

# ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 338.24

DOI: 10.25198/2077-7175-2020-5-19

## МОДЕЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ РИСКОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

**Н. К. Борисюк<sup>1</sup>, О. С. Смотрина<sup>2</sup>**

Оренбургский государственный университет, Оренбург, Россия

<sup>1</sup>e-mail: management@mail.ru

<sup>2</sup>e-mail: olismotrina@mail.ru

**Аннотация.** Актуальность исследования обусловлена необходимостью выработки новых подходов к моделированию стратегического поведения производственного предприятия в условиях рисков внешней среды. Общеизвестно, что основу российского хозяйственно-экономического уклада на протяжении более ста лет составляют производственные предприятия. В 1990-е годы в связи с переходом экономики России на рыночные отношения произошло реформирование системы хозяйственных отношений, вызвавшее затяжной экономический спад экономики предприятий. В основном данная проблема коснулась воздействия на предприятия происходящих изменений внешней среды. Исходя из этого, исследование моделей стратегического поведения предприятий в условиях рисков внешней среды, несомненно, представляет теоретико-практический интерес и является актуальным. Цель статьи заключается в теоретическом анализе существующих и обосновании разработки новой модели стратегического поведения производственного предприятия в условиях рисков внешней среды.

В процессе исследования авторами были использованы труды российских и зарубежных ученых по данной проблеме, законодательные акты и нормативные документы РФ, официальные данные государственной статистики. Также применялись такие методы исследования как анализ и обобщение, научная классификация, ретроспективный анализ, моделирование и другие. На основе анализа выделенных различными учеными моделей стратегического поведения производственного предприятия, учитывающих риски внешней среды (Г. Б. Клейнер, И. Ансофф, Е. В. Назмутдинова и другие) авторами статьи сделано заключение о целесообразности внедрения на предприятиях модели стратегического менеджмента, представляющей проект, состоящий из семи этапов. Данная модель, по сути, включает и развивает применительно к практике основные функции менеджмента. Каждый из этапов стратегии логически дополняет предыдущий, создавая целостную модель стратегического поведения производственного предприятия в условиях рисков внешней среды.

Авторами рекомендуется к внедрению на производственных предприятиях модель стратегического поведения в условиях рисков внешней среды, объединяющей стратегическое планирование, ориентированное на принятие оптимальных стратегических решений и стратегический менеджмент, нацеленный на достижение долгосрочных результатов в виде освоения новых рынков, новых технологий и новых товаров, что определяет научную новизну данного исследования. Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности их использования в дальнейшей разработке данной проблемы, а также в учебном процессе в вузах.

**Ключевые слова:** производственное предприятие, народнохозяйственный комплекс, адаптация предприятий к условиям рисков внешней среды, модель стратегического поведения предприятия.

**Для цитирования:** Борисюк Н. К., Смотрина О. С. Моделирование стратегического поведения производственного предприятия в условиях рисков внешней среды // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2020. – № 5. – С. 19–27. DOI: 10.25198/2077-7175-2020-5-19.

---

---

## MODELING THE STRATEGIC BEHAVIOR OF A MANUFACTURING ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF ENVIRONMENTAL RISKS

N. K. Borisjuk<sup>1</sup>, O. S. Smotrina<sup>2</sup>

Orenburg State University, Orenburg, Russia

<sup>1</sup>e-mail: management@mail.ru

<sup>2</sup>e-mail: olismotrina@mail.ru

**Abstract.** *The relevance of the study is due to the need to develop new approaches to modeling the strategic behavior of a manufacturing enterprise in the face of environmental risks. It is well known that the basis of the Russian economic and economic structure for more than a hundred years has been manufacturing enterprises. In the 1990s, in connection with the transition of the Russian economy to market relations, a reform of the system of economic relations took place, which caused a protracted economic recession of the enterprises' economies. Basically, this problem affected the impact on enterprises of the ongoing changes in the external environment. Based on this, the study of models of the strategic behavior of enterprises in the face of environmental risks is undoubtedly of theoretical and practical interest and is relevant. The purpose of the article is to theoretically analyze the existing ones and justify the development of a new model of the strategic behavior of a manufacturing enterprise in the face of environmental risks. In the process of the study, the authors used the works of Russian and foreign scientists on this issue, legislative acts and regulatory documents of the Russian Federation, official data of state statistics. Such research methods as analysis and generalization, scientific classification, retrospective analysis, modeling and others were also used.*

