

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

№ 6 / 2024 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/razrabotka-strategii-razvitiya-organizaczii-v-usloviyah-neopredelennosti-i-nestabilnosti/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 334.012:338

DOI: 10.54861/27131211_2024_6_186



РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И НЕСТАБИЛЬНОСТИ

Кононов А.А., аспирант, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, г. Санкт-Петербург, Россия

Нурулин Ю.Р., доктор технических наук, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, г. Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. Цель статьи заключается в анализе моделей стратегического управления, направленных на обеспечение устойчивого развития организаций в условиях неопределенности и нестабильности. Показано, что в процессе разработки стратегии развития организации первым шагом является анализ внешней среды, который включает оценку экономических факторов, политико-правовых факторов, социальных факторов, а также анализ микросреды организации, включающий исследование предпочтений потребителей, условий работы с поставщиками, исследование стратегии конкурентов и их поведения на рынке. Обосновано, что разработка стратегии должна производиться в соответствии с принципами гибкости и адаптивности. Получен вывод, что в условиях неопределенности требуется систематически следить за компонентами внешней среды предприятия, включая экономические показатели, изменения в законодательстве, социальные тренды и технологические сдвиги. Использование методов скользящего планирования, основанных на корректировке каждого этапа в зависимости от внешних факторов, играет ключевую роль в обеспечении гибкости и адаптивности стратегии развития, следовательно, для эффективного преодоления неопределенности рекомендуется разработка альтернативных стратегий на основе сценарного анализа возможных состояний экономической системы. Практическая значимость авторского исследования состоит в представлении конкретных рекомендаций по определению стратегических ориентиров развития организаций с учетом специфики факторов внешней среды.

Ключевые слова: стратегия развития, стратегическое планирование, стратегический менеджмент, планирование в условиях неопределенности.

DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATION'S DEVELOPMENT STRATEGY IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND INSTABILITY

Kononov A.A., Postgraduate student, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia

Nurulin Y.R., Doctor of Technical Sciences, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia

Abstract. The purpose of the article is to analyze strategic management models aimed at ensuring the sustainable development of organizations in conditions of uncertainty and instability. It is shown that in the process of developing an organization's development strategy, the first step is an analysis of the external environment, which includes an assessment of economic factors, political and legal factors, social factors, as well as an analysis of the organization's microenvironment, including a study of consumer preferences, working conditions with suppliers, a study of competitors' strategies and their behavior in the market. It is proved that the strategy development should be carried out in accordance with the principles of flexibility and adaptability. It is concluded that in conditions of uncertainty, it is necessary to systematically monitor the components of the external environment of the enterprise, including economic indicators, changes in legislation, social trends and technological shifts. The use of rolling planning methods based on the adjustment of each stage depending on external factors plays a key role in ensuring the flexibility and adaptability of the development strategy, therefore, to effectively overcome uncertainty, it is recommended to develop alternative strategies based on a scenario analysis of possible states of the economic system. The practical significance of the author's research consists in presenting specific recommendations for determining strategic guidelines for the development of organizations, taking into account the specifics of environmental factors.

Keywords: development strategy, strategic planning, strategic management, planning in conditions of uncertainty.

JEL classification: D81, L52, M21.

Для цитирования: Кононов А.А., Нурулин Ю.Р. Разработка стратегии развития организации в условиях неопределенности и нестабильности // Прогрессивная экономика. 2024. № 6. С. 186–198. DOI: 10.54861/27131211_2024_6_186.

Статья поступила в редакцию: 22.06.2024 г. Одобрена после рецензирования: 05.07.2024 г. Принята к публикации: 05.07.2024 г.

For citation: Kononov A.A., Nurulin Y.R. Development of an organization's development strategy in conditions of uncertainty and instability // Progressive Economy. 2024. No. 6. pp. 186–198. DOI: 10.54861/27131211_2024_6_186.

The article was submitted to the editorial office: 22/06/2024. Approved after review: 05/07/2024. Accepted for publication: 05/07/2024.

Введение

Стратегическое управление организациями становится важнейшей задачей обеспечения устойчивого развития экономики России, в особенности, на этапе мобилизационного развития, характеризующимся усиливающимся санкционным давлением. Согласно положениям Стратегии научно-технологического развития, российская экономическая система сталкивается с рисками отставания от мировых технологических лидеров и обесценивания внутренних инвестиций в сферы научно-технологического развития, что потенциально снижает конкурентоспособность России и создает дополнительные угрозы в контексте обеспечения национальной безопасности [13]. В современных условиях совокупность технологических, экологических, политических и экономических рисков усиливают состояние неопределенности социума [3].

Таким образом, исследование теоретических аспектов разработки стратегии развития организации в условиях неопределенности и нестабильности является актуальным, поскольку конкурентоспособность предприятия во многом зависит от его способности противостоять внешним негативным воздействиям различных систем, включая экономическую и политическую. Изменения во внешней среде требуют корректировки параметров, влияющих на стратегию предприятия, что обуславливает необходимость постоянного адаптивного управления и гибкости в стратегическом планировании.

Цель статьи заключается в анализе моделей стратегического управления, направленных на обеспечение устойчивого развития организаций в условиях неопределенности и нестабильности. Особое внимание будет уделено исследованию влияния внешних факторов на процесс стратегического планирования, а также разработке рекомендаций по адаптации и гибкости стратегий управления в условиях изменяющейся внешней среды.

Обзор литературы

Стратегия развития организации представляет собой комплексный и систематический план действий, направленный на достижение долгосрочных целей и обеспечение устойчивого роста организации [10]. Стратегия включает в себя анализ текущего состояния организации, определение стратегических целей, разработку и реализацию мер по их достижению, а также мониторинг и корректировку реализуемых мероприятий [1].

Основной целью стратегического планирования является формализация будущего состояния управляемой экономической системы, а итогом является детальная разработка плана действий, который учитывает текущие и будущие риски и возможности [12]. Классическими инструментами разработки стратегических направлений развития в условиях неопределенности выступают PEST, SWOT и SNW-анализ. Как показано в табл. 1., методы анализа позволяют оценить степень влияния макроэкономических факторов, а также провести анализ внешней и внутренней среды организации.

Таблица 1

Классические инструменты разработки стратегических направлений развития

Параметр	PEST-анализ	SWOT-анализ	SNW-анализ
Цель	Оценка влияния макроэкономических факторов	Анализ внутренней и внешней среды	Оценка текущего состояния внутренней среды
Фокус	Внешняя среда (политика, экономика, общество, технологии)	Внутренние сильные и слабые стороны, внешние возможности и угрозы	Внутренние сильные, нейтральные и слабые стороны
Использование	Идентификация внешних факторов, влияющих на организацию	Стратегическое планирование, определение приоритетов	Оценка текущих внутренних факторов для корректировки стратегий
Преимущества	Помогает понять макросреду, выявляет внешние угрозы и возможности	Комплексный подход к анализу, включает внутренние и внешние факторы	Упрощенный и фокусированный анализ внутренней среды
Недостатки	Ограничен факторами внешней среды, не учитывает внутренние аспекты	Не в полной мере подходит для точного анализа, требует большого объема данных	Не учитывает внешние факторы и возможности

Источник: составлено авторами по данным [2; 10; 11]

Однако, согласно позиции Т.Л. Ивановой и М.А. Мызникова, возможности вышеперечисленных инструментов недостаточны для адекватного управления в условиях высокой неопределенности и риска. Так, PEST-анализ ограничен факторами внешней среды, не учитывает внутренние аспекты, SWOT-анализ не в полной мере подходит для точного анализа, требует большого объема данных, а SNW-анализ не учитывает внешние факторы и возможности. Авторы предлагают использовать комплексные методы, такие как анализ «дерева проблем», модели оценки опционов, методы теории игр, исследования латентного спроса и прогнозирование развития техники и технологий. Комплексные методы позволяют лучше прогнозировать будущее поведение рынка и адаптировать стратегии организаций в ответ на быстро меняющиеся условия внешней среды [4]. Особенность подхода Т.Л. Ивановой и М.А. Мызникова заключается в системности анализа.

В.А. Осипов, Е.В. Красова и Н.А. Вичковский подчеркивают важность адаптации и гибкости в управлении организациями в условиях изменчивой внешней среды. Авторы отмечают, что ключевым аспектом стратегического управления является способность предприятий реагировать на внешние изменения посредством внедрения динамичных и многоуровневых стратегий. В частности, выделяется метод скользящего планирования, который позволяет

предприятиям регулярно обновлять и корректировать свои планы в ответ на изменения внешней среды. В отличие от традиционного долгосрочного планирования, данный метод предполагает непрерывный пересмотр и адаптацию стратегий на основе текущих данных и прогнозов. с целью обеспечения устойчивости организации [8]. К аналогичному выводу приходит С.М. Бутырлыев, в соответствии с подходом которого сформулированная и оптимальная стратегия позволяет компаниям сохранять конкурентоспособность на протяжении длительного времени, а постоянный мониторинг и корректировка обеспечивают возможность быстрой реакции на изменения во внешней среде [2].

В.А. Осипов, Е.В. Красова и Н.А. Вичковский [8], а также С.М. Бутырлыев [2] предлагают использовать метод скользящего планирования для адаптации к новым условиям. Данный метод предполагает поэтапное создание систем стратегических планов, где каждый последующий план основывается на предыдущем и может изменяться с учетом внешних факторов, обеспечивая высокую гибкость и адаптивность стратегического управления, позволяя организациям эффективно реагировать на изменения внешней среды и минимизировать риски. Е.А. Фролова акцентирует внимание на том, что в условиях неопределенности компании должны развивать стратегическую гибкость и устойчивость к внешним воздействиям. Автор рекомендует использовать метод сценарного планирования при выборе стратегических решений. Предлагаемый автором подход позволяет выявить ключевые факторы влияния, определить их вес и на основе полученных данных разработать альтернативные сценарии развития событий, включая маловероятные [14] (табл. 2).

Таблица 2

Техники стратегического управления

Уровень неопределенности внешних факторов	Стратегическая техника
Известны основные значимые риск-факторы и их степень воздействия на ближайший плановый период	Техника стратегического планирования
Основные риск-факторы и предельный диапазон их влияния известны	Сценарное планирование
Факторы риска не могут быть точно идентифицированы	Форсайт-прогнозы развития будущих событий

Источник: составлено авторами по данным [14]

Достоинством подхода Е.А. Фроловой является предложение адаптивного подхода к управлению организацией, внедрение которого снижает уязвимости перед дестабилизирующим фактором внешней среды и повышает выживаемость организации в кризисных условиях. Т.А. Половова, Э.Р. Мухаррамова и Е.С. Матвеева в процессе рассмотрения практических аспектов выбора стратегий развития приходят к выводу, что в условиях экономической нестабильности, главной задачей стратегического планирования является снижение уровня неопределенности [9].

Подход к стратегическому управлению, основанный на принципе тройной спирали, представлен в статье Е.А., Дли М.И. Кирилловой, Т.В. Какатуновой и В.А. Епифанова. Сущность данного подхода заключается в интеграции трех ключевых элементов: университетов, промышленных предприятий и государственных структур. Каждый из трех элементов выполняет собственную роль в инновационном процессе: университеты создают новые знания и технологии, промышленные предприятия преобразуют знания в продукцию и услуги, а государственные структуры обеспечивают нормативно-правовую поддержку и финансирование, создавая благоприятные условия для взаимодействия первых двух элементов [7].

Модель тройной спирали рассматривают в научной статье Е.Г. Каменский, А.В. Маякова, А.Ю. Огурцова и А.С. Плякин. Согласно позиции авторов, в условиях современной экономики, характеризующейся высокой степенью неопределенности и быстрой изменчивостью, данная модель позволяет обеспечивать устойчивое развитие за счет формирования и поддержки инновационных экосистем. Модель тройной спирали представляет собой динамичную и адаптивную систему, способствующую ускорению инновационного процесса и обеспечению эффективного управления [6].

Авторы подчеркивают необходимость эволюции модели стратегического управления с учетом современных вызовов и изменений во внешней среде, что предполагает более тесную интеграцию и координацию между участниками инновационного процесса, а также адаптацию к новым условиям и требованиям рынка. Таким образом несмотря на то, что в современной научной мысли отсутствует единство подходов к разработке стратегий развития организации, современные подходы к стратегическому управлению, такие как модель тройной спирали, акцентируют внимание на необходимости тесного взаимодействия между властью, бизнесом и научными организациями, что особенно актуально для инновационного развития и устойчивости на рынке.

Анализ научных источников по теме исследования показал, что в современных условиях организациям целесообразно разрабатывать несколько вариантов стратегий, а также различные подходы к стратегическому планированию для смягчения негативных последствий влияния неопределенности обеспечения возможности получения конкурентных преимуществ в динамично меняющейся среде. Однако, на основе анализа можно заключить, что вопросы определения методов решения задач стратегического управления применительно к текущим условиям экономической деятельности остаются не в полной мере изученными.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют анализ, формализация и систематизация информации, также автором используются методы обобщения и аналогии. Материалами исследования выступают научные труды авторов по выбранной тематике исследования. В процессе достижения поставленной цели исследования анализируются и

систематизируются источники неопределенности внешней среды организаций, а также предлагается алгоритм разработки стратегии организации в условиях неопределенности.

Результаты и обсуждение

Такие факторы, как санкционное воздействие, экономические кризисы, изменения в конкурентном окружении, технологические трансформации и т.д. – оказывают существенное воздействие на деятельность фирмы, актуализируя проблематику разработке стратегии развития. Так, санкции значительно ограничивают доступ к ресурсам, рынкам или технологиям, что требует от руководства организации пересмотра текущих стратегий и поиска новых путей развития. Экономические кризисы, которые сопровождаются снижением потребительского спроса, нестабильностью на рынке или изменением правового регулирования – также требуют адаптации бизнес-моделей и стратегий управления. Технологические преобразования, такие как внедрение искусственного интеллекта, автоматизация процессов или цифровая трансформация также требуют от менеджеров пересмотра подходов к обеспечению конкурентоспособности.

В результате, внешняя среда организации характеризуется высоким уровнем неопределенности, что связано с постоянными изменениями в экономике, рыночных тенденциях, в конкурентной динамике, а также с технологическим развитием. При этом, чем сложнее организационная структура, тем значительнее неопределенность и динамичнее внешняя среда, тем выше требования к алгоритму и процессу реализации стратегического управления изменениями



Рис. 1. Источники неопределенности во внешней среде организации

Источник: составлено авторами

Поскольку предпринимательская деятельность всегда осуществляется в условиях неопределенности, проблема разработки стратегий управления осложняется тем, что идентификация факторов риска и определения уровня потерь являются не точными, акцент делается не на поиске оптимального решения, а на нахождении приемлемого выхода из ситуации [14]. При решении задач стратегического планирования и управления необходимо идентифицировать ситуации и условия, обусловленные неопределенностью, чтобы сопоставить их с теми, которые вызывают риск. Например, отсутствие достоверной информации о конкурентных предложениях продуктов-субститутов является типичной ситуацией неопределенности, создающей предпосылки для рискованных решений и действий со стороны топ-менеджеров компании.

Степень неопределенности среды определяется сложностью ее структуры, которая зависит от числа и разнообразия входящих в нее элементов, их склонности к постоянству или изменчивости, характера протекающих в них процессов и событий, скорости и темпов их динамики. Организации могут по-разному реагировать на изменения в окружающей среде: игнорировать флуктуации, влияющие на целевой тренд устойчивого развития, полностью или частично адаптироваться к ним, активно пытаться воздействовать на среду, чтобы предотвратить негативные последствия изменений. Поскольку внешняя среда организации состоит из двух ключевых компонентов – макроэкономической среды и микросреды непосредственного окружения (рис. 2), можно утверждать, что организация способна в большей мере воздействовать на свою микросреду, которая включает потребителей, партнеров, конкурентов и деловых партнеров, с которыми сложились прямые или косвенные взаимоотношения. Воздействие на микросреду позволяет снизить степень неопределенности, а задачи менеджмента организаций включают установление уровня неопределенности внешней среды [5].

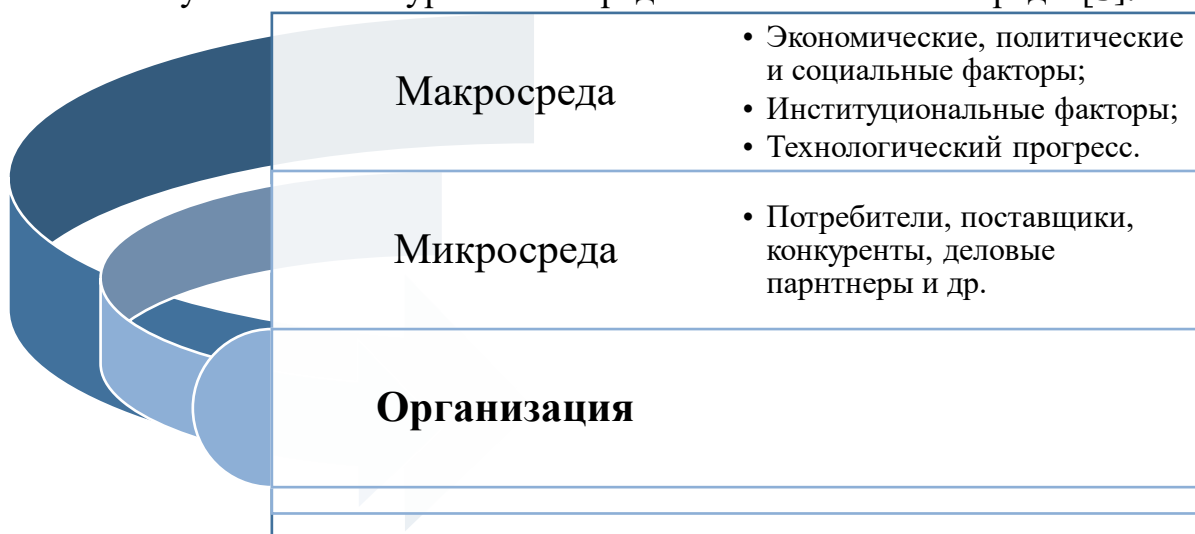


Рис. 2. Ключевые компоненты внешней среды внешней среды организации

Источник: составлено авторами по данным [5]

В условиях воздействия существенных факторов макросреды (новые санкции, различные ограничения на ведение внешней экономической деятельности, макроэкономическая нестабильность), процессы формирования корпоративной стратегии должны включать разработку альтернативных вариантов достижения поставленных бизнес-целей. Изменение стратегии под воздействием факторов внешней среды является оправданным, если достигается хотя бы одно из следующих преимуществ: превосходство в навыках, превосходство в ресурсах или позиционное превосходство. При изменении стратегии стратегическая цель может оставаться неизменной, изменяться будет лишь траектория ее достижения, что может привести к дополнительным расходам на решение незапланированных задач, однако стратегическая цель также может быть изменена, если она признается недостижимой в новых условиях. В этом случае изменение цели может быть обусловлено сменой целевых ориентиров развития или пересмотром траектории движения к цели [8].

Таким образом, в процессе разработки стратегии развития организации первым шагом является анализ внешней среды, который включает оценку экономических факторов, политико-правовых факторов, социальных факторов, а также анализ микросреды организации, включающий исследование предпочтений потребителей, условий работы с поставщиками, исследование стратегии конкурентов и их поведения на рынке. Разработка стратегии должна производиться в соответствии с принципами гибкости и адаптивности. Алгоритм разработки стратегии развития в условиях неопределенности представлен на рис. 3.

На первом шаге алгоритма производится анализ и мониторинг внешней среды организации, на втором шаге производится разработка нескольких стратегических вариантов, основанных на сценарном планировании и участвующих различные варианты развития будущих событий, производится оценка каждого стратегического варианта. Третьим шагом является создание системы стратегических планов, где каждый план является продолжением предыдущего и может быть скорректирован в зависимости от изменений во внешней среде. Иными словами, на данном шаге алгоритма производится применение метода скользящего планирования, который обеспечивает высокую гибкость и адаптивность стратегического управления. На четвертом шаге алгоритма производится оценка эффективности реализуемой стратегии и при необходимости вносятся корректировки.



Рис. 3. Алгоритм разработки стратегии организации в условиях неопределенности

Источник: составлено авторами

На основании проведенного исследования можно сформулировать следующие рекомендации по адаптации и повышению гибкости стратегий управления в условиях изменяющейся внешней среды:

1. В условиях неопределенности внешней среды организациям необходимо систематически отслеживать состояние ее ключевых компонентов посредством мониторинга экономических показателей, анализа актуальных изменений в законодательстве, определения социальных трендов, а также контроля технологических изменений.

2. Процессы адаптации стратегии развития организации к постоянно меняющимся условиям внешне среды должны производиться с использованием метода скользящего планирования, в рамках которого каждый этап опирается на результаты предыдущего и может корректироваться в зависимости от конкретных изменений внешних факторов. Например, стратегический пятилетний план организации включает модернизацию оборудования на одном из предприятий. В контексте повышения спроса и снижение цен на сырье, план целесообразно скорректировать, ускорив

модернизацию и усилив маркетинговую составляющую. Таким образом, непрерывно оценивая результаты и адаптируясь к изменениям, руководители предприятий могут обеспечить необходимую гибкость и создать условия для устойчивого роста в условиях динамичной внешней среды.

3. Поскольку в условиях неопределенности стратегическая цель также организации может меняться, на этапе планирования целесообразно разрабатывать ряд альтернативных стратегических направлений развития. Например, в условиях роста проса на выпускаемую продукцию организация может планировать расширение производственных мощностей. Альтернативными стратегиями могут быть сокращение затрат и оптимизация производственных операций (в случае экономического спада), инвестирование в улучшение условий труда (в случае ужесточения законодательства), инвестирование в новые технологии и т.д. Разработка альтернативных вариантов, основанная на сценарном анализе будущих состояний экономической системы, позволяет обеспечить необходимую гибкость системы управления и устойчивость организации в целом.

Заключение

Таким образом, в условиях высокой неопределенности отслеживание состояния внешней среды является неотъемлемым элементом современных систем менеджмента. Постоянные изменения внешних условий приводят к тому, что стратегическое планирование, ориентированное на длительную перспективу, постепенно теряет актуальность, поскольку не обеспечивает необходимые гибкость, адаптивность и способность быстро реагировать на изменения внешней среды. С целью достижения высокой степени адаптивности систем стратегического планирования целесообразно применять методы скользящего планирования в совокупности с методом управления, основанном на теории ограничений. Использование комбинации данных методов позволяет учитывать происходящие изменения во внешней и внутренней среде организации, а внедрение предложенного авторского алгоритма разработки стратегии развития позволяет обеспечить высокую гибкость систем управления.

Литература

1. Баженов К.С. Формирование инновационной стратегии в секторе малого предпринимательства // Прогрессивная экономика. 2023. № 8. С. 5–20.
2. Буртылев С.М. Формирование конкурентных стратегий розничных торговых предприятий в Российской Федерации // Прогрессивная экономика. 2023. № 4. С. 23–35.
3. Жуоцкая А.В., Черненькая С.В. Глобальные вызовы современности и духовный выбор // Вестник МГПУ. Серия: Философские науки. 2023. №2 (46). С. 23–31.
4. Иванова Т.Л., Мызникова М.А. Стратегическое управление организацией в условиях неопределенности внешней среды:

концептуализация понятий и подходов // Россия: тенденции и перспективы развития. 2021. № 16–1. С. 330–335.

5. Иванова Т.Л., Мызникова М.А. Стратегическое управление организацией в условиях неопределенности внешней среды: концептуализация понятий и подходов // Россия: тенденции и перспективы развития. 2021. №16–1. С. 330–335.

6. Каменский Е.Г., Маякова А.В., Огурцова А.Ю., Плякин А.С. Нормативное и программное обеспечение модели «тройной спирали» // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2022. Т. 13. № 1. С. 187–198.

7. Кириллова Е.А., Дли М.И., Какатунова Т.В., Елифанов В.А. Трансформация модели тройной спирали в условиях формирования инновационных экосистем в промышленности // Дискуссия. 2022. № 110. С. 16–30.

8. Осипов В.А., Красова Е.В., Вичковский Н.А. Современные подходы к стратегическому управлению на предприятии в условиях неопределенности // Лидерство и менеджмент. 2022. Т. 9. № 4. С. 1015–1032.

9. Половова Т.А., Мухаррамова Э.Р., Матвеева Е.С. Особенности формирования стратегии в период нестабильности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 1А. С. 30–39.

10. Саленко Д.К., Коваленко А.Н. Процесс разработки стратегии развития предприятия в условиях неопределенности внешней среды // Экономика. Менеджмент. Инновации. 2020. № 3 (27). С. 43–52.

11. Скрипник О.Б., Петросян Д.С., Боташева Л.С., Петросян А.Д. Виды современного менеджмента // Журнал прикладных исследований. – 2022. Т. 7. № 6. С. 647–656.

12. Тхаровская А.Д., Алеева Г.И. Значение стратегического планирования в деятельности организации // Актуальные тренды в экономике и финансах : материалы всероссийской научно-практической конференции. Омск: Омский филиал финансового университета при Правительстве РФ, 2022. С. 268–271.

13. Указ Президента РФ от 28.02.2024 N 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» // СПС Консультант Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_470973/.

14. Фролова Е.А. Стратегическое управление предприятием в условиях неопределенности внешней среды // Информационная безопасность регионов. 2015. № 1 (18). С. 99–104.

References

1. Bazhenov K.S. Formirovanie innovacionnoj strategii v sektore malogo predprinimatel'stva // Progressivnaya ekonomika. 2023. № 8. S. 5–20.

2. Burtylev S.M. Formirovanie konkurentnyh strategij roznichnyh trgovykh predpriyatij v Rossijskoj Federacii // Progressivnaya ekonomika. 2023. № 4. S. 23–35.

3. ZHukockaya A.V., CHernen'kaya S.V. Global'nye vyzovy sovremenности i duhovnyj vybor // Vestnik MGPU. Seriya: Filosofskie nauki. 2023. №2 (46). S. 23–31.
4. Ivanova T.L., Myznikova M.A. Strategicheskoe upravlenie organizaciej v usloviyah neopredelennosti vneshnej sredy: konceptualizaciya ponyatij i podhodov // Rossiya: tendencii i perspektivy razvitiya. 2021. № 16–1. S. 330–335.
5. Ivanova T.L., Myznikova M.A. Strategicheskoe upravlenie organizaciej v usloviyah neopredelennosti vneshnej sredy: konceptualizaciya ponyatij i podhodov // Rossiya: tendencii i perspektivy razvitiya. 2021. №16–1. S. 330–335.
6. Kamenskij E.G., Mayakova A.V., Ogurcova A.YU., Plyakin A.S. Normativnoe i programmnoe obespechenie modeli «trojnoj spirali» // Izvestiya YUgo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sociologiya. Menedzhment. 2022. T. 13. № 1. S. 187–198.
7. Kirillova E.A., Dli M.I., Kakatunova T.V., Epifanov V.A. Transformaciya modeli trojnoj spirali v usloviyah formirovaniya innovacionnyh ekosistem v promyshlennosti // Diskussiya. 2022. № 110. S. 16–30.
8. Osipov V.A., Krasova E.V., Vichkovskij N.A. Sovremennye podhody k strategicheskomu upravleniyu na predpriyatii v usloviyah neopredelennosti // Liderstvo i menedzhment. 2022. T. 9. № 4. S. 1015–1032.
9. Polovova T.A., Muharramova E.R., Matveeva E.S. Osobennosti formirovaniya strategii v period nestabil'nosti // Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra. 2023. Tom 13. № 1A. S. 30–39.
10. Salenko D.K., Kovalenko A.N. Process razrabotki strategii razvitiya predpriyatiya v usloviyah neopredelennosti vneshnej sredy // Ekonomika. Menedzhment. Innovacii. 2020. № 3 (27). S. 43–52.
11. Skripnik O.B., Petrosyan D.S., Botasheva L.S., Petrosyan A.D. Vidy sovremennogo menedzhmenta // ZHurnal prikladnyh issledovanij. – 2022. T. 7. № 6. S. 647–656.
12. Tharovskaya A.D., Aleeva G.I. Znachenie strategicheskogo planirovaniya v deyatel'nosti organizacii // Aktual'nye trendy v ekonomike i finansah : materialy vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii. Omsk: Omskij filial finansovogo universiteta pri Pravitel'stve RF, 2022. S. 268–271.
13. Ukaz Prezidenta RF ot 28.02.2024 N 145 «O Strategii nauchno-tekhnologicheskogo razvitiya Rossijskoj Federacii» // SPS Konsul'tant Plyus. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_470973/.
14. Frolova E.A. Strategicheskoe upravlenie predpriyatiem v usloviyah neopