strategic knowledge formed through monitoring, forecasting, the identification of patterns and trends, and the assessment of competitive advantages and constraints.

The scientific novelty of the study lies in substantiating the functional relationship between these two foundations: the plurality of opportunities makes strategic choice necessary, while strategic knowledge provides the analytical basis for justifying that choice. The proposed two-level reconstruction clarifies the distinctions between strategizing, forecasting, planning, and the preparation of a strategy document, and establishes a conceptual basis for subsequent research into the axiological and methodological foundations of strategizing.

Keywords: strategy, strategizing, scientific paradigm of strategizing, theory of strategizing, strategic choice, development opportunities, strategic knowledge, ontology of strategizing, epistemology of strategizing, strategic analysis, competitive advantages

For citation: Kozyrev A. A. Scientific Paradigm of Strategizing: Ontological and Epistemological Foundations // Administrative Consulting. 2026. N 4. P. 139–155. EDN PVAQOV

Введение

За последние десятилетия стратегирование превратилось в одно из наиболее динамично развивающихся направлений исследований в области экономики, управления и регионального развития. Существенный вклад в формирование современной теории стратегирования внесли труды академика В. Л. Квинта и представителей научной школы стратегирования, в рамках которых были разработаны методологические подходы к стратегированию государств, регионов, отраслей, организаций, человеческого потенциала и различных социально-экономических систем [11, с. 20–23; 41, с. 13–14].

В предшествующих исследованиях автора были рассмотрены методологические основы стратегирования социально-экономического развития, а также предложена концептуальная схема исследований теории и методологии стратегии, выделяющая теоретические основы стратегии и методологию стратегирования национального, регионального, отраслевого, корпоративного и личностного уровней [22, с. 434–436; 23, с. 110–112].

Первоначально исследования в области стратегирования концентрировались преимущественно на вопросах разработки стратегий, выявления конкурентных преимуществ, анализа внешней и внутренней среды, формирования стратегических приоритетов и механизмов реализации долгосрочных целей развития [32, с. 12–15; 34, с. 7–13].

Позже стратегирование стали рассматривать как самостоятельную научную парадигму. Данный термин мы будем использовать, понимая под парадигмой «признанные всеми научные достижения, которые в течение определенного времени дают научному сообществу модель постановки проблем и их решений» [24, с. 10].

В современных исследованиях в области стратегирования рассматриваются разнообразные стратегические проблемы и пути их решения. Однако остается открытым вопрос о том, каким образом взаимосвязаны основные категории стратегирования и какая логика лежит в основе формирования стратегических приоритетов.

Особую актуальность данная проблема приобретает в условиях возрастающей сложности современных социально-экономических систем. Глобальная конкуренция, технологическая трансформация, цифровизация экономики, демографические изменения и геополитическая нестабильность существенно расширяют пространство возможных направлений развития. В этих условиях возрастает значение научно обоснованного стратегического выбора, позволяющего концентрировать ресурсы на наиболее перспективных направлениях развития [6, с. 103–105; 28, с. 128–133].

Целью настоящего исследования является реконструкция первых двух уровней научной парадигмы стратегирования посредством выявления ее онтологических и эпистемологических оснований.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: выявить онтологические основания стратегирования, определить специфику стратегического знания и эпистемологические основания стратегирования.

Основная гипотеза исследования заключается в том, что необходимость стратегирования обусловлена объективной множественностью возможностей развития, а обоснованность стратегического выбора обеспечивается формированием стратегического знания о закономерностях, трендах, конкурентных преимуществах и перспективах конкретного объекта.

Теоретическая значимость исследования состоит в расширении представлений о предметном поле стратегирования и формировании концептуальных оснований для дальнейшего развития теории стратегического выбора. Практическая значимость работы определяется возможностью использования полученных результатов при разработке стратегий социально-экономического развития различных уровней и совершенствовании методологии стратегирования.

Материалы и методы

Материалами исследования выступили труды В.Л. Квинта и представителей научной школы стратегирования, посвященные теории стратегии, методологии стратегирования, стратегированию государств, регионов, отраслей, организаций, человеческого потенциала и иных сложных социально-экономических систем. Дополнительно в исследовании были использованы работы, раскрывающие классические подходы к стратегии и стратегическому управлению, а также философско-методологические основания понятия научной парадигмы.

Методологическую основу исследования составили методы теоретической реконструкции научных концепций, сравнительного анализа, интерпретации научных текстов, системного подхода и категориального анализа.

Результаты

Онтологическая структура стратегирования как исследования возможностей развития

Реконструкция научной парадигмы стратегирования требует прежде всего выявления той предметной реальности, по отношению к которой формируются его категориальный аппарат, познавательные процедуры и методологические принципы. Анализ трудов В.Л. Квинта и представителей научной школы стратегирова-

ния показывает, что такой реальностью выступает не стратегия как завершённый управленческий документ или самостоятельный объект описания, а развитие сложных социально-экономических систем, рассматриваемое в пространстве его долгосрочных возможностей, ограничений, конкурентных преимуществ и альтернативных траекторий.

Данный вывод имеет принципиальное значение для понимания природы стратегирования. В.Л. Квинт определяет стратегирование как «процесс разработки и реализации стратегии», представляющий собой специфическую профессиональную деятельность, требующую собственной теории и методологии [8, с. 4]. Следовательно, стратегия в данной логике выступает не исходным пунктом исследования, а результатом стратегирования.

В рамках методологии стратегирования разработка стратегии начинается значительно раньше — с анализа закономерностей развития объекта стратегирования, исследования внешней и внутренней среды, выявления возможностей, угроз, конкурентных преимуществ и ограничений [8, с. 26].

По логике стратегирования мониторинг среды и прогнозные оценки выполняются до того, как формулируются положения стратегии. Их задача — заметить тенденции, которые ведут к появлению новых возможностей или угроз [12, с. 6–8].

В проводимых практико-ориентированных исследованиях на примере Кузбасса можно проследить порядок стратегирования: анализируются ресурсы, внешние зависимости и варианты развития сложной территориальной системы. Аналогично построены исследования человеческого потенциала, занятости, отраслевого и пространственного развития. В таких работах стратегия появляется как форма закрепления уже обоснованных приоритетов, а предметом исследования остается развитие соответствующей системы [5, с. 15–17; 20, с. 290–294; 39, с. 4–7].

Анализируя данные исследования с онтологических позиций, мы приходим к выводу о том, что отличительной характеристикой стратегирования является динамика процессов, их развитие. Поэтому эволюция системы — центральный вопрос стратегирования.

Тем самым проблема развития непосредственно выводит исследователя к категории возможности, которая, как будет показано далее, выступает фундаментальной онтологической категорией стратегирования.