*Based on the analysis of the strategic behavior models of the manufacturing enterprise identified by various authors, including taking into account environmental risks (G. B. Kleiner, I. Ansoff, E. V. Nazmutdinova and others), the authors conclude that it is advisable to introduce a strategic management model in enterprises representing a project consisting of seven stages. This model, in fact, includes and develops the basic functions of management as applied to practice. Each of the stages of the strategy logically supplements the previous one, creating an integrated model of the strategic behavior of a manufacturing enterprise in the face of environmental risks.*

*The authors recommend the introduction of a model of strategic behavior in environmental risks at manufacturing enterprises, combining strategic planning focused on making optimal strategic decisions and strategic management aimed at achieving long-term results in the form of developing new markets, new technologies and new products. The practical significance of the research results lies in the possibility of their use in the further development of this problem, as well as in the educational process in universities.*

**Key words:** *industrial enterprise, national economic complex, adaptation of enterprises to environmental risks, model of strategic behavior of the enterprise.*

**Cite as:** Borisjuk, N. K., Smotrina, O. S. (2020) [Modeling the strategic behavior of a manufacturing enterprise in conditions of environmental risks]. *Intellekt. Innovatsii. Investitsii* [Intellect. Innovations. Investments]. Vol. 5, pp. 19–27. DOI: 10.25198/2077-7175-2020-5-19.

### Введение

Основу российского хозяйственно-экономического уклада на протяжении более ста лет составляют производственные предприятия, представляющие собой самостоятельный хозяйствующий субъект с правами юридического лица, производящий продукцию, товары, услуги, выполняющий работы, занимающийся различными видами экономической деятельности. Предприятия были и есть основа хозяйственной деятельности практически во всех отраслях экономики, видах деятельности и органи-

зационно-правовых формах собственности: в промышленности, строительстве, транспорте, торговле, сельском хозяйстве и в других.

Проводившиеся в стране в начале 1960-х годов экономические реформы были нацелены именно на реформирование условий их деятельности. Положение о предприятии (1965 г.; 1983 г.)<sup>1</sup>, Закон о предприятии (1987 г.)<sup>2</sup> определили их функции, права и ответственность [3].

В 1990-е годы в связи с переходом экономики России на рыночные отношения произошла транс-

---

<sup>1</sup> Постановление Совмина СССР от 04.10.1965 № 731 «Об утверждении Положения о социалистическом государственном производственном предприятии» [Электронный доступ]. – Режим доступа: <https://izak.ru/upload/iblock/57e/57ecd2e07118ebba8680fc5605e2b8d0.pdf>; Постановление Совета Министров СССР Об утверждении Положения о социалистическом государственном производственном предприятии (с изменениями на 4 августа 1983 года) (утратило силу с 21.02.2020 на основании постановления Правительства Российской Федерации от 03.02.2020 N 80) [Электронный доступ]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/901717097> (дата обращения: 12.05.2020).

<sup>2</sup> Закон СССР О государственном предприятии (объединении) (утратил силу на основании Закона СССР от 07.03.1991 № 2015-1) [Электронный доступ]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/9049736> (дата обращения: 12.05.2020).

формация системы экономических отношений на фоне затянувшегося экономического спада, вызвавшего проблемы функционирования предприятий<sup>3</sup>. В частности, встала проблема адаптации предприятий к изменившимся условиям внешней среды, что в свою очередь, ставило под вопрос выживание всего российского народнохозяйственного комплекса. Исходя из этого, исследование моделей стратегического поведения предприятий в условиях рисков внешней среды, несомненно, представляет теоретико-практический интерес и является актуальным. Данное исследование, кроме того, на наш взгляд, тем более актуально, так как в условиях введения против России санкций западными партнерами, с одной стороны, усложняет социально-экономическую ситуацию в стране, а с другой стороны – требует, в том числе и от производственных предприятий, разработки и реализации соответствующей модели стратегического поведения в условиях возникающих рисков внешней среды, что определяет цель исследования.

#### Теоретико-методический подход

Вопросы стратегического моделирования поведения производственных предприятий в условиях рисков внешней среды рассматриваются в научных трудах таких зарубежных и отечественных ученых и специалистов, как И. Ансофф, Р. Нагель, Мартин Мезнар, Джеймс Дж. Крисман, Арчи Б. Кэрролл, Юсаф Х. Акбара, Дж. Брайд, Н. И. Алексеева, М. А. Голубева, А. А. Архипенко, Г. Б. Клейнер, Е. В. Назмутдинова и другие.

В частности, большое внимание проблеме стратегии развития производственных предприятий уделяет в своих трудах Г. Б. Клейнер – ведущий отечественный теоретик стратегического планирования и управления. Данный автор исследует позиции комплексного определения предприятия как организации, обладающей системообразующими признаками, от выбора модели стратегического развития которого зависит состояние всей социально-экономической системы, как страны в целом, так и отдельных регионов [10].

И. Ансофф подчеркивает, «модель новой стратегии, которую планирует развить, внедрить и использовать, фирма должна учитывать традиционные сильные стороны..., если же сильных сторон для реализации стратегии недостаточно или ее реализация может привести к появлению слабостей в будущем, стратегическое планирование необходимо расширить до стратегического менеджмента» [2].

Стратегическое поведение отраслевых предприятий, как отмечает Е. В. Назмутдинова, обусловлено совокупностью определенных условий и факторов. В качестве таких факторов автор называет инновационную активность предприятия, восприимчивость инноваций персоналом, производственные условия (качество и цена продукции, уровень затрат на производство продукции), финансовые условия (платежеспособность, ликвидность, деловая активность) и другие [12].

В своей монографии «Стратегия производственного предприятия 21-го века: взгляд отрасли» Роджер Нагель формулирует положение о том, что в эпоху постоянных и неумолимых перемен становится невозможно предвидеть даже маленькую долю потенциальных проблем, возможностей и угроз, с которыми столкнется предприятие. Преуспет тот, кто будет способен быстро изменить курс, систематически менять стратегии и создавать инфраструктуру для процветания в непредсказуемой среде [15].

Также следует указать научный задел в данной области авторов настоящей статьи: Борисюк Н. К., Ермакова Ж. А. (2015), Борисюк Н. К., Трофимов И. В., Цветкова Т. В. (2016), Борисюк Н. К., Солдатова Л. А. (2017), Борисюк Н. К., Расаева А. А. (2018), Борисюк Н. К., Солдатова Л. А., Курлыкова А. В. (2019), Борисюк Н. К., Смотрина О. С. (2019).

В процессе написания данной статьи авторами использовались такие методы исследования, как анализ и обобщение, научная классификация, ретроспективный анализ; моделирование и другие.

Проведенный анализ экономического развития регионов, основу экономики которых, как уже отмечалось выше, составляют производственные предприятия, позволил выявить следующие проблемы:

- слабую проработанность стратегии инновационного развития регионов;
- отсутствие научной методологии реализации инновационных процессов;
- отсутствие региональной кластерной концепции развития экономики на основе промышленной и инновационной политики [11].

Вышеизложенное говорит как о недостаточной научной проработанности данной проблеме, так и о слабом контроле в регионах за реализацией концепции Правительства РФ по либерализации экономики на базе развивающегося инновационного потенциала территориальных агломераций [11].

Динамика количества предприятий и организаций в РФ и Оренбургской области представлена в таблице 1.

<sup>3</sup> Экономика России и мира – Экономический портал [Электронный доступ]. – Режим доступа: <https://institutiones.com/personalities.html?start=30> (дата обращения: 12.05.2020).

