

Оригинальная статья

УДК: 355.451

## **Роль стратегического мышления лидера в процессе разработки стратегии**

У. С. Пученко

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

[uliana.puchenko@yandex.ru](mailto:uliana.puchenko@yandex.ru); <https://orcid.org/0009-0005-4813-8468>

**Аннотация:** В условиях ускоряющихся технологических изменений, возрастания неопределенности и усложнения глобальной среды возникает объективная необходимость формирования у лидеров стратегического мышления, предполагающего способность предвидеть долгосрочные последствия принимаемых решений и формировать устойчивые векторы развития. Цель работы – раскрыть роль стратегического мышления лидера в разработке и реализации стратегии на основе методологии стратегирования В. Л. Квинта. В исследовании применялись методы: системный анализ концепции стратегирования В. Л. Квинта и сравнительно-исторический анализ жизнедеятельности великих стратегов (Амир Тимур, Генрих Жомини). В работе показана интеграция философских категорий, исторического опыта и современных управленческих практик в формировании стратегического сознания. Проанализированы 15 правил стратегического мышления, а также аспекты разработки инновационных долгосрочных решений, эффективного управления ресурсами и рисками. Анализ жизнедеятельности великих лидеров-стратегов продемонстрировал преобладание ценностно-ориентированного, системного и гуманистического подходов, составляющих методологическую основу стратегирования. Предложенный автором «Кодекс стратегического лидера» обеспечивает этическую основу действий, объединяя миссию, ценности и практики стратегического лидерства. Современный лидер, обладая эмоциональным интеллектом, учитывает социальные, экологические и технологические факторы, а также использует цифровые инструменты. Стратегическое мышление, по В. Л. Квинту, формирует целостную систему лидерства, обеспечивая ориентацию на долгосрочную перспективу, устойчивое развитие и создание общественной ценности. Практическая значимость заключается в оптимизации распределения ресурсов, стимулировании инновационной активности и создании конкурентных преимуществ в будущем. Перспектива развития стратегического мышления лидера в процессе реализации стратегии проявляется в способности к предвидению, адаптации и формированию долгосрочных решений в условиях неопределенности.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое мышление, лидерство, методология В. Л. Квинта, стратегирование

**Цитирование:** Пученко У. С. Роль стратегического мышления лидера в процессе разработки стратегии // Стратегирование: теория и практика. 2026. Т. 6. № 1. С. 87–97. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-1-87-97>; <https://elibrary.ru/QRCADP>

Поступила в редакцию 16.12.2025. Прошла рецензирование 13.01.2026. Принята к печати 16.01.2026.

original article

## Effect of Leader's Strategic Thinking on Strategizing

Uliana S. Puchenko

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

[uliana.puchenko@yandex.ru](mailto:uliana.puchenko@yandex.ru); <https://orcid.org/0009-0005-4813-8468>

**Abstract:** Leaders need strategic thinking to cope with the current technological advances, uncertainty, and complex global environment. Strategic thinking means that leaders are able to anticipate the long-term consequences of their decisions and shape sustainable development vectors. The author explored the effect of strategic thinking on strategizing, relying on the theory and practice of strategizing developed by Professor V.L. Kvint. Starting with a comparative analysis of the historical personalia of great strategists Amir Timur and Antoine-Henri Jomini, the paper demonstrates the integration of philosophical categories, historical experience, and modern management practices in the history of strategic thought. It proceeds with an analysis of the fifteen rules of strategic thinking, innovative long-term solutions, and the effective management of resources and risks. The diachronic analysis demonstrated the continuity of the value-oriented, systemic, and humanistic approaches in the methodological core of strategizing. The author designed The Code of Strategic Leader that unites the mission, values, and practices of strategic leadership, providing leaders with an ethical foundation for their actions. A modern leader that possesses emotional intelligence considers social, environmental, and technological factors, as well as utilizes digital tools. According to V.L. Kvint, strategic thinking forms a holistic system of leadership that provides a long-term focus and sustainable development, generating social value and utility. As for its practical significance, strategical thinking optimizes resource allocation, catalyzes innovations, and creates competitive advantages. During strategy implementation, strategical thinking manifests itself in the ability of the leader to foresee, adapt, and formulate long-term solutions in the face of uncertainty.