Признание развития объектом стратегирования неизбежно ставит вопрос о характере самого процесса развития. Анализ трудов В.Л. Квинта и представителей научной школы стратегирования показывает, что развитие рассматривается не как линейное движение по заранее заданной траектории, а как сложный процесс, включающий множество потенциальных направлений трансформации социально-экономической системы. Именно данное обстоятельство формирует фундаментальную онтологическую предпосылку стратегирования.

Показательно, что стратегический анализ у Квинта связан с выявлением потенциальных возможностей и угроз. Стратегии, по его мнению, должны анализировать развитие региональной и секторальной структур экономики, научного или военного потенциала, их темпы, пропорции и векторы развития «с точки зрения скорейшего выявления, во-первых, потенциальных новых возможностей и, во-вторых, потенциальных угроз» [8, с. 27].

Уже сама необходимость выявления возможностей свидетельствует о признании их объективного существования. Возможности не создаются стратегом произвольно, а обнаруживаются в процессе стратегического анализа как реальные альтернативы будущего развития. В.Л. Квинт также указывает, что стратег выступает как навигатор, ведущий объект стратегирования из прошлого в будущее, реагируя на новые возможности успеха и используя их [8, с. 25].

Данное положение получает дальнейшее развитие в исследованиях, посвященных стратегированию регионов. При разработке методологии стратегирования особое внимание уделяется анализу возможностей и угроз развития региона, выявлению конкурентных преимуществ и перспективных направлений социально-экономической трансформации. Аналогичный подход реализуется в исследованиях человеческого потенциала, занятости населения, отраслевого и пространственного развития. Независимо от объекта стратегирования исходным пунктом анализа выступает поиск и оценка возможностей [21, с. 17–22; 25, с. 36–41; 37, с. 25–28].

В традиционных моделях планирования нередко предполагается существование относительно предсказуемой траектории будущего состояния объекта управления. В рамках методологии стратегирования подобный подход представляется недостаточным. Социально-экономические системы функционируют под воздействием большого количества факторов различной природы: экономических, технологических, демографических, политических, институциональных, культурных и экологических. Взаимодействие этих факторов формирует не одну, а множество потенциальных траекторий развития.

В этой связи представляется важным различать понятия «будущее» и «возможность». Будущее представляет собой состояние системы, которое еще не наступило и потому не может выступать непосредственным объектом исследования. Возможность же существует уже в настоящем как потенциальное направление развития объекта. Именно возможность может быть выявлена, исследована, сопоставлена с другими возможностями и подвергнута стратегической оценке. Поэтому для стратегирования принципиальное значение имеет не столько прогнозирование будущего состояния системы, сколько исследование пространства существующих возможностей развития.

Особое значение данное положение приобретает в условиях высокой неопределенности современной экономики. Глобальные технологические изменения, трансформация рынков труда, цифровизация, экологические вызовы и геополитические процессы постоянно расширяют и одновременно усложняют пространство возможных траекторий развития. В этих условиях задача стратегирования заключается не в предсказании единственного будущего, а в выявлении и обосновании наиболее перспективных возможностей развития объекта стратегирования [15, с. 58–60; 30, с. 19–20; 33, с. 245–247; 40, с. 19–22].

Таким образом, множественность возможностей развития представляет собой не случайную характеристику социально-экономических систем, а их фундаментальное онтологическое свойство. Именно существование множества альтернативных возможностей обуславливает необходимость стратегического анализа и формирует объективные основания возникновения стратегирования как самостоятельной области научного знания.

Множественность возможностей развития объективно связана с неопределенностью будущего. Однако для понимания онтологических оснований стратегирования важно подчеркнуть, что неопределенность не является его единственной или главной предпосылкой.

Неопределенность обычно связывают с неполнотой сведений о будущих состояниях исследуемого объекта. Для долгосрочного развития эта проблема, безусловно, существенна: действие ряда факторов и изменение их сочетаний нельзя исчерпывающе предсказать. Однако трактовка стратегирования только как деятельности при недостатке информации неоправданно сужает его предмет.

При единственной возможной траектории развития стратегический выбор утратил бы содержание. Управленческая задача в таком случае сводилась бы к повышению точности прогноза. Реальные социально-экономические системы устроены

иначе: неопределенность в них сочетается с множеством допустимых вариантов изменения. Прогноз в такой ситуации служит лишь одним из оснований для принятия решения; стратегирование дополняет его сопоставлением вариантов, их оценку и последующий отбор.

Эта разница заметна уже при формулировании аналитической задачи. В поле исследования попадает не один образ будущего, а несколько допустимых направлений, причем они различаются не только вероятностью, но и последствиями, а также значением для конкретного объекта.

Наиболее отчетливо эта установка проявляется в OTSW-анализе (анализе возможностей, угроз, сильных и слабых сторон). Исследование начинается с возможностей, способных повлиять на длительное развитие объекта; уже применительно к ним оцениваются угрозы, сильные стороны и ограничения. Исходным материалом стратегии становится анализ перспектив, а не перечень накопленных недостатков [6, с. 103–104; 14, с. 30; 28, с. 90–91].

Поэтому OTSW нельзя свести к одному из технических приемов. Сильные и слабые стороны имеют разный смысл в зависимости от того, какую возможность предполагается реализовать. То, что служит преимуществом для одного направления, может оказаться нейтральным или даже ограничивающим для другого. Такая зависимость возвращает анализ к конкретному объекту и конкретной перспективе [22, с. 437].

Практический эффект этого порядка состоит в отказе от стратегии, построенной исключительно вокруг уже возникших проблем. Дефициты учитываются, но не задают всей логики решения. Сначала требуется обнаружить перспективное направление и проверить его основания; меры по реализации формулируются лишь после такой проверки.

Альтернативы возникают из самой сложности социально-экономической системы. На государство, регион, отрасль или организацию одновременно воздействуют факторы разной природы, а их сочетания меняются. К тому же управленческое решение, принятое сегодня, становится частью будущей причинной цепи. Поэтому будущее не только ожидается, но и в допустимых пределах формируется выбором.

Различие между прогнозированием и стратегированием становится здесь принципиальным. Прогноз характеризует вероятные состояния объекта при заданных предпосылках. Стратегирование использует эти оценки как материал для другого решения — определения возможностей, которым следует придать приоритетное значение. По утверждению В.Л. Квинта, «прогнозирование и тем более стратегирование — это не описание желаемых картин будущего, а скорее выяснение возможных и часто как раз нежеланных сценариев и результатов в долгосрочной перспективе» [9, с. 12].

Неопределенность и альтернативность в такой постановке не только затрудняют работу, но и делают ее необходимой. Чем больше допустимых траекторий, тем выше цена ошибки и тем серьезнее требования к обоснованию выбора. Стратег должен решить, по какой из нескольких линий целесообразно двигаться, а не уточнять параметры единственного заранее известного пути.

Онтологические условия стратегирования образуются сочетанием двух характеристик будущего. Неопределенность означает принципиальную неполноту знания о нем, альтернативность — наличие нескольких потенциальных траекторий. Их совместное действие делает необходимым стратегический выбор, то есть научно обоснованный отбор направлений развития социально-экономической системы.

Стратегирование возникает, таким образом, не просто вследствие неопределенности. Его исходной предпосылкой является объективное множество возможностей развития. Из этого множества предстоит выделить направления, способные обес-

печить долгосрочные результаты и улучшение качества жизни населения. Рассмотрение альтернативности тем самым непосредственно подводит к анализу возможности как центральной категории онтологии стратегирования.

Проведенный анализ показывает, что категория возможности занимает в онтологии стратегирования центральное место. Через нее связываются стратегический анализ, выбор, формирование приоритетов и последующая разработка стратегии. Без обращения к возможности перечисленные элементы остаются набором отдельных процедур и не образуют внутренне согласованной системы.

В трудах научной школы стратегирования возможность не всегда выделяется в самостоятельный предмет теоретического рассмотрения. Вместе с тем она присутствует на всех основных этапах стратегического процесса. Уже при мониторинге внешней и внутренней среды объект исследуется с позиции открывающихся возможностей и возникающих угроз. В региональных, отраслевых, корпоративных и социальных разработках эта категория проявляется в поиске направлений, способных обеспечить долгосрочный результат [2, с. 18–20; 35, с. 19–22].

Мы, таким образом, приходим к выводу о том, что возможность может являться первичной онтологической категорией стратегирования. На ее основе может быть обоснован стратегический выбор, а также проведен стратегический анализ. Поэтому дальнейшим направлением может стать исследование эпистемологических оснований стратегирования.

Эпистемологическая структура стратегирования: формирование стратегического знания

Переход к эпистемологическому уровню продиктован самой природой возможностей. Возможности проявляются в сложном переплетении закономерностей, ресурсов и изменений среды. Для эпистемологии стратегирования недостаточно описать то, что наблюдается в настоящий момент. Исследователь работает и с процессами, уже получившими фактическое выражение, и с перспективами, которые пока существуют лишь в виде складывающихся предпосылок. Поэтому знание должно соответствовать двум требованиям: быть верным по отношению к текущей реальности и давать основания для суждения о ее возможном продолжении.

В работах В. Л. Квинта такое знание возникает в результате отбора и содержательной интерпретации информации, имеющей значение для стратегии. Мониторинг внутренней и внешней среды важен потому, что за отдельными изменениями он позволяет распознать тренды, устойчивые связи, возможности и угрозы. Источником выводов служат процессы, происходящие в самом объекте и вокруг него, а не заранее заданная теоретическая схема [8, с. 26–27; 27, с. 32–36].

Сложность и междисциплинарность исследуемых явлений и процессов экономики, управления, социологии, политологии, демографии и регионалистики здесь обусловлены предметом, а не стремлением расширить набор методов [13, с. 16–17].

Когда необходимо выявлять конкурентные преимущества, проводить анализ взаимодействия внешних и внутренних факторов, оценивать последствия управленческих решений, приходится проследивать опосредованные связи и сопоставлять данные, полученные различными методами. Этим объясняется наше внимание к тенденциям разного масштаба — от глобальных до отраслевых. Регион или организация не могут рассматриваться как замкнутые системы: часть условий их развития формируется за пределами непосредственного контура управления. Стратегическое знание должно удерживать одновременно внутреннее устройство объекта и изменения более широкой среды [18, с. 7–10].

Информация приобретает стратегический смысл не сразу. Сначала исследователь отделяет факты, способные повлиять на длительную перспективу, от фоновых

сведений. Затем выясняет, какие направления они открывают и чем эти направления значимы для объекта. Только после такой интерпретации факты могут участвовать в обосновании приоритетов.

В этой работе стратегическое знание выполняет вполне определенную функцию: оно делает возможность предметом аргументированного обсуждения. Онтология фиксирует наличие потенциального направления, однако для выбора этого недостаточно. Необходимо раскрыть условия его возникновения, пределы и вероятные последствия.

Поэтому основной эпистемологический вопрос относится к перспективам развития объекта, а не к полноте описания его текущего состояния. Нужны средства, позволяющие обнаружить устойчивые связи и своевременно заметить новые направления изменений. В научной школе стратегирования такую исследовательскую нагрузку несут прежде всего мониторинг и прогнозирование.

Мониторинг начинается раньше, чем обсуждение конкретного решения. Возможность обычно заявляет о себе косвенно — через сдвиги в технологии, занятости, демографической структуре, институтах или политике. Регулярное наблюдение позволяет увидеть их до того, как последствия станут общепризнанными, и сохранить время для стратегической оценки.

Однако массив наблюдений сам по себе остается лишь информационным материалом. Познавательный результат появляется после отбора: исследователь должен показать, какие изменения способны открыть новое направление, а какие создают угрозу уже намеченным целям. Стратегический мониторинг поэтому ориентирован на изменение перспективы объекта, а не на максимально подробную фиксацию его состояния.

Выявленные тенденции еще требуется проверить на устойчивость во времени. Является ли тенденция случайным отклонением, устойчивой тенденцией или началом более глубокого изменения? Прогнозирование помогает оценить возможную динамику процесса и последствия разных вариантов его развития. Прогноз показывает вероятное продолжение процесса при определенных предпосылках. Стратегирование использует этот результат иначе — сопоставляет открывающиеся возможности и определяет, какие из них заслуживают приоритетного внимания. Прогноз остается необходимой частью доказательной базы, но не заменяет выбор [8, с. 52].

Именно поэтому стратегический анализ ориентирован на выявление закономерностей, способных сохранять свое влияние на протяжении длительного периода времени. В отличие от краткосрочных факторов, закономерности образуют относительно устойчивый фундамент развития, позволяющий формировать долгосрочные стратегические решения.

Особую роль в системе стратегического знания играют тренды. Если закономерности отражают внутренние механизмы развития, то тренды характеризуют конкретные направления изменения социально-экономических процессов. Тренды могут иметь различную природу: технологическую, демографическую, институциональную, культурную, политическую или экологическую. Их своевременное выявление позволяет определить новые возможности развития еще до того, как они приобретут очевидный характер. В современной экономике значение трендов существенно возрастает вследствие ускорения технологических изменений и глобализации социально-экономических процессов. Цифровизация, развитие искусственного интеллекта, изменение структуры занятости, трансформация мировой энергетики и усиление экологической повестки формируют новые условия функционирования социально-экономических систем. В этих условиях способность выявлять и интерпретировать тренды становится одним из важнейших элементов стратегического знания [3, с. 16–17; 7, с. 141–143; 16, с. 10–13, 22–23; 17, с. 251–253; 29, с. 21–23].

Однако даже знание закономерностей и трендов не является достаточным основанием для формирования стратегии. Необходимо определить, каким образом выявленные возможности могут быть использованы конкретным объектом стратегирования. Именно поэтому особое место в эпистемологии стратегирования занимает категория конкурентных преимуществ.

В методологии стратегирования конкурентные преимущества рассматриваются не только как источник экономической эффективности, но и как важнейший фактор долгосрочного развития. Возможности приобретают стратегическую значимость лишь в том случае, если объект стратегирования обладает ресурсами, компетенциями или иными характеристиками, позволяющими реализовать данные возможности более успешно по сравнению с другими субъектами. Следовательно, конкурентные преимущества выступают связующим звеном между объективно существующими возможностями и реальными перспективами их использования [8, с. 24, 44].

Исследования регионального, отраслевого и корпоративного стратегирования показывают, что формирование стратегических приоритетов неизменно опирается на анализ конкурентных преимуществ объекта развития [38, с. 173–176; 36, с. 104–108].

Именно поэтому стратегическое знание не может быть сведено к простому накоплению информации. Информация представляет собой совокупность сведений о состоянии объекта исследования. Знание предполагает установление взаимосвязей между фактами, выявление закономерностей и понимание механизмов развития. Стратегическое знание возникает лишь тогда, когда информация о социально-экономической системе преобразуется в понимание факторов, определяющих ее долгосрочную эволюцию.

Данное обстоятельство позволяет провести важное разграничение между информацией, прогнозом и стратегическим знанием. Информация фиксирует факты. Прогноз описывает возможные состояния объекта в будущем. Стратегическое знание объясняет, какие возможности развития существуют, каким образом они формируются и какие последствия может иметь их реализация. Тем самым стратегическое знание обладает значительно более высокой степенью аналитической и практической значимости [4, с. 15–17].

Особую роль в системе стратегического знания играет экспертная интерпретация. В условиях высокой сложности социально-экономических процессов многие закономерности и тенденции не могут быть выявлены исключительно посредством количественного анализа. Они требуют содержательного осмысления, основанного на профессиональном опыте, междисциплинарной подготовке и способности видеть долгосрочные последствия происходящих изменений. Именно поэтому в стратегировании особое значение приобретает стратегическое мышление как способность выявлять глубинные взаимосвязи между событиями, процессами и перспективами развития [8, с. 32; 9, с. 5; 10, с. 15–16; 19, с. 10–12].

Вместе с тем стратегическое знание не должно подменяться субъективными оценками или интуитивными представлениями о будущем. Его научный характер обеспечивается систематическим использованием методов анализа, мониторинга, прогнозирования и оценки факторов развития. Только опора на объективные данные и исследование закономерностей позволяет превратить экспертные суждения в научно обоснованные стратегические выводы.

С точки зрения эпистемологии стратегирования критерий истинности приобретает двойственный характер. С одной стороны, стратегическое знание должно адекватно отражать реальные процессы и тенденции развития объекта исследования. С другой стороны, оно должно обладать способностью выявлять такие возможности развития, реализация которых впоследствии подтверждает правильность сделанных выводов. Следовательно, истинность стратегического знания

проверяется не только соответствием фактам настоящего, но и результатами стратегического выбора в будущем.

Таким образом, стратегическое знание представляет собой особый тип научного знания, ориентированный на выявление закономерностей, трендов, конкурентных преимуществ и возможностей развития сложных социально-экономических систем. Его истинность определяется способностью адекватно отражать объективные процессы развития и обеспечивать обоснованность стратегического выбора. Именно поэтому стратегическое знание выступает необходимым связующим звеном между онтологией возможностей и аксиологией стратегирования, которая станет объектом дальнейших исследований.

Обсуждение

Проведенное нами исследование позволило прийти к выводу о том, что онтологическое и эпистемологическое основания стратегирования образуют последовательность: объективная множественность возможностей порождает необходимость выбора, а стратегическое знание создает познавательные предпосылки для его обоснования [8, с. 25–27; 12, с. 6–8]. Стратегия поэтому не предшествует исследованию возможностей, а возникает после него. Данный вывод согласуется с принятой в научной школе В. Л. Квинта последовательностью, в которой мониторинг и прогнозирование внешней и внутренней среды предшествуют формулированию стратегических положений [8, с. 26–27; 12, с. 6–8].

Тезис об объективном существовании возможностей требует содержательного уточнения. Объективность в данном случае не означает, что будущие альтернативы существуют как полностью сформированные и одинаково доступные всем субъектам варианты. Речь идет о том, что их предпосылки возникают в реальных экономических, технологических, демографических, институциональных и иных процессах до того, как они будут распознаны и названы стратегом. Вместе с тем стратегическая значимость возможности всегда соотносена с определенным объектом. Один и тот же тренд способен открыть перспективу для системы, располагающей необходимыми ресурсами и компетенциями, и остаться нейтральным либо превратиться в угрозу для системы, не обладающей соответствующими преимуществами. Тем самым возможность объективно обусловлена, однако ее стратегическое значение зависит от характеристик конкретного объекта; связующим звеном между общим изменением среды и реальной достижимостью направления развития выступают конкурентные преимущества [8, с. 24, 44; 22, с. 437].

Приоритетное исследование возможностей в OTSW-анализе логически вытекает из онтологии стратегирования. Сильные стороны и ограничения не обладают неизменным стратегическим смыслом сами по себе: их значение определяется тем, применительно к какой возможности они рассматриваются. Ресурс, служащий преимуществом для одного направления, может оказаться второстепенным для другого; аналогичным образом ограничение приобретает стратегическую значимость лишь в той мере, в какой препятствует реализации конкретной перспективы. Следовательно, порядок «возможности — угрозы — сильные стороны — слабые стороны» отражает не формальную предпочтительность позитивного начала анализа, а зависимость характеристик объекта от исследуемого направления развития [6, с. 103–104; 14, с. 30; 22, с. 437].

Особое место в формировании такого знания занимает экспертная интерпретация. Сложные социально-экономические процессы редко допускают исчерпывающее объяснение одним набором количественных показателей, поскольку значение наблюдаемого изменения зависит от его институционального контекста, временного горизонта и взаимодействия с другими факторами. Вместе с тем признание роли профессионального суждения не означает отказа от требований научности. Экспертная

оценка приобретает статус элемента стратегического знания тогда, когда ее основания раскрыты, предпосылки могут быть проверены, а вывод допускает последующую корректировку в свете новых данных. Стратегическое мышление в таком понимании дополняет аналитические методы, но не подменяет их интуитивным представлением о желаемом будущем [8, с. 32; 10, с. 15–16; 19, с. 10–12].

Полученные результаты позволяют также уточнить вопрос об истинности стратегического знания. Последующая проверка практикой необходима, однако успешность реализации стратегии не может служить единственным критерием истинности: итог зависит не только от качества исходного знания, но и от исполнения, изменения внешней среды и событий, которые не могли быть учтены при разработке решения.

Современная теория стратегии формировалась под влиянием нескольких крупных научных школ и направлений. Так, в работах А. Чандлера стратегия определяется через долгосрочные цели организации и распределение ресурсов, необходимых для их достижения. И. Ансофф акцентирует внимание на проблеме адаптации организации к изменяющейся внешней среде и рассматривает стратегию как механизм обеспечения соответствия между внутренними возможностями организации и условиями внешнего окружения [1, с. 7–10, 27–32]. М. Портер рассматривает стратегию через призму отраслевой конкуренции, конкурентной позиции фирмы и выбора конкурентного поведения [31, с. 24–29, 37–39, 73–83]. Г. Минцберг отмечает, что стратегии формируются посредством процессов организационного обучения, накопления опыта и адаптации к изменяющимся условиям внешней среды [26, с. 13–24].

Единство онтологического и эпистемологического оснований объясняет, почему стратегия должна рассматриваться как результат исследования и выбора, а не как его исходная предпосылка. Одновременно проведенная реконструкция обозначает границу полученного знания: она раскрывает, из чего и на каком познавательном основании возникает стратегический выбор, но еще не отвечает на вопросы о ценностном предпочтении одной возможности и о переводе избранного направления в систему практических действий. Эти вопросы образуют предмет последующего анализа аксиологических и методологических оснований стратегирования.

Заключение

Проведенное исследование позволило реконструировать онтологические и эпистемологические основания научной парадигмы стратегирования и уточнить ее предметную и познавательную специфику. Установлено, что исходным объектом стратегирования является не стратегия как заверченный документ и не совокупность процедур долгосрочного планирования, а развитие сложной социально-экономической системы, рассматриваемое в пространстве альтернативных возможностей. Стратегия в этой логике возникает как результат исследования, оценки и выбора; поэтому качество ее положений определяется прежде всего качеством знания, предшествующего формулированию целей, приоритетов и механизмов реализации.

Научная новизна работы состоит в установлении иерархической и функциональной связи между исходными основаниями стратегирования. Онтологический уровень объясняет, почему стратегирование объективно необходимо: развитие сложной системы допускает несколько потенциальных направлений. Эпистемологический уровень показывает, каким образом возможен обоснованный выбор: посредством формирования знания о закономерностях, трендах, преимуществах, ограничениях и последствиях доступных альтернатив. Конкурентные преимущества выполняют связующую функцию, позволяя отличить возможность, возникающую в общей среде, от перспективы, доступной определенному объекту. Воспроизводимость данной

логики в исследованиях различных уровней и объектов дает основания рассматривать стратегирование, развиваемое научной школой стратегирования, как целостную предметно-методологическую парадигму.

Литература

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; при содействии Э. Дж. Макдоннелла ; пер. с англ. С. Жильцова ; науч. ред. К. Голубев. Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. 416 с. (Серия «Теория и практика менеджмента»). ISBN 5-314-00105-5.
2. Ван Гуаньюй. Стратегическое управление региональным развитием сельских районов Китая : монография / Ван Гуаньюй ; под науч. ред. В.Л. Квинта. Санкт-Петербург : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2025. 178 с. (Библиотека стратега). ISBN 978-5-89781-887-7. DOI 10.21603/978-5-89781-887-7 EDN KYLVBJ
3. Ван Юйшань. Стратегическое планирование инновационного развития регионов России и Китая : монография / Ван Юйшань ; под науч. ред. В.Л. Квинта. Санкт-Петербург : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2023. 272 с. (Библиотека стратега). ISBN 978-5-89781-772-6
4. Власюк Л.И. Прогнозирование экономики макрорегиона: Дальний Восток / Л.И. Власюк ; отв. ред. П.А. Минакир ; Российская академия наук, Дальневосточное отделение, Институт экономических исследований. Хабаровск : ИЭИ ДВО РАН, 2012. 208 с. : ил., табл. ISBN 978-5-906118-02-8.
5. Герелишин Р.И. Стратегирование социально-экономического развития ресурсоориентированных регионов (на материалах Ямало-Ненецкого автономного округа) : монография / Р.И. Герелишин ; под науч. ред. В.Л. Квинта. Санкт-Петербург : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. 226 с. (Библиотека стратега). ISBN 978-5-89781-864-8. DOI 10.55959/978-5-89781-864-8 EDN PCOFXH
6. Дудовцева Ю.В. Стратегирование развития рынка гериатрических услуг : монография / Ю.В. Дудовцева. Санкт-Петербург : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2020. 160 с. (Серия «Библиотека стратега»). ISBN 978-5-89781-690-3
7. Журавлев Д.М. Стратегирование цифровой трансформации сложных социально-экономических систем : монография / Д.М. Журавлев ; под науч. ред. В.Л. Квинта. Санкт-Петербург : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. 352 с. (Библиотека стратега). ISBN 978-5-89781-862-4 EDN ISIQPB DOI 10.55959/978-5-89781-862-4
8. Квинт В.Л. Концепция стратегирования / В.Л. Квинт. Санкт-Петербург : Северо-Западный институт управления — филиал РАНХиГС, 2019. 132 с. (Библиотека стратега ; 1). ISBN 978-5-89781-628-6. EDN VUMJTW
9. Квинт В.Л. Концепция стратегирования. Т. II / В.Л. Квинт. Санкт-Петербург : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2020. 162 с. : ил. (Серия «Библиотека стратега»). ISBN 978-5-89781-655-2 ISBN 978-5-89781-629-3 EDN XGGPYG
10. Квинт В.Л. Поиск и исследование философских корней теории стратегии. Взаимосвязь философского и стратегического мышления / В.Л. Квинт // Управленческое консультирование. 2016. № 1. С. 15–21. EDN VOSSOJ
11. Квинт В.Л. Развитие преподавания и исследований теории и методологии стратегирования в Московском государственном университете / В.Л. Квинт // Теория и практика стратегирования : IV Международная научно-практическая конференция, Москва, 18 февраля 2021 г. Т. I: Московский Университариум стратега : сборник избранных научных статей и материалов конференции / под науч. ред. В.Л. Квинта. Москва : Издательство Московского университета, 2021. С. 19–24.
12. Квинт В.Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды / В.Л. Квинт // Управленческое консультирование. 2015. № 7. С. 6–11. EDN UBNJLL
13. Квинт В.Л. Становление теории стратегии как междисциплинарной науки / В.Л. Квинт // Теория и практика стратегирования : тезисы докладов участников III Международной научно-практической конференции, Москва, 25 февраля 2020 г. / под науч. ред. В.Л. Квинта. Москва : МГУ имени М.В. Ломоносова, Издательский Дом, 2020. С. 15–18.
14. Квинт В.Л. Стратегирование в современном мире / В.Л. Квинт. Санкт-Петербург : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2014. 52 с. ISBN 978-5-89781-510-4
15. Квинт В.Л. Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В.Л. Квинт, И.В. Новикова, М.К. Алимуратов, Н.И. Сасаев // Управленческое консультирование. 2022. № 9. С. 57–67. DOI 10.22394/1726-1139-2022-9-57-67 EDN RZGDLM