Таблица 1. Динамика количества предприятий и организаций в РФ и Оренбургской области<sup>4</sup>

Показатель	Годы				
	2000	2010	2015	2017	2018
Российская Федерация, тыс.	3346	4823	4765	4562	4215
Оренбургская область, единиц	34114	40491	41763	39323	37383

Данные приведенные в таблице 1 свидетельствуют о том, что динамика количества предприятий и организаций всех видов экономической деятельности за последние 10 лет имеет тенденцию к сокращению, как в пределах Российской Федерации, так и в Оренбургской области. В целом по стране количество предприятий и организаций сократилось за 2010–2018 гг. на 12,6%, в Оренбургской области за этот же период на 7,7%.

Что касается динамики количества производственных предприятий Оренбургской области, то она имеет также отрицательную тенденцию. Так,

в 2018 г. по сравнению с 2017 г. количество производственных предприятий в области уменьшилось на 6,5% (таблица 2). Эти факты говорят о том, что многие предприятия, включая производственные, не учитывают влияние на свою деятельность в кризисных условиях внешних факторов, что негативно сказывается на их финансово-экономическом состоянии. Таким образом, приведенные данные подтверждают актуальность выбранной темы исследования, а, следовательно, разработки модели стратегического поведения производственного предприятия в кризисных условиях.

Таблица 2. Число производственных предприятий в экономике Оренбургской области, единиц

Вид экономической деятельности	Годы	
	2017	2018
Всего предприятий и организаций по всем видам экономической деятельности	39323	37383
Из них производственных предприятий, всего	23182 (58,95%)	21692 (58,03%)
В том числе		
– сельское и лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	2904	2731
– добыча полезных ископаемых	395	390
– обрабатывающие производства	2536	2364
– обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	317	312
– водоснабжение и водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	405	379
– строительство	4216	4033
– торговля оптовая и розничная, ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	9128	8363
– транспортировка и хранение	2413	2312
– деятельность в области информации и связи	868	808

Факторы риска, влияющие на устойчивость производственного предприятия в рыночных условиях можно классифицировать как по внешним, так и по внутренним факторам [13]. При этом в данном исследовании проанализируем более детально только внешние факторы риска, представленные на рисунке 1.

Как видно из рисунка, среди факторов риска доминирующую группу составляют внешние фак-

торы, определяющие воздействие социально-экономической и правовой сфер. К ним относится нормотворческая деятельность органов власти всех уровней в части изменения налоговых нормативов, нормативов на транспортные перевозки; корректировка процентных ставок по кредитам банков, правил внешнеэкономической деятельности и другие [1]. Все большую роль в работе предприятий, особенно нефтегазовых отраслей, играют экологи-

<sup>3</sup> Российский статистический ежегодник 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gks.ru/folder/210/document/12994>; Статистический ежегодник Оренбургской области 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://orenstat.gks.ru/folder/38550> (дата обращения: 12.05.2020).

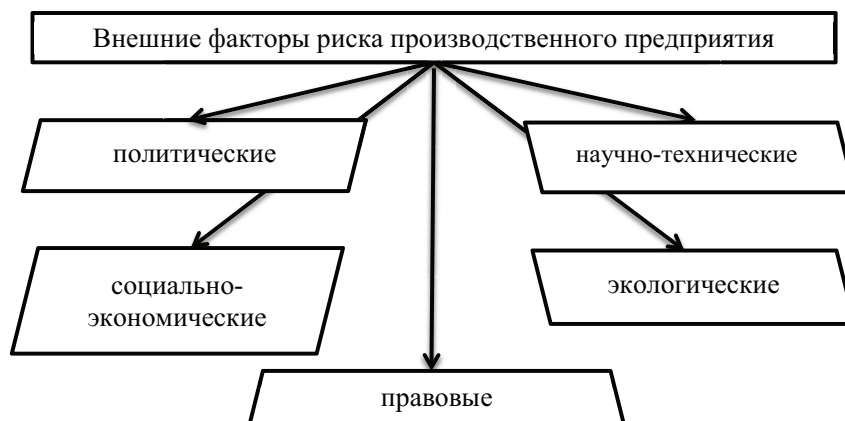


Рисунок 1. Классификация внешних факторов риска производственного предприятия  
Примечание: составлено авторами.

ческие факторы риска. Определенную угрозу экономической безопасности предприятия может оказывать влияние инноваций, в частности, освоение предприятиями-конкурентами новой технологии, снижающей издержки производства<sup>4</sup>.

Следует отметить, что представленный перечень внешних факторов риска производственных предприятий в условиях рыночной экономики методически воздействует на их планово-управленческую деятельность.

Таким образом, как показывает анализ теоретико-методических подходов к выработке модели стратегического поведения производственного предприятия в условиях внешних рисков, усугубляемых санкциями западных стран, разразившейся мировой пандемии коронавируса, а также значительным спадом экономики, что требует всестороннего осмысления данной проблемы и обоснования приемлемой модели стратегического поведения предприятия.

### Модели стратегического поведения предприятия

Под экономической стратегией в научной среде понимаются долгосрочные и наиболее важные планы, намерения руководства экономических субъектов в отношении развития производства, распределения доходов и расходов, формирования бюджета, осуществления капиталовложений, регулирования цен, социальной защиты населения и других направлений финансово-экономической деятельности.

Развитие в Российской Федерации элементов стратегического управления экономическими объектами различных уровней связано с переходом от централизованно управляемой к рыночной экономике.

Понятие «потенциал предприятия» тесно связан-

ное с понятиями «стратегия» и «стратегические решения», интерпретируется как находящиеся в распоряжении предприятия стратегические ресурсы [8]. В частности, в условиях кризиса это могут быть финансовые ресурсы и т. п. В содержательном плане стратегия предприятия включает в себя решения по изменению структуры и объемов производства, корректировке поведения предприятия на рынке товаров, а также стратегические аспекты интеграции с другими предприятиями, инвестиционно-финансовой и социальной сфер деятельности [4].

Учитывая вышеизложенное определение стратегии, интерес представляют выделенные Г. Б. Клейнером семь моделей (видов) стратегического поведения производственного предприятия, учитывающих риски внешней среды (рисунок 2) [9].

Однако для стратегического планирования и разработки модели поведения производственного предприятия в условиях кризиса наличие семи стратегий является неудобным и громоздким в процессе исполнения и контроля. Формирование стратегий предполагает выбор одного или нескольких вариантов в зависимости от предполагаемых условий и среды функционирования предприятия [6].

Концепция «управление по обстоятельствам» возникла в 70-х годах XX века в США как интерпретация модели специального управления прерывистыми переменными. Через десять лет на базе данной концепции началось развитие нового подхода – «кризисного управления» [4]. В результате был совершен ряд открытий, которые привели к созданию моделей систематического стратегического планирования (реакционная модель, специальное управление, долгосрочная модель, реактивная модель) и стратегического менеджмента [14].

<sup>4</sup> Разработка стратегии компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://iteam.ru/pages/razrabotka-strategii-kompanii> (дата обращения: 15.03.2020).

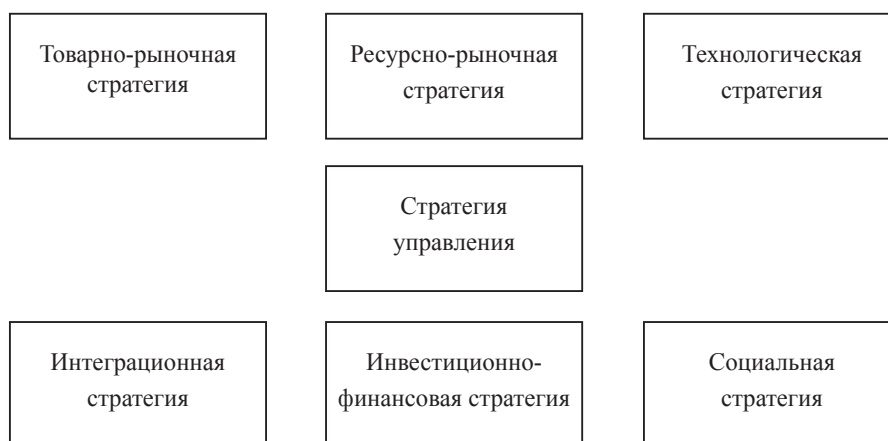


Рисунок 2. Модели стратегического поведения производственного предприятия (по Г. Б. Клейнеру)

При этом данные модели стратегического поведения предприятия с учетом характеристик среды, а также возможностей их применения представлены в таблице 2 [5].

Таблица 2. Модели стратегического поведения (менеджмента) производственного предприятия

Модель менеджмента	Характеристика среды	Тип изменений
Реакционная	В условиях стабильности внешней среды	Изменения повторяются и возможно использование сильных сторон предприятия
Специального управления	Постоянно развивающаяся среда (движение снизу вверх)	Поиск методом проб и ошибок, использование элементов кризисного управления
Долгосрочного планирования	Скорость изменений внешней среды начинает превышать скорость реакции предприятия	Идет поиск новых способов применения моделей управления
Реактивная	Во внешней среде частые прерывистые изменения	Все предшествующие и данная модель становятся малоэффективными
Стратегического менеджмента	Внешняя среда претерпевает постоянные изменения	Формирование новых способностей и развитие деловой активности предприятия

Исходя из цели данного исследования, опишем более детально план разработки проекта предлагаемой нами стратегии поведения предприятия на основе модели стратегического менеджмента. Разработку стратегии целесообразно организовать как проект, в котором участвует вся управленческая команда во главе с генеральным директором или собственником.

Примерный план проекта модели стратегического поведения производственного предприятия в условиях риска рекомендуемыми нами для разработки, представлен на рисунке 3.

Первый этап. «Анализ стратегических проблем» предполагает проведение анализа внешних и внутренних проблем, препятствующих эффективному функционированию и развитию предприятия, разработки карты проблем, на которой должна концентрироваться стратегия, особо выделив риски внешней среды.

Второй этап. «Выработка стратегических решений» предусматривает проведение анализа альтернативных стратегий и определение актуальных стратегических задач, на основе SWOT-анализа

определение сильных сторон предприятия и формирование стратегических решений.

Третий этап. «Определение позиционирования предприятия на рынке» предполагает определение целевых сегментов рынка и ценностей, создаваемых предприятием для клиентов, выделение ключевых отличий от конкурентов.

Четвертый этап. «Разработка организационной концепции» предусматривает определение целевой организационной структуры, формирование видения стратегически важных процессов, которые необходимо построить или модернизировать.

Пятый этап. «Определение стратегических ресурсов» предполагает определение стратегически важных ресурсов предприятия, формирование задач по их развитию, проведение анализа ценностей корпоративной культуры как ключевого ресурса предприятия, определение направлений их изменений.

Шестой этап. «Разработка карты стратегии» предусматривает оценку готовности к внедрению сбалансированной системы показателей, построение карты стратегии и определение лидеров целей, установку целевых значений показателей.



Рисунок 3. Этапы разработки модели стратегического поведения производственного предприятия  
Примечание: составлено авторами.

Седьмой этап. «Развертывание стратегии» предполагает разработку комплекса мероприятий, отнесенных к определенным периодам времени, выполнение которых должно обеспечить достижение стратегических целей предприятия.

Слагаемые представленного нами проекта модели стратегического поведения производственного предприятия в условиях рисков внешней среды не являются окончательно аргументированными и реализация отдельных этапов может быть редакционно изменена и дополнена по решению авторов проекта модели или собственников предприятия.

В целом проведение всех этапов разработки проекта модели стратегического поведения предприятия по оценке специалистов может составить 3–6 месяцев [7]. Вместе с тем специалистам предприятий и их консультантам следует учитывать, что торопливые действия в стратегических вопросах непозволительны, так как сокращение сроков может привести к резкому ухудшению качества разрабатываемой стратегической модели.

### Заключение

Проанализировав модели стратегического поведения производственного предприятия можно сделать вывод, что более предпочтительной является модель стратегического поведения производственного предприятия на основе объединения моделей стратегического планирования и стратегического менеджмента, олицетворяющих принятие оптимальных стратегических решений и выход на новые рынки, технологии и товары, что представляет определенную научную ценность и практическую значимость полученных результатов.

В частности, в данном исследовании объединив функции стратегического планирования и стратегического менеджмента мы получаем ответы на вопросы «что делать?» и «как и кто это будет делать?».

Практическое значение результатов исследования заключается в возможности их использования в дальнейшей разработке хозяйствующими субъектами, а также в учебном процессе в вузах.

### Литература

1. Алексеева Н. И. Обоснование концептуальной схемы экономического поведения предприятия // Вестник Донецкого национального университета. – Серия В. Экономика и право. – 2016. – № 4. – С. 12–18.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – Санкт-Петербург, 1999. – 416 с.
3. Белялова А. М. Правовое регулирование реорганизации коммерческих юридических лиц в России и за рубежом: диссертация ...кандидата юридических наук: 12.00.03. – Москва, 2019. – 181 с.
4. Борисюк Н. К. Модели диагностирования показателей эффективности экономической деятельности предприятия на основе адаптивного подхода // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2019. – № 2. – С. 30–38.
5. Борисюк Н. К. Особенности эффективного развития промышленных предприятий при переходе к постиндустриальной экономике // Промышленность: новые экономические реалии и перспективы развития: сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием): в 2-х частях. Ч. 2. – Оренбург: Типография «Экспресс-печать», 2019. – С. 147–152.

6. Горбунова М. Л. Механизм стратегического взаимодействия промышленных предприятий: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05. – Нижний Новгород, 2004. – 193 с.
7. Зайцева Е. А. Научные основы стратегического поведения предприятия в рыночной среде // Научное обозрение: теория и практика. – 2018. – № 5. – С. 6–12.
8. Кобылко А. А. Согласование стратегических решений при формировании комплексной стратегии предприятия: на примере компаний сотовой связи: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. – Москва, 2011. – 28 с.
9. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. – М.: ОАО «Из-во «Экономика», 1997. – 288 с.
10. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия. – М.: Дело, 2008. – 568 с.
11. Куценко Е. И. Концепция формирования инновационного регионального кластера в современных условиях // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 2–2. – С. 288–293.
12. Назмутдинова Е. В. Методический инструментарий определения типологии стратегического поведения производственного предприятия // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. – № 1. – С. 76–79.
13. Пучкова Е. М. Модели стратегического поведения организации в контексте взаимодействия с внешней средой // Научные исследования: теория, методика и практика : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 21 мая 2017 г.). В 2 т. Т. 2 / редкол.: О. Н. Широков [и др.]. – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2017. – С. 147–151.
14. Н. Igor Ansoff The emerging paradigm of strategic behavior // Strategic management journal. – 1987. – Volume 8. – Issue 6. – Pages 501–515.
15. Roger N. Nagel 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy-an Industry led View. – 1991. – Volume 1. – 46 p.

#### References

1. Alekseeva, N. I. (2016) [Justification of the conceptual scheme of economic behavior of the enterprise]. *Vestnik Doneckogo nacional'nogo universiteta. Ekonomika i pravo*. [Bulletin of Donetsk National University. – Series B. Economics and Law]. Vol. 4, pp. 12–18. (In Russ.).
2. Ansoff, I. (1999) *Novaya korporativnaya strategiya* [New Corporate Strategy]. St. Petersburg, 416 p.
3. Belyalova, A. M. (2019) *Pravovoye regulirovaniye reorganizatsii kommercheskikh yuridicheskikh lits v Rossii i zarubezhom. Kand. Diss* [Legal regulation of the reorganization of commercial legal entities in Russia and abroad. Cand. Diss]. Moscow, 181 p. (In Russ.).
4. Borisjuk, N. K. (2019) [Diagnostic models for indicators of the effectiveness of an enterprise's economic activity based on an adaptive approach]. *Intellekt. Innovacii. Investicii*. [Intellect. Innovations. Investments.]. Vol. 2, pp. 30–38. (In Russ.).
5. Borisjuk, N. K. (2019) [Features of the effective development of industrial enterprises in the transition to a post-industrial economy]. *Promyshlennost': novye ekonomicheskie realii i perspektivy razvitiya: sbornik statej II Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii (s mezhdunarodnym uchastiem): v 2-h chastyah. Ch. 2*. [Industry: new economic realities and development prospects: a collection of articles of the II All-Russian Scientific and Practical Conference (with international participation): in 2 parts. Part 2.]. Orenburg: Printing house «Express Printing». 244 p, pp. 147–152. (In Russ.).
6. Gorbunova, M. L. (2004) *Mekhanizm strategicheskogo vzaimodeystviya promyshlennykh predpriyatij. Kand. Diss* [The mechanism of strategic interaction of industrial enterprises. Cand. Diss]. Nizhny Novgorod, 193 p. (In Russ.).
7. Zaitseva, E. A. (2018) [The scientific basis of the strategic behavior of the enterprise in a market environment]. *Nauchnoe obozrenie: teoriya i praktika* [Scientific Review: theory and practice]. Vol. 5, pp. 6–12. (In Russ.).
8. Kobylko, A. A. (2011) *Soglasovaniye strategicheskikh resheniy pri formirovani kompleksnoy strategii predpriyatiya: na primere kompaniy sotovoy svyazi. Cand. Diss* [Coordination of strategic decisions in the formation of a comprehensive enterprise strategy: the example of mobile companies. Cand. Diss]. Moscow, 28 p. (In Russ.).
9. Kleiner, G. B. (1997) *Predpriyatye v nestabil'noj ekonomicheskoy srede: riski, strategii, bezopasnost'* [An enterprise in an unstable economic environment: risks, strategies, security]. Moscow: «Economics», 288 p.
10. Kleiner, G. B. (2008) *Strategiya predpriyatiya* [Strategy of the enterprise]. Moscow: Business, 568 p.
11. Kutsenko, E. I. (2016) [The concept of forming an innovative regional cluster in modern conditions]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship]. Vol. 2–2, pp. 288–293. (In Russ.).
12. Nazmutdinova, E. V. (2013) [Methodological tools for determining the typology of strategic behavior of



a manufacturing enterprise]. *Mezhdunarodny jzhurnal prikladnyh i fundamental'nyh issledovanij* [International Journal of Applied and Fundamental Research]. Vol. 1, pp. 76–79. (In Russ.).

13. Puchkova, E. M. (2017) [Models of strategic behavior of the organization in the context of interaction with the external environment] *Nauchnyeissledovaniya: teoriya, metodika i praktika: materialy Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* [Scientific research: theory, methodology and practice: materials of Intern. scientific-practical conf.] In 2 vol. Vol. 2 Cheboksary: Central nervous system Interactive Plus, pp. 147–151. (In Russ.).

14. H. Igor Ansoff (1987) The emerging paradigm of strategic behavior // *Strategic management journal*. Vol. 8. Issue 6, pp. 501–515. (In Eng.).

15. Roger, N. Nagel (1991) 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy-an Industry led View. Vol. 46 p. (In Eng.).

**Информация об авторах:**

**Николай Константинович Борисюк**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента, Оренбургский государственный университет, Оренбург, Россия

e-mail: management@mail.ru

**Ольга Сергеевна Смотрина**, кандидат исторических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Оренбургский государственный университет, Оренбург, Россия

e-mail: olysmotrina@mail.ru

Статья поступила в редакцию: 05.06.2020; принята в печать: 19.08.2020.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

**Information about the authors:**

**Nikolai Konstantinovich Borisjuk**, Doctor of Economics, Professor, Department of Management, Orenburg State University, Orenburg, Russia

e-mail: management@mail.ru

**Olga Sergeevna Smotrina**, PhD in History, Associate Professor of the Department of Management, Orenburg State University, Orenburg, Russia

e-mail: olysmotrina@mail.ru

The paper was submitted: 05.06.2020.

Accepted for publication: 19.08.2020.

The authors have read and approved the final manuscript.