**Keywords:** strategy, strategic thinking, leadership, Vladimir Kvint's methodology, strategizing

**Citation:** Puchenko US. Effect of Leader's Strategic Thinking on Strategizing. *Strategizing: Theory and Practice*. 2026;6(1):87–97. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-1-87-97>; <https://elibrary.ru/QRCADP>

Received 16 December 2025. Reviewed 13 January 2026. Accepted 16 January 2026.

## 领导者的战略性思维在战略制定过程中的作用

乌利亚娜·谢尔盖耶夫娜·普琴科

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科

[uliana.puchenko@yandex.ru](mailto:uliana.puchenko@yandex.ru); <https://orcid.org/0009-0005-4813-8468>

**摘要:** 在技术变革加速、不确定性日益增加以及全球环境日益复杂的背景下，领导者迫切需要培养战略思维能力，从而使他们能够预见决策的长期后果并明确可持续发展的方向。研究目的是根据V. L. 昆特的战略化方法论，阐明战略思维在战略制定和实施过程中的作用。研究采用了以下方法：对V. L. 昆特的战略化概念进行系统分析，以及对伟大战略家（如阿米尔·铁木尔、亨利·若米尼）的生平进行比较历史分析。研究表明，哲学范畴、历史经验和现代管理实践在战略意识的形成过程中相互融合。本文分析了战略思维十五条原则，以及制定创新性长期解决方案、有效资源管理及风险管理的相关方面。对伟大战略领导者生平的分析表明，以价值为导向、系统性和人文主义为核心特征的战略化方法论基础具有延续

性。作者的《战略领导者准则》为行动提供了道德基础，将使命、价值观和战略领导的实践融为一体。现代领导者应具备高情商，能够考虑社会、环境和技术因素，并运用数字化工具。根据V. L. 昆特的理论，战略思维构建完整的领导力体系，确保着眼长远、实现可持续发展并创造社会价值。其实践意义体现在优化资源配置、激发创新以及创造未来竞争优势。领导者在战略实施过程中发展战略思维，体现在面对不确定性时，能够预见未来、适应变化并制定长期解决方案的能力上。

**关键词：**战略、战略思维、领导力、V. L. 昆特方法论、战略化

2025年12月16日收到稿件。2026年1月13日经同行评审。2026年1月16日被接受发表。

## ВВЕДЕНИЕ

Неопределенность внешней среды требует формирования стратегического видения и способности предвидеть последствия принимаемых решений. По В. Л. Квинту, «для любого успеха почти всегда необходимы ресурсы, которых часто не хватает, но ресурсы все равно менее важны, чем эффективная стратегия»<sup>1</sup>.

Различные исследования подтверждают значимость стратегического подхода. Согласно данным McKinsey & Company, почти половина предпринимателей тратит более четырех месяцев на разработку стратегических планов. При этом лишь 28 % систематически определяют порядок инициатив на основе финансовых показателей.

Организации, в которых лидеры активно участвуют в стратегических обсуждениях и гибко перераспределяют ресурсы, демонстрируют более высокие результаты и устойчивую динамику роста<sup>2</sup>. В условиях цифровой экономики стратегическое мышление становится ключевым фактором лидерства. И. В. Новикова пишет, что цифровизация требует нового типа лидерства, сочетающего стратегирование и развитие персонала<sup>3</sup>. Это делает лидера ключевым элементом разработки и реализации стратегии.

Современные исследования, которые были отмечены в 2023 г. Нобелевской премией по экономике (К. Голдфарб, Г. Асемоглу, Д. Креймер и др.), подтверждают значимость стратегического лидерства

и ценностного подхода к развитию технологий и институтов. Это делает концепцию В. Л. Квинта особенно актуальной в контексте человекоцентричной стратегии. Стратегия – не только инструмент достижения целей, но и «глубинное осознание высоких ценностей»<sup>4</sup>.