16. Квинт В. Л. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика : монография / В. Л. Квинт, С. Д. Бодрунов. Санкт-Петербург : ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. 351 с. ISBN 978-5-00020-083-4.
17. Квинт В. Л. Стратегирование формирования платформенной операционной модели для повышения уровня цифровой зрелости промышленных систем / В. Л. Квинт, А. В. Бабкин, Е. В. Шкарупета // Экономика промышленности. 2022. Т. 15, № 3. С. 249–261. DOI 10.17073/2072-1633-2022-3-249-261
18. Квинт В. Л. Стратегическая оценка соответствия открытых диффузных агломераций глобальным, национальным и региональным трендам (на примере агломераций Кемеровской области — Кузбасса) / В. Л. Квинт, И. В. Середюк // Экономика промышленности. 2025. Т. 18, № 1. С. 7–23. DOI 10.17073/2072-1633-2025-1-1435
19. Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению / В. Л. Квинт ; предисл., коммент. В. Л. Квинта. Санкт-Петербург : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. 204 с. (Серия «Библиотека стратега»). ISBN 978-5-89781-696-5.
20. Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России / В. Л. Квинт // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13, № 3. С. 290–299. DOI 10.17073/2072-1633-2020-3-290-299
21. Кожевников С. А. Развитие методологии стратегирования пространственной интеграции регионов России : монография / С. А. Кожевников ; под науч. ред. В. Л. Квинта. Санкт-Петербург : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2026. 410 с. (Библиотека стратега). ISBN 978-5-89781-898-3. EDN UGLMNH DOI 10.53454/9785897818983
22. Козырев А. А. Исследуя методологические основы стратегирования социально-экономического развития / А. А. Козырев // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13, № 4. С. 434–447. DOI 10.17073/2072-1633-2020-4-434-447
23. Козырев А. А. Концептуальная схема исследований теории и методологии стратегии / А. А. Козырев // Экономическое возрождение России. 2022. № 2 (72). С. 110–122. DOI 10.37930/1990-9780-2022-2-72-110-122
24. Кун Т. Структура научных революций / Т. Кун ; пер. с англ. И. З. Налетова ; общ. ред. и послесл. С. Р. Микулинского, Л. А. Марковой. 2-е изд. Москва : Прогресс, 1977. 300 с.
25. Манаева И. В. Формирование методологии стратегирования пространственного развития городов России : монография / И. В. Манаева. Санкт-Петербург : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2020. 368 с. (Серия «Библиотека стратега»). ISBN 978-5-89781-689-7.
26. Минцберг Г. Стратегическое сафари : экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. Москва : Альпина Паблишер, 2013. 523 с. ISBN 978-5-9614-2779-0.
27. Мирзиеева С. Ш. Методологические основы стратегирования социально-экономического развития Узбекистана : монография / С. Ш. Мирзиеева. Санкт-Петербург : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2020. 184 с. (Серия «Библиотека стратега»). ISBN 978-5-89781-672-9.
28. Морозова Ю. А. Стратегические приоритеты инновационного развития российского здравоохранения в условиях цифровизации : монография / Ю. А. Морозова. Санкт-Петербург : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. 208 с. (Серия «Библиотека стратега»). ISBN 978-5-89781-700-9.
29. Новикова И. В. Роль функций системы стратегического управления в стратегировании / И. В. Новикова // Теория и практика стратегирования: VIII Международная научно-практическая конференция (16–17 октября 2025 г.). Т. XIX. Уральский Университариум стратега : сборник избранных научных статей и материалов / под науч. ред. В. Л. Квинта. Екатеринбург : УрГЭУ, 2026. С. 21–24. ISBN 978-5-9656-0360-2.
30. Петрова П. М. Стратегирование рынка жилой недвижимости региона в чрезвычайный период : монография / П. М. Петрова ; под науч. ред. В. Л. Квинта. Санкт-Петербург : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. 240 с. (Библиотека стратега). ISBN 978-5-89781-791-7. EDN ABCPUM DOI 10.55959/978-5-89781-791-7
31. Портер М. Е. Конкурентная стратегия : методика анализа отраслей и конкурентов / М. Е. Портер ; пер. с англ. И. Минервина ; науч. ред. О. Нижельская. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с. ISBN 5-9614-0143-0.
32. Садовничая А. В. Стратегирование выставочно-ярмарочной деятельности : монография / А. В. Садовничая. Санкт-Петербург : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2019. 94 с. ISBN 978-5-89781-639-2.
33. Сасаев Н. И. Стратегирование промышленного ядра национальной экономики / Н. И. Сасаев, В. Л. Квинт // Экономика промышленности. 2024. Т. 17, № 3. С. 245–260. DOI 10.17073/2072-1633-2024-3-1349

34. Сасаев Н. И. Теоретические основы и методология разработки стратегии развития газовой отрасли России : монография / Н. И. Сасаев. Санкт-Петербург : СЗИУ РАНХиГС, 2019. 176 с. : ил. (Серия «Библиотека стратега»). ISBN 978-5-89781-658-3.
35. Середюк И. В. Стратегирование открытых диффузных агломераций в регионе (на примере Кемеровской области — Кузбасса) : монография / И. В. Середюк ; под науч. ред. В. Л. Квинта. Санкт-Петербург : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2025. 260 с. (Библиотека стратега). ISBN 978-5-89781-889-1. EDN MEVOQB DOI 10.21603/978-5-89781-889-1
36. Хабекова М. К. Стратегирование инновационных систем на основе финансовых технологий : монография / М. К. Хабекова ; под науч. ред. В. Л. Квинта. Санкт-Петербург : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2022. 138 с. (Библиотека стратега). ISBN 978-5-89781-743-6.
37. Хворостяная А. С. Разработка и реализация региональной стратегии: основные этапы и приоритеты / А. С. Хворостяная, В. Л. Квint // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2025. № 3. С. 25–34. DOI 10.37614/2220-802X.3.2025.89.002
38. Хворостяная А. С. Стратегирование индустрии моды: теория и практика : монография / А. С. Хворостяная ; под науч. ред. В. Л. Квинта. Санкт-Петербург : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. 272 с. (Серия «Библиотека стратега»). ISBN 978-5-89781-706-1. DOI 10.22394/978-5-89781-706-1-1-272
39. Цивилев С. Е. Стратегические приоритеты развития Кузбасса и управление процессами их реализации / С. Е. Цивилев. Санкт-Петербург : ИПЦ СЗИУ, 2021. 52 с. (Серия «Библиотека стратега»). ISBN 978-5-89781-703-0. DOI 10.22394/978-5-89781-703-0-1-52
40. Цивилева А. Е. Стратегическое управление развитием предприятий угольной промышленности России в кризисный и посткризисный периоды : монография / А. Е. Цивилева ; под науч. ред. В. Л. Квинта. Санкт-Петербург : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. 336 с. (Библиотека стратега). ISBN 978-5-89781-868-6. EDN TSBQDU DOI 10.55959/MSU868-6-2024
41. Экономическая и финансовая стратегия : учебник / В. Л. Квint, И. В. Новикова, М. К. Алимурадов, А. И. Аршинова [и др.] ; под науч. ред. В. Л. Квинта. Москва : Издательство Московского университета, 2024. 247, [1] с. : ил. (Классический университетский учебник). ISBN 978-5-19-011996-1. DOI 10.55959/MSU011996-1-2024

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Об авторе:

Козырев Александр Александрович, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента факультета экономики и финансов, Северо-Западный институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Санкт-Петербург, Российская Федерация); kozyrev-aa@ranepa.ru

References

1. Ansoff I. The New Corporate Strategy / with assistance by E. J. McDonnell; transl. from English by S. Zhiltsov; sci. ed. K. Golubev. St. Petersburg: Piter Kom, 1999. 416 p. (In Russ.). ISBN 5-314-00105-5.
2. Wang Guanyu. Strategic management of regional development of rural areas of China: monograph / sci. ed. V. L. Kvint. St. Petersburg: NWIM RANEPa Publishing Center, 2025. 178 p. (Strategist's Library). (In Russ.). ISBN 978-5-89781-887-7. DOI 10.21603/978-5-89781-887-7. EDN KYLVBj
3. Wang Yushan. Strategic planning of innovative development of regions of Russia and China: monograph / sci. ed. V. L. Kvint. St. Petersburg: NWIM RANEPa Publishing Center, 2023. 272 p. (Strategist's Library). (In Russ.). ISBN 978-5-89781-772-6.
4. Vlasjuk L. I. Forecasting the economy of a macroregion: the Far East / executive ed. P. A. Minakir; Russian Academy of Sciences, Far Eastern Branch, Economic Research Institute. Khabarovsk: Economic Research Institute FEB RAS, 2012. 208 p. (In Russ.). ISBN 978-5-906118-02-8.
5. Gerelishin R. I. Strategizing socio-economic development of resource-oriented regions: evidence from the Yamalo-Nenets Autonomous Okrug: monograph / sci. ed. V. L. Kvint. St. Petersburg: NWIM RANEPa Publishing Center, 2024. 226 p. (Strategist's Library). (In Russ.). ISBN 978-5-89781-864-8. DOI 10.55959/978-5-89781-864-8 EDN PCOFXh

6. Dudovtseva Yu. V. Strategizing the development of the geriatric services market: monograph. St. Petersburg: NWIM RANEPa Publishing Center, 2020. 160 p. (Strategist's Library). (In Russ.). ISBN 978-5-89781-690-3.
7. Zhuravlev D. M. Strategizing digital transformation of complex socio-economic systems: monograph / sci. ed. V. L. Kvint. St. Petersburg: NWIM RANEPa Publishing Center, 2024. 352 p. (Strategist's Library). (In Russ.). ISBN 978-5-89781-862-4 DOI 10.55959/978-5-89781-862-4 EDN ISIQPB
8. Kvint V. L. The concept of strategizing. St. Petersburg: North-West Institute of Management, branch of RANEPa, 2019. 132 p. (Strategist's Library; 1). (In Russ.). ISBN 978-5-89781-628-6. EDN VUMJTW
9. Kvint V. L. The concept of strategizing. Vol. II. St. Petersburg: NWIM RANEPa Publishing Center, 2020. 162 p. (Strategist's Library). (In Russ.). ISBN 978-5-89781-655-2; ISBN 978-5-89781-629-3. EDN XGGPYG
10. Kvint V. L. Searching for and studying the philosophical roots of strategy theory: the relationship between philosophical and strategic thinking // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2016. No. 1. P. 15–21. (In Russ.). EDN VOSSOJ
11. Kvint V. L. Development of teaching and research in the theory and methodology of strategizing at Moscow State University // Theory and Practice of Strategizing: IV International Scientific and Practical Conference, Moscow, February 18, 2021. Vol. I: Moscow Universitarium of Strategist: collection of selected scientific articles and conference materials / sci. ed. V. L. Kvint. Moscow: Moscow University Press, 2021. P. 19–24. (In Russ.).
12. Kvint V. L. Strategy development: monitoring and forecasting the internal and external environment // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2015. No. 7. P. 6–11. (In Russ.). EDN UBHJLL
13. Kvint V. L. Formation of strategy theory as an interdisciplinary science // Theory and Practice of Strategizing: abstracts of the participants of the III International Scientific and Practical Conference, Moscow, February 25, 2020 / sci. ed. V. L. Kvint. Moscow: Lomonosov Moscow State University Publishing House, 2020. P. 15–18. (In Russ.).
14. Kvint V. L. Strategizing in the modern world. St. Petersburg: NWIM RANEPa Publishing Center, 2014. 52 p. (In Russ.). ISBN 978-5-89781-510-4.
15. Kvint V. L., Novikova I. V., Alimuradov M. K., Sasaev N. I. Strategizing technological sovereignty of the national economy // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2022. No. 9. P. 57–67. (In Russ.). DOI 10.22394/1726-1139-2022-9-57-67 EDN RZGDLM
16. Kvint V. L., Bodrunov S. D. Strategizing the transformation of society: knowledge, technology, noonomy: monograph. St. Petersburg: Witte Institute for New Industrial Development, 2021. 351 p. (In Russ.). ISBN 978-5-00020-083-4.
17. Kvint V. L., Babkin A. V., Shkarupeta E. V. Strategizing the formation of a platform operating model to increase the digital maturity of industrial systems // Economy in Industry [Ekonomika promyshlennosti]. 2022. Vol. 15, No. 3. P. 249–261. (In Russ.). DOI 10.17073/2072-1633-2022-3-249-261
18. Kvint V. L., Seredyuk I. V. Strategic assessment of open diffuse agglomerations' compliance with global, national and regional trends: evidence from agglomerations of Kemerovo Region — Kuzbass // Economy in Industry [Ekonomika promyshlennosti]. 2025. Vol. 18, No. 1. P. 7–23. (In Russ.). DOI 10.17073/2072-1633-2025-1-1435
19. Kvint V. L. Strategic leadership of Amir Timur: comments on the Code / foreword and comments by V. L. Kvint. St. Petersburg: NWIM RANEPa Publishing Center, 2021. 204 p. (Strategist's Library). (In Russ.). ISBN 978-5-89781-696-5.
20. Kvint V. L. Theoretical foundations and methodology of strategizing Kuzbass as a key industrial region of Russia // Economy in Industry [Ekonomika promyshlennosti]. 2020. Vol. 13, No. 3. P. 290–299. (In Russ.). DOI 10.17073/2072-1633-2020-3-290-299
21. Kozhevnikov S. A. Development of methodology for strategizing spatial integration of Russian regions: monograph / sci. ed. V. L. Kvint. St. Petersburg: NWIM RANEPa Publishing Center, 2026. 410 p. (Strategist's Library). (In Russ.). ISBN 978-5-89781-898-3. DOI 10.53454/9785897818983 EDN UGLMHK
22. Kozyrev A. A. Exploring the methodological foundations of strategizing socio-economic development // Economy in Industry [Ekonomika v promyshlennosti]. 2020. Vol. 13, No. 4. P. 434–447. (In Russ.). DOI 10.17073/2072-1633-2020-4-434-447.
23. Kozyrev A. A. A conceptual framework for research on the theory and methodology of strategy // Economic Revival of Russia [Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii]. 2022. No. 2 (72). P. 110–122. (In Russ.). DOI 10.37930/1990-9780-2022-2-72-110-122

24. Kuhn T. The Structure of Scientific Revolutions / transl. from English by I. Z. Naletov; general ed. and afterword by S. R. Mikulinsky, L. A. Markova. 2nd ed. Moscow: Progress, 1977. 300 p. (In Russ.).
25. Manaeva I. V. Formation of methodology for strategizing spatial development of Russian cities: monograph. St. Petersburg: NWIM RANEPA Publishing Center, 2020. 368 p. (Strategist's Library). (In Russ.). ISBN 978-5-89781-689-7.
26. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management. Moscow: Alpina Publisher, 2013. 523 p. (In Russ.). ISBN 978-5-9614-2779-0.
27. Mirziyoeva S. Sh. Methodological foundations of strategizing socio-economic development of Uzbekistan: monograph. St. Petersburg: NWIM RANEPA Publishing Center, 2020. 184 p. (Strategist's Library). (In Russ.). ISBN 978-5-89781-672-9.
28. Morozova Yu. A. Strategic priorities of innovative development of Russian healthcare under digitalization: monograph. St. Petersburg: NWIM RANEPA Publishing Center, 2021. 208 p. (Strategist's Library). (In Russ.). ISBN 978-5-89781-700-9.
29. Novikova I. V. The role of functions of the strategic management system in strategizing // Theory and Practice of Strategizing: VIII International Scientific and Practical Conference (October 16-17, 2025). Vol. XIX: Ural Universitarium of Strategist: collection of selected scientific articles and materials / sci. ed. V. L. Kvint. Ekaterinburg: Ural State University of Economics, 2026. P. 21-24. (In Russ.). ISBN 978-5-9656-0360-2.
30. Petrova P. M. Strategizing the regional residential real estate market during an emergency period: monograph / sci. ed. V. L. Kvint. St. Petersburg: NWIM RANEPA Publishing Center, 2024. 240 p. (Strategist's Library). (In Russ.). ISBN 978-5-89781-791-7. DOI 10.55959/978-5-89781-791-7 EDN ABCPUM.
31. Porter M. E. Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors / transl. from English by I. Minervin; sci. ed. O. Nizhelskaya. Moscow: Alpina Business Books, 2005. 454 p. (In Russ.). ISBN 5-9614-0143-0.
32. Sadovnichaya A. V. Strategizing exhibition and fair activities: monograph. St. Petersburg: NWIM RANEPA Publishing Center, 2019. 94 p. (In Russ.). ISBN 978-5-89781-639-2.
33. Sasaev N. I., Kvint V. L. Strategizing the industrial core of the national economy // Economy in Industry [Ekonomika promyshlennosti]. 2024. Vol. 17, No. 3. P. 245-260. (In Russ.). DOI 10.17073/2072-1633-2024-3-1349
34. Sasaev N. I. Theoretical foundations and methodology for developing a strategy for the Russian gas industry: monograph. St. Petersburg: NWIM RANEPA, 2019. 176 p. (Strategist's Library). (In Russ.). ISBN 978-5-89781-658-3.
35. Sereidyuk I. V. Strategizing open diffuse agglomerations in a region: evidence from Kemerovo Region — Kuzbass: monograph / sci. ed. V. L. Kvint. St. Petersburg: NWIM RANEPA Publishing Center, 2025. 260 p. (Strategist's Library). (In Russ.). ISBN 978-5-89781-889-1. DOI 10.21603/978-5-89781-889-1 EDN MEVOQB
36. Khabekova M. K. Strategizing innovation systems based on financial technologies: monograph / sci. ed. V. L. Kvint. St. Petersburg: NWIM RANEPA Publishing Center, 2022. 138 p. (Strategist's Library). (In Russ.). ISBN 978-5-89781-743-6.
37. Khvorostyanaya A. S., Kvint V. L. Development and implementation of a regional strategy: main stages and priorities // North and Market: Formation of Economic Order [Sever i rynek: formirovanie ekonomicheskogo poriyadka]. 2025. No. 3. P. 25-34. (In Russ.). DOI 10.37614/2220-802X.3.2025.89.002
38. Khvorostyanaya A. S. Strategizing the fashion industry: theory and practice: monograph / sci. ed. V. L. Kvint. St. Petersburg: NWIM RANEPA Publishing Center, 2021. 272 p. (Strategist's Library). (In Russ.). ISBN 978-5-89781-706-1. DOI 10.22394/978-5-89781-706-1-1-272
39. Tsvilev S. E. Strategic priorities for the development of Kuzbass and management of their implementation processes. St. Petersburg: NWIM RANEPA Publishing Center, 2021. 52 p. (Strategist's Library). (In Russ.). ISBN 978-5-89781-703-0. DOI 10.22394/978-5-89781-703-0-1-52
40. Tsvileva A. E. Strategic management of the development of Russian coal industry enterprises in crisis and post-crisis periods: monograph / sci. ed. V. L. Kvint. St. Petersburg: NWIM RANEPA Publishing Center, 2024. 336 p. (Strategist's Library). (In Russ.). ISBN 978-5-89781-868-6. DOI 10.55959/MSU868-6-2024 EDN TSBQDU

41. Economic and financial strategy: textbook / V.L. Kvint, I.V. Novikova, M.K. Alimuradov, A.I. Arshinova et al.; sci. ed. V.L. Kvint. Moscow: Moscow University Press, 2024. 247 p. (Classical University Textbook). (In Russ.). ISBN 978-5-19-011996-1. DOI 10.55959/MSU011996-1-2024

Conflict of interests

The author declares no relevant conflict of interests.

About the author:

Aleksandr A. Kozыrev, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Chair of Management, North-West Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (St. Petersburg, Russian Federation), kozyrev-aa@ranepa.ru

Поступила в редакцию: 01.06.2026

Поступила после рецензирования: 30.06.2026

Принята к публикации: 20.07.2026

The article was submitted: 01.06.2026

Approved after reviewing: 30.06.2026

Accepted for publication: 20.07.2026

© Козырев А. А., 2026