Концептуальные основы проектирования адаптивных стратегий энергетических компаний в современных условиях

Лашков Евгений Игоревич
аспирант, МГИМО МИД России, malnik81@yandex.ru,

Малышкин Николай Геннадьевич
к. эконом. наук, доцент, доц. кафедры управления проектом, ГУУ, nikolaymalyshkin@rambler.ru,

Набатова Валерия
аспирант, ГУУ, malnik81@yandex.ru

Данная статья посвящена анализу концептуальных основ проектирования адаптивных стратегий энергетических компаний в современных условиях Основное внимание уделено адаптации компаний в условиях промышленного суверенитета.. Методология исследования включает междисциплинарный подход, основанный на теории неоинституционализма. Статья подчёркивает важность гибкости адаптивных стратегий и необходимость переосмысления их роли.
Ключевые слова: адаптивные стратегии; технологический суверенитет; инновации; неоинституционализм.

Традиционное стратегическое планирование, сложившееся во второй половине XX в., исходило из предпосылок относительной стабильности внешней среды, предсказуемости технологических траекторий и линейности экономического развития. Модели И. Ансоффа, М. Портера, Г. Минцберга предполагали возможность долгосрочного прогнозирования и разработки детерминированных стратегий на 5-10 лет вперед. Но современная реальность, характеризующаяся геополитической турбулентностью, санкционными ограничениями и ускорением технологических сдвигов, делает. При этом энергетические компании, сумевшие быстро адаптироваться, продемонстрировали рост конкурентоспособности, тогда как попытки действовать по инерции привели к стагнации и потере позиций.

Концепция адаптивного управления имеет глубокие теоретические корни. Ее основы заложены в трудах Л. фон Берталанфи (общая теория систем), Н. Винера (кибернетика), П. Ховерштадта (фрактальная организация).В современной интерпретации адаптивное управление промышленным предприятием представляет собой непрерывный процесс идентификации изменений внешней и внутренней среды, корректировки целей и механизмов их достижения на основе обратных связей и прогнозных моделей.

Применительно к задачам обеспечения промышленного суверенитета адаптивный подход приобретает особую значимость. Достижение технологической независимости не может быть разовым актом; это длительный процесс, требующий постоянной корректировки траекторий развития в зависимости от успехов/неудач импортозамещения, появления новых технологических возможностей, изменения геополитической конъюнктуры.

Синтез теоретических положений и результатов эмпирического анализа позволяет нам сформулировать систему принципов, на которых должно базироваться проектирование стратегий энергетических компаний в условиях формирования промышленного суверенитета. Реализация сформулированных принципов требует формирования целостной архитектуры системы адаптивного стратегического планирования, интегрирующей три уровня управления: государственный (макро-), отраслевой/региональный (мезо-) и корпоративный (микро-). Представленная архитектура реализует идею «замкнутого контура управления»: стратегические решения на макроуровне определяют рамки для мезо- и микроуровней; обратная связь от предприятий и отраслей позволяет корректировать государственную политику, делая ее адаптивной к реальным потребностям промышленности. Ключевым элементом предлагаемой концепции является четкое разграничение зон ответственности между уровнями управления. Предложенное разграничение позволяет избежать дублирования функций и конфликта интересов, а также создает основу для разработки системы ключевых показателей эффективности (KPI) на каждом уровне. Однако предложенная архитектура и распределение функций не являются универсальными в том смысле, что они требуют настройки под конкретную модель реализации промышленного суверенитета, выбранную для той или иной отрасли.

Как было показано ранее, доминирование искаженной мобилизационной модели в гражданских высокотехнологичных секторах во многом обусловлено именно разрывом между уровнями управления: государство задает приоритеты, но не получает адекватной обратной связи от предприятий, а отраслевой (мезо-) уровень, призванный координировать и агрегировать эту обратную связь, остается слабым или подменяется прямым административным подчинением. В зависимости от того, какая базовая модель является целевой для отрасли, архитектура адаптивного планирования будет иметь специфическую конфигурацию.

Особую значимость предлагаемая архитектура приобретает для преодоления институциональных разрывов. Четкое закрепление функции координации на мезоуровне (отраслевые консорциумы, кластерные агентства, инжиниринговые центры) создает институциональную основу для преодоления «долины смерти» между наукой и производством. Именно на этом уровне могут формироваться технологические платформы, объединяющие университеты, НИИ и предприятия для решения конкретных задач импортозамещения. Кроме того, мезоуровень выступает естественным агрегатором кадровых потребностей отрасли, что позволяет формировать обоснованные заказы системе образования и преодолевать разрыв между подготовкой специалистов и реальными запросами производства.

Реализация принципа кадрового опережения, сформулированного данном параграфе, требует пересмотра традиционных подходов к планированию на микроуровне. В системе внутрифирменного планирования должны появиться разделы, посвященные не только текущему обеспечению персоналом, но и долгосрочному развитию человеческого капитала, включая программы целевой подготовки, стажировок, наставничества. Эти программы должны быть синхронизированы со стратегией технологической независимости предприятия и, в свою очередь, агрегироваться на мезоуровне для формирования отраслевых заказов на подготовку кадров. Только такое многоуровневое согласование позволит разорвать порочный круг «зарплатной ловушки» и перейти от экстенсивного наращивания издержек на персонал к интенсивному росту производительности труда.

Таким образом можно сделать следующие выводы:

1. Классические модели стратегического планирования, основанные на предпосылках стабильности и предсказуемости, утратили адекватность в условиях геополитической турбулентности и санкционных ограничений. На смену им должна прийти парадигма адаптивного стратегирования, ориентированная на непрерывную корректировку траекторий развития на основе обратных связей.

2. Теоретическим фундаментом адаптивного подхода выступают системная теория, кибернетика, эволюционная экономическая теория и концепция обучающейся организации. Их синтез позволяет рассматривать промышленное предприятие как открытую, саморазвивающуюся систему, способную к реконфигурации в ответ на внешние вызовы.

3. Сформулирована система принципов проектирования адаптивных стратегий в контексте промышленного суверенитета: дифференциация, сценарное планирование, резильентность, технологический форсайт, баланс мобилизации и рынка, кадровое опережение. Данные принципы задают концептуальные рамки для разработки инструментов на мезо- и микроуровнях.

4. Разработана трехуровневая архитектура системы адаптивного стратегического планирования, интегрирующая макро- (государство), мезо- (отрасль/кластер) и микроуровень (предприятие) в единый контур управления с обратными связями. Предложенная архитектура создает основу для согласования целей, ресурсов и действий всех участников процесса обеспечения промышленного суверенитета.

5. Доказано, что конфигурация архитектуры адаптивного планирования должна варьироваться в зависимости от целевой модели реализации промышленного суверенитета, определяемой для конкретной отрасли. В мобилизационном сценарии доминирует макроуровень, но с обязательным сохранением каналов обратной связи; в рыночно-ориентированных моделях приоритет смещается к мезо- и микроуровням при сервисной роли государства. Такой дифференцированный подход позволяет избежать универсализации управленческих решений и учесть отраслевую специфику.

6. Обоснована ключевая роль мезоуровня в преодолении институциональных разрывов. Именно на этом уровне формируются механизмы координации, позволяющие преодолеть «долину смерти» между наукой и производством, агрегировать кадровые потребности отрасли и синхронизировать стратегии технологической независимости отдельных предприятий. Предложенная архитектура создает институциональные предпосылки для разрыва порочного круга «зарплатной ловушки» и перехода к интенсивному росту производительности труда на основе развития человеческого капитала.

Литература

1. Алиханов А. рассказал сенаторам о принципах технологического суверенитета и результатах развития ключевых отраслей экономики | Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации. – URL: http://economy.council.gov.ru/events/news/167765/
2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 2005. – 206 с.
3. Арутюнова, Г.И. Технологические ловушки и условия выхода из них / Г.И. Арутюнова // Интеллектуальный капитал и инновационное развитие экономики, науки и образования: монография. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2019. – С.51-58.
4. Афанасьев, А.А. «Технологический суверенитет» как научная категория в системе современного знания // Экономика предпринимательства и права. 2022. - Т.12, №3. - С.2377-2394.
5. Афанасьев, А.А. Структурные сдвиги на рынке машиностроительной продукции в контексте технологического развития России: научный доклад / А.А. Афанасьев. – М.: ИЭ РАН, 2025. – 64 с.
6. Афанасьев, А.А. Формирование ограниченно открытой экономики суверенного типа в современной России: монография А.А. Афанасьев. - М.: Первое экономическое издательство, 2022. - 108 с.
7. Ахапкин, Н.Ю. Динамика промышленного производства в России: эффекты санкционных ограничений и изменений отраслевой структуры / Н.Ю. Ахапкин. – URL: https://vestnik-ieran.ru/index.php/mh-currentissue/22-stati/ekonomika-i-upravlenie/489-akhapkin-n-yu-dinamika-promyshlennogo-proizvodstva-v-rossii-effekty-sanktsionnykh-ogranichenij-i-izmenenij-otraslevoj-struktury
8. Берталанфи, Л. фон. Общая теория систем: критический обзор / Л. фон Берталанфи. - М.: Прогресс, 1969. - 520 с.
9. Брянцева, О.С. Промышленное развитие в России: исследование трансформации отраслевой структуры / О.С. Брянцева // Теоретическая и прикладная экономика. - 2023. - №4. – С.84-107.
10. Буквально растворяются из-за ржавчины и гниения. Китайские машины в России за два года могут проржаветь насквозь, согласно исследованию «Shoot Проверки». – URL: https://www.ixbt.com/news/2025/01/17/bukvalno-rastvorjajutsja-izza-rzhavchiny-i-gnienija-kitajskie-mashiny-v-rossii-za-dva-goda-mogut-prorzhavet-naskvoz.html
11. Васильчиков, А.В. Дефицит рабочих кадров как главная ресурсная проблема промышленных предприятий / А.В. Васильчиков, Н.Н. Сатонина, О.С. Чечина // Московский экономический журнал. - 2021. - №7. – С.412-420.
12. Винер, Н. Кибернетика и общество / Н. Винер. М., 1958. - 200 с.
13. Влияние экспортных ограничений на развитие российской полупроводниковой отрасли. – URL: https://vc.ru/future/389773-vliyanie-eksportnyh-ogranichenii-na-razvitie-rossiiskoi-poluprovodnikovoi-otrasli
14. ВЦИОМ. Новости: Россия в глобальной экономике. – URL: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/rossija-v-globalnoi-ehkonomike
15. Гареев, Т.Р. Технологический суверенитет: от концептуальных противоречий к практической реализации / Т.Р. Гареев // Terra Economicus. - 2023. - Т.21(4). - С.38-54.
16. Глава «Герофарма»: планируем подписать экспортные контракты на 130 млн долларов - – URL: https://www.vesti.ru/article/4559643
17. Глазатова, М.К. Оценка соответствия в системе нетарифного регулирования и в условиях цифровизации / М.К. Глазатова // Торговая политика. - 2019. - №2. – С.81-106.
18. Господдержка инноваций эффективнее для малых и средних предприятий. – URL: https://xn--14-9kcqjffxnf3b.xn--p1ai/news/gospodderzhka-innovatsij-effektivnee-dlya-malyh-i-srednih-predpriyatij/
19. Данилова, И.В. Промышленный суверенитет РФ и функции регионов: актуализация программы теоретических исследований / И.В. Данилова, А.В. Резепин, Н.В. Правдина, А.Ж. Телюбаева // Вестник Южно-Уральского университета. Серия «Экономика и менеджмент». 2025. – Т.19, №4. – С.5-20.
20. Дерен, И.И. Тенденции развития отечественной промышленности с учетом региональной экономики Российской Федерации / И.И. Дерен, В.В. Шматкова // Вестник университета. – 2025. - №10. – С.178-191.

Conceptual Foundations for Designing Adaptive Strategies for Energy Companies in Modern Conditions

Lashkov E.I., Malyshkin N.G., Nabatova V.

MGIMO University, State University of Management (SUM)

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

This article is devoted to the analysis of the conceptual foundations for designing adaptive strategies for energy companies in modern conditions. The main focus is on the adaptation of companies in the context of industrial sovereignty. The research methodology includes an interdisciplinary approach based on the theory of neo-institutionalism. The article emphasizes the importance of flexibility in adaptive strategies and the need to rethink their role.

Keywords: adaptive strategies; technological sovereignty; innovations; neo-institutionalism.

References

1. Alikhanov A. briefed senators on the principles of technological sovereignty and the results of key economic sector development | Federation Council of the Federal Assembly of the Russian Federation. – URL: http://economy.council.gov.ru/events/news/167765/
2. Ansoff, I. *New Corporate Strategy* / I. Ansoff. – St. Petersburg: Piter Kom, 2005. – 206 p.
3. Arutyunova, G.I. Technological traps and conditions for escaping them / G.I. Arutyunova // *Intellectual Capital and Innovative Development of the Economy, Science, and Education: A Monograph*. – Penza: Nauka i Prosveshcheniye (Individual Entrepreneur Gulyaev G.Yu.), 2019. – P. 51–58.
4. Afanasyev, A.A. "Technological sovereignty" as a scientific category in the system of modern knowledge // *Economics of Entrepreneurship and Law*. 2022. – Vol. 12, No. 3. – P. 2377–2394.
5. Afanasyev, A.A. Structural shifts in the market for machinery products in the context of Russia's technological development: a research report / A.A. Afanasyev. – Moscow: Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences (IE RAS), 2025. – 64 p.
6. Afanasyev, A.A. Formation of a sovereign-type economy with limited openness in modern Russia: a monograph / A.A. Afanasyev. – Moscow: Pervoye Ekonomicheskoye Izdatelstvo, 2022. – 108 p.
7. Akhapkin, N.Yu. Dynamics of industrial production in Russia: effects of sanctions-related restrictions and changes in sectoral structure / N.Yu. Akhapkin. – URL: https://vestnik-ieran.ru/index.php/mh-currentissue/22-stati/ekonomika-i-upravlenie/489-akhapkin-n-yu-dinamika-promyshlennogo-proizvodstva-v-rossii-effekty-sanktsionnykh-ogranichenij-i-izmenenij-otraslevoj-struktury
8. Bertalanffy, L. von. General System Theory: A Critical Review / L. von Bertalanffy. – Moscow: Progress, 1969. – 520 p.
9. Bryantseva, O.S. Industrial Development in Russia: A Study of the Transformation of Sectoral Structure / O.S. Bryantseva // Theoretical and Applied Economics. – 2023. – No. 4. – P. 84–107.
10. Literally dissolving due to rust and rot. Chinese cars in Russia can rust through completely in two years, according to a "Shoot Proverki" study. – URL: https://www.ixbt.com/news/2025/01/17/bukvalno-rastvorjajutsja-izza-rzhavchiny-i-gnienija-kitajskie-mashiny-v-rossii-za-dva-goda-mogut-prorzhavet-naskvoz.html
11. Vasilchikov, A.V. Labor Shortage as the Main Resource Problem for Industrial Enterprises / A.V. Vasilchikov, N.N. Satonina, O.S. Chechina // Moscow Economic Journal. – 2021. – No. 7. – P. 412–420.
12. Wiener, N. Cybernetics and Society / N. Wiener. – Moscow, 1958. – 200 p. 13. The impact of export restrictions on the development of the Russian semiconductor industry. – URL: https://vc.ru/future/389773-vliyanie-eksportnyh-ogranichenii-na-razvitie-rossiiskoi-poluprovodnikovoi-otrasli
14. VTsIOM. News: Russia in the global economy. – URL: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/rossija-v-globalnoi-ehkonomike
15. Gareev, T.R. Technological sovereignty: from conceptual contradictions to practical implementation / T.R. Gareev // Terra Economicus. - 2023. - Vol. 21(4). - P. 38-54.
16. Geropharm CEO: planning to sign export contracts worth $130 million – URL: https://www.vesti.ru/article/4559643
17. Glazatova, M.K. Conformity assessment within the non-tariff regulation system and under conditions of digitalization / M.K. Glazatova // Trade Policy. - 2019. - No. 2. – P. 81-106.