Цель работы – раскрыть роль стратегического мышления лидера в разработке и реализации стратегии на основе методологии стратегирования В. Л. Квинта.

## ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования выступило стратегическое мышление лидера в контексте разработки и реализации долгосрочной стратегии.

В фокусе анализа находился не только индивидуальный когнитивный стиль руководителя, но и его способность интегрировать ценностные ориентиры, институциональные условия и вызовы внешней среды в единую систему стратегирования.

Предметами исследования являлись методологические основания стратегического мышления лидера в концепции стратегирования В. Л. Квинта, а также практические механизмы их реализации в форме стратегического лидерства и «Кодекса стратегического лидера».

Исследование направлено на выявление того, как философские корни, исторический опыт и современные управленческие практики могут быть

<sup>1</sup> Kvint V. L. Strategy for the Global Market: Theory and practical applications. NY: Routledge, 2016. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

<sup>2</sup> West A., Koller T., Bhargava R. A new survey confirms the well-founded principles behind the allocation of resources for long-term value creation. // Tying short-term decisions to long-term strategy. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/tying-short-term-decisions-to-long-term-strategy> (дата обращения: 10.11.2025).

<sup>3</sup> Новикова И. В. Стратегический лидер в цифровой экономике: роль, качества и характеристики // Социально-трудовые исследования. 2021. № 4. С. 150–160. <https://elibrary.ru/GWMTPO>

<sup>4</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

трансформированы в устойчивые правила стратегического поведения лидера.

Теоретико-методологическую основу работы составили концепция стратегирования В. Л. Квинта, труды Н. И. Сасаева, И. В. Новиковой и других исследователей, осветивших проблематику стратегического лидерства, человекоцентричной стратегии и ценностно-ориентированного управления. В рамках данного подхода стратегия оценивалась как система долгосрочных приоритетов, основанная на выявлении иерархии ценностей и интересов стратегируемого объекта.

Методологический инструментарий включал:

- системный анализ концепции стратегирования, позволяющий рассматривать стратегическое мышление лидера как элемент целостной системы, включающей ценности, цели, ресурсы, риски и институциональную среду;
- сравнительно-исторический анализ жизнедеятельности великих стратегов (в их числе Амир Тимур, Генрих Жомини и др.), направленный на выявление закономерностей стратегических принципов и эволюции требований к лидеру;
- структурно-функциональный анализ «Кодекса стратегического лидера» как нормативной модели, фиксирующей ценностные, этические и поведенческие установки лидера;
- элементы анализа трудов В. Л. Квинта, позволяющие реконструировать логическую структуру «15 правил стратегического мышления» и их связь с практиками стратегического лидерства.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Современная наука о стратегии, по В. Л. Квинту, представляет собой систему знаний, объединяющую в себе философию, военный опыт и лидерство<sup>5</sup>. Стратегирование – процесс разработки и ре-

ализация стратегии, направленной на устойчивое развитие. Региональная стратегия позволяет достигать интересов всех ключевых акторов: населения, государства и промышленности<sup>6</sup>.

В процессе стратегирования проводится анализ внешних и внутренних прогнозов, однако само прогнозирование не является его задачей. Основные качества стратега – дальновидность, поиск асимметричных решений и инновационное мышление.

Методология стратегирования выделяет три подхода:

- новые горизонты – выявление радикальных инноваций и возможностей развития;
- стратегия улучшений – системный анализ подсистем и их взаимодействия;
- стратегия совмещения – соединение революционных идей с имеющимися ресурсами<sup>7</sup>.

По определению В. Л. Квинта, «Стратегия – это путеводитель к выверенным долгосрочным приоритетам и целям через хаос будущего и неизвестного»<sup>8</sup>. В данном определении гармонично соединяются воедино мудрость, время и инновации. Данная методология реализуется через «15 правил стратегического мышления» – алгоритм анализа, приоритизации и адаптации к неопределенности (табл. 1<sup>9</sup>).

Пятнадцать правил стратегического мышления В. Л. Квинта представляют собой целостную методологическую систему, которая объединяет философские основания, исторический опыт и современные практики лидерства.

В основе данной системы лежат принципы анализа скрытых закономерностей, выявления будущих трендов и формирования асимметричных стратегий. Этот «набор» позволяет действовать в условиях неопределенности при сохранении этической ответственности стратега<sup>10</sup>.

<sup>5</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

<sup>6</sup> Хворостяная А. С., Квинт В. Л. Разработка и реализация региональной стратегии: основные этапы и приоритеты // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2025. Т. 28. № 3. С. 25–34. <https://doi.org/10.37614/2220-802X.3.2025.89.002>

<sup>7</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

<sup>8</sup> Там же.

<sup>9</sup> Составлена автором на основе данных методологии: Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

<sup>10</sup> Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. № 7. С. 6–11. <https://elibrary.ru/UBHJLL>

**Таблица 1. Правила стратегического мышления и алгоритмы действий лидера****Table 1. Strategic thinking rules and algorithms for a leader**

<b>Правило стратегического мышления</b>	<b>Алгоритм действия лидера</b>
В стратегии нельзя полагаться только на здравый смысл.	Собирать данные → выявлять скрытые закономерности → строить сценарии будущего → принимать решения на основе прогнозов, а не текущих впечатлений.
Мнение большинства обычно ошибочно.	Критически проверять популярные идеи → искать слабые места в общепринятых решениях → формировать собственные решения.
В стратегии настоящее – это уже прошлое.	Оценивать текущие процессы только как отправную точку → планировать действия на 3–5 лет вперед → ориентироваться на ожидаемые изменения среды.
Стратег должен изучать и использовать опыт успешно реализованных победных стратегий.	Анализировать прошлые успешные решения → выделять принципы → адаптировать их к текущей ситуации с учетом новых трендов.
Ни одна стратегия не реализуется вечно.	Проводить периодическую оценку актуальности стратегии → корректировать приоритеты → инициировать переход к новой стратегии заранее.
Инерционное мышление – главный враг стратегического мышления.	Регулярно пересматривать операционные процессы → стимулировать инновации → избегать механического повторения прежних шагов.
Стратеги не должны разрабатывать предсказуемые модели и сценарии стратегии.	Включать элементы неожиданности → искать асимметричные решения → скрывать ключевые намерения до реализации.
Успешная стратегия не может ориентироваться на нечестные методы ее достижения.	Оценивать социальные последствия решений → исключать манипулятивные и разрушающие практики → соблюдать моральные ограничения.
Стратеги призваны превращать хаос будущего в систему и в успешный стратегический проект.	Выявлять точки неопределенности → формировать риск-сценарии → создавать управляемую модель реализации стратегии.
Асимметричные ответные стратегии всегда эффективнее симметричных.	Искать нестандартные способы решения задачи → использовать преимущества там, где конкурент слаб → сокращать время реакции.
Стратеги всегда должны быть оптимистами.	Сохранять устойчивость в кризисе → поддерживать мотивацию команды → действовать последовательно, несмотря на сопротивление среды.
Необходимо всегда переоценивать конкурента.	Собирать расширенную информацию о противнике → моделировать его сильные ходы → готовить запасные сценарии.
Поддержка стратегически важных инноваций может обеспечить огромные стратегические конкурентные преимущества.	Мониторить технологические тренды → оценивать их потенциал → быстро внедрять наиболее перспективные решения.
Стратеги должны оптимизировать ограниченные ресурсы, используя фактор времени как детерминирующий.	Рассчитывать стоимость решения во времени → минимизировать издержки за счет скорости → опережать конкурентов в реализации.
Стратеги должны выявлять истинные ценности, интересы и приоритеты стратегируемого объекта, а не просто ориентироваться на желания его руководителей.	Анализировать структуру интересов объекта → определять ценности и приоритеты → соотносить их с долгосрочной стратегией развития.

**Сопоставление исторического и современного опыта**

Сравнение жизнедеятельности стратегов показывает преемственность ряда черт. Их объединяет способность к долгосрочному видению, предвидению изменений и обеспечению устойчивого развития. В современных условиях стратегическая деятельность, несомненно, осуществляется в контексте цифровизации и глобальной взаимозависимости. Современный стратег, безусловно, должен принимать решения на основе системного анализа среды, интеграции прогнозов и адаптивного управления. При этом необходимо учитывать социальные, экологические и технологические параметры развития. Ценностные и этические

основания приобретают статус ключевых ориентиров стратегирования<sup>11</sup>.

Таблица 2<sup>12</sup> продемонстрировала сохранение фундаментальных принципов стратегического мышления и смещение акцентов к устойчивости, цифровым инструментам и гуманистическим параметрам лидерства.

Ключевым элементом стратегического лидерства выступает долгосрочное видение, основанное на управлении ресурсами и рисками. Современный лидер интегрирует социальные, экологические и технологические параметры развития, применяет эмоциональный интеллект и формирует инновационную команду, способную адаптироваться к изменениям внешней среды<sup>13,14,15</sup>.

**Таблица 2. Сравнение действий стратегов прошлого и современного стратегического лидера**

**Table 2. Great strategists of the past vs. modern strategic leaders: Diachronic analysis**

Аспект	Стратеги прошлого	Современный стратегический лидер
Временной горизонт	Долгосрочные цели, но ограниченные внешней информацией	Долгосрочные цели с учетом глобальных трендов, прогнозирования и сценариев
Фокус на ресурсах	Оптимизация внутренних ресурсов, контроль над территориями / активами	Оптимизация внутренних и внешних ресурсов, учет человеческого потенциала, технологий, экологических факторов
Риски и угрозы	Преимущественно внешние угрозы, прямые и предсказуемые	Комплексные риски: экономические, экологические, технологические и социальные, с акцентом на адаптивность
Принятие решений	Централизованное, основанное на опыте и интуиции	Системное, с использованием анализа данных, OTSW-подхода, мониторинга и стратегических инструментов
Этическая и социальная составляющая	В меньшей степени учитывалась	Ключевой ориентир: социальная ответственность, устойчивость, этика, осознанное потребление
Инновации	Чаще вторичные, инструментальные	Проактивные, направленные на создание новых возможностей и долгосрочную ценность
Взаимодействие с последователями	Подчинение, дисциплина	Доверие, вовлеченность, эмоциональный интеллект, формирование культуры стратегического мышления

<sup>11</sup> Хворостяная А. С. Стратегическая трансформация интересов потребителей предприятий легкой промышленности и индустрии моды // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 3. С. 443–454. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-3-443-454>

<sup>12</sup> Составлена автором.

<sup>13</sup> Квинт В. Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека // Экономика и управление. 2014. Т. 109. № 11. С. 15–17. <https://elibrary.ru/TENMXD>

<sup>14</sup> Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению. СПб.: РАНХиГС, 2021. 204 с. <https://doi.org/10.22394/978-5-89781-696-5-1-204>

<sup>15</sup> Квинт В. Л. Поиск и исследование философских корней теории стратегии. Взаимосвязь философского и стратегического мышления // Управленческое консультирование. 2016. № 1. С. 15–21. <https://elibrary.ru/VOSSOJ>

По В. Л. Квинту, универсальность стратегирования подтверждается практикой различных сфер. В бизнесе логистика из вспомогательной функции трансформировалась в стратегический инструмент формирования конкурентных преимуществ<sup>16,17</sup>. В государственном управлении стратегический подход повышает результативность систем здравоохранения за счет цифровизации процессов и международного сотрудничества<sup>18</sup>. В условиях цифровой экономики стратегирование обеспечивает устойчивое развитие и рациональное использование ресурсов, учитывая экологические ограничения и демографические тенденции<sup>19</sup>.

Таким образом, стратегическое мышление формирует целостный подход к управлению, обеспечивая ориентацию на долгосрочные приоритеты, рациональное распределение ресурсов и развитие инновационного потенциала. Исходя из вышесказанного, стратегирование, по В. Л. Квинту, несомненно, может рассматриваться не только как метод анализа и планирования, но и как система лидерства, ориентированная на создание общественной ценности.

Переход от концептуальных положений к практической реализации стратегического видения предполагает наличие нормативного основания, задающего рамки принятия решений и критерии ответственности лидера. В качестве такого основания выступает «Кодекс стратегического лидера», отражающий ценностную логику стратегирования и определяющий этические и управленческие принципы поведения стратега.

### Кодекс стратегического лидера

Методология стратегического лидерства основывается на ценностной стратегии, ориентированной на долгосрочное развитие и служение обществу. Согласно В. Л. Квинту, лидер – это стратег, создающий цивилизационную ценность и обеспечивающий этическое управление через формулирование миссии, определение ценностей и установление приоритетов (рис. 1<sup>20</sup>).

Цель стратегического лидерства заключается в создании будущей ценности посредством развития стратегического мышления команды и применения компетенций, подтвержденных современными исследованиями. По наблюдению И. В. Новиковой<sup>21</sup>, современный лидер сочетает традиционные управленческие качества с цифровыми навыками и эмоциональным интеллектом, что способствует поддержанию устойчивости, формированию доверия и принятию взвешенных стратегических решений<sup>22,23,24</sup>.

Ответственное лидерство предполагает согласование интересов, оценку общественных последствий принимаемых решений и формирование гибких команд, ориентированных на глобальный обмен знаниями. Эффективность лидерства определяется не только набором профессиональных компетенций, но и уровнем социальной ответственности.

Как отмечает Н. И. Сасаев, ценности лидера выступают фильтром стратегических приоритетов на ранних этапах стратегирования: они определяют допустимые последствия, задают приоритет на устойчивое развитие, сохранение экологического баланса и развитие человеческого потенциала<sup>25</sup>.

<sup>16</sup> Дмитриева С. И. Логистическое стратегирование как фактор глобальной конкурентоспособности бизнеса // *Стратегирование: теория и практика*. 2025. Т. 5. № 3. С. 390–410. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-3-390-410>

<sup>17</sup> Квинт В. Л. К истокам теории стратегии. 200-летие издания теоретической работы генерала Жомини. СПб: ИПЦ СЗИУ фил. РАНХиГС, 2017. 52 с. <https://elibrary.ru/YUSJAT>

<sup>18</sup> Морозова Ю. А. Основные приоритеты стратегирования научно-инновационной системы российского здравоохранения // *Стратегирование: теория и практика*. 2025. Т. 5. № 3. С. 349–364. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-3-349-364>

<sup>19</sup> Никоноров С. М., Кочерыгин А. Д. Влияние наделенности природными ресурсами на экономический рост и стратегирование в странах СНГ // *Стратегирование: теория и практика*. 2025. Т. 5. № 3. С. 277–291. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-3-277-291>

<sup>20</sup> Составлен автором на основе данных методологии: Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

<sup>21</sup> Новикова И. В. Стратегический лидер в цифровой

<sup>22</sup> Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в работе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. 512 с.

<sup>23</sup> Дестено Д. Сила эмоций. Как благодарность, сопереживание и гордость помогают в жизни и работе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. 272 с.

<sup>24</sup> Sunzi, Sawyer M. L. *The Art of War*. Boulder: Westview Press, 1994. 375 с.

<sup>25</sup> Сасаев Н. И. Фундаментальная основа для формирования новой культуры стратегирования // *Экономика промышленности*. 2021. Т. 14. № 2. С. 153–163. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-2-153-163>



**Рис. 1. Базовый кодекс стратегического лидера**

**Fig. 1. Code of Strategic Leader**

Так, ценностная основа лидера формирует смысловую структуру стратегического мышления<sup>26</sup>.

Включение Кодекса стратегического лидера в методологию стратегирования позволяет обеспечить переход от теоретических принципов к практическим управленческим решениям. Он задает

ценностные ориентиры, определяет ответственность лидера перед обществом и устанавливает правила формирования стратегических приоритетов. На этой основе стратегическое мышление приобретает прикладной характер, обеспечивая устойчивость стратегии, согласованность долгосрочных

<sup>26</sup> Стратегические приоритеты формирования достойной жизни в Кузбассе / И. В. Новикова [и др.] // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 308–317. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-308-317>



решений и их соответствие общественной пользе. Таким образом, Кодекс представляет собой механизм воплощения стратегического сознания в управленческую практику и служит завершающим элементом структуры стратегического лидерства.

## ВЫВОДЫ

Проведенное исследование показало, что стратегическое мышление, по В. Л. Квинту, является методологической основой разработки и реализации долгосрочной стратегии. Она объединяет в себе философские категории, исторический опыт и современные управленческие практики. Установлена взаимосвязь стратегического мышления и методологии стратегического лидерства. Проанализированы 15 правил стратегического мышления и раскрыты их практические проявления в «Кодексе стратегического лидера», основанного на ценностном подходе. Он выступает механизмом перехода от стратегического созна-

ния к практическим решениям и обеспечивает этичность и устойчивость лидерства.

Сравнительный анализ исторических и современных стратегов подтвердил преемственность стратегических принципов при одновременном расширении факторов, влияющих на лидерство в XXI веке. К ним относятся цифровизация, экологическая ответственность и ориентация на социальное развитие. Практическая значимость исследования заключается в применимости концепции стратегирования В. Л. Квинта в бизнесе, государственном управлении и цифровой экономике для повышения эффективности стратегических решений и формирования лидерских компетенций.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой цифровых инструментов мониторинга и прогнозирования, уточнением методологии стратегирования в отраслевых контекстах и углубленным анализом ценностно-этических оснований стратегического лидерства.

## ЛИТЕРАТУРА

- Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в работе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. 512 с.
- Дестено Д. Сила эмоций. Как благодарность, сопереживание и гордость помогают в жизни и работе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. 272 с.
- Дмитриева С. И. Логистическое стратегирование как фактор глобальной конкурентоспособности бизнеса // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 3. С. 390–410. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-3-390-410>
- Квинт В. Л. К истокам теории стратегии. 200-летие издания теоретической работы генерала Жомини. СПб.: ИПЦ СЗИУ фил. РАНХиГС, 2017. 52 с. <https://elibrary.ru/YUSJAT>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Поиск и исследование философских корней теории стратегии. Взаимосвязь философского и стратегического мышления // Управленческое консультирование. 2016. № 1. С. 15–21. <https://elibrary.ru/VOSSOJ>
- Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. № 7. С. 6–11. <https://elibrary.ru/UBHJLL>
- Квинт В. Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека // Экономика и управление. 2014. Т. 109. № 11. С. 15–17. <https://elibrary.ru/TENMXD>
- Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению. СПб.: РАНХиГС, 2021. 204 с. <https://doi.org/10.22394/978-5-89781-696-5-1-204>
- Морозова Ю. А. Основные приоритеты стратегирования научно-инновационной системы российского здравоохранения // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 3. С. 349–364. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-3-349-364>

- Никоноров С. М., Кочерыгин А. Д. Влияние наделенности природными ресурсами на экономический рост и стратегирование в странах СНГ // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 3. С. 277–291. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-3-277-291>
- Новикова И. В. Стратегический лидер в цифровой экономике: роль, качества и характеристики // Социально-трудовые исследования. 2021. № 4. С. 150–160. <https://elibrary.ru/GWMTPO>
- Сасаев Н. И. Фундаментальная основа для формирования новой культуры стратегирования // Экономика промышленности. 2021. Т. 14. № 2. С. 153–163. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-2-153-163>
- Стратегические приоритеты формирования достойной жизни в Кузбассе / И. В. Новикова [и др.] // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 308–317. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-308-317>
- Хворостяная А. С. Стратегическая трансформация интересов потребителей предприятий легкой промышленности и индустрии моды // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 3. С. 443–454. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-3-443-454>
- Хворостяная А. С., Квинт В. Л. Разработка и реализация региональной стратегии: основные этапы и приоритеты // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2025. Т. 28. № 3. С. 25–34. <https://doi.org/10.37614/2220-802X.3.2025.89.002>
- Kvint V. L. Strategy for the Global Market: Theory and practical applications. NY: Routledge, 2016. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Sunzi, Sawyer M. L. The Art of War. Boulder: Westview Press, 1994. 375 с.

## REFERENCES

- Desteno D. The power of emotions: How gratitude, compassion, and pride help in life and work. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2020. 272 p.
- Dmitrieva SI. Logistics strategizing as a factor of global business competitiveness. Strategizing: Theory and Practice. 2025;5(3):390–410. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-3-390-410>
- Goleman D. Emotional intelligence at work. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2020. 512 p.
- Khvorostyanaya AS. Strategic shift in consumer interests: Textile, clothing, footwear, and fashion industries. Strategizing: Theory and Practice. 2025;5(3):443–454. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-3-443-454>
- Khvorostyanaya, AS, Kvint VL. Regional strategy development and implementation: Key stages and priorities. The North and the Market: Forming the Economic Order. 2025;28(3):25–34. (In Russ.) <https://doi.org/10.37614/2220-802X.3.2025.89.002>
- Kvint VL. Development of strategy: Scanning and forecasting of external and internal environments. Administrative Consulting. 2015;(7):6–11. (In Russ.) <https://elibrary.ru/UBHJLL>
- Kvint VL. Search and investigation of philosophical base of the theory of strategy. Interrelation of philosophical and strategic thinking. Administrative Consulting. 2016;(1):15–21. (In Russ.) <https://elibrary.ru/VOSSOJ>
- Kvint VL. Strategic Leadership of Amir Timur: Comments on the Code. St. Petersburg: RANEPА; 2021. 204 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/978-5-89781-696-5-1-204>
- Kvint VL. Strategic planning in Russia and the world: Importance of human interactions. Economics and Management. 2014;109(11):15–17. (In Russ.) <https://elibrary.ru/TENMXD>
- Kvint VL. Strategy for the Global Market: Theory and practical applications. NY: Routledge; 2016. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 1. St. Petersburg: NWIM RANEPА; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. To the origins of the theory of strategy. 200th anniversary of the publication of the theoretical work of General Jomini. St. Petersburg: North-West Institute of Management – branch of RANEPА; 2017. 52 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/YUSJAT>
- Morozova YuA. Strategizing the main priorities of scientific and innovative system in russian health-care. *Strategizing: Theory and Practice*. 2025;5(3):349–364. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-3-349-364>
- Nikonorov SM, Kocherigin AD. Impact of natural resource endowment on economic growth and strategizing in cis countries. *Strategizing: Theory and Practice*. 2025;5(3):277–291. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-3-277-291>
- Novikova IV, Boiko KV, Dudovtseva YuV, Ovchinnikov VA. Strategic priorities of maintaining decent life in Kuzbass. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(3):308–317. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-308-317>
- Novikova IV. Strategic leader in the digital economy: Role, qualities and characteristics. *Social and Labor Research*. 2021;(4):150–160. (In Russ.) <https://elibrary.ru/GWMTPO>
- Sasaev NI. Fundamental basis for the formation of a new strategizing culture. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2021;14(2):153–163. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-2-153-163>
- Sunzi, Sawyer ML. *The Art of War*. Boulder: Westview Press; 1994. 375 c.

**КРИТЕРИИ АВТОРСТВА:** У. С. Пученко – автор полностью выполнил исследование и подготовку статьи. Вклад включает концептуализацию и постановку задач, разработку методологии, сбор и анализ данных, написание и редактирование текста, а также подготовку иллюстративных материалов. Все этапы работы выполнены самостоятельно, без участия соавторов.

**КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ:** Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:** Пученко Ульяна Сергеевна, Московская школа экономики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; [uliana.puchenko@yandex.ru](mailto:uliana.puchenko@yandex.ru); <https://orcid.org/0009-0005-4813-8468>

**CONTRIBUTION:** U.S. Puchenko is the only and independent author of this manuscript.

**CONFLICT OF INTEREST:** The author declared no potential conflict of interest regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

**ABOUT AUTHOR:** Uliana S. Puchenko, Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [uliana.puchenko@yandex.ru](mailto:uliana.puchenko@yandex.ru); <https://orcid.org/0009-0005-4813-8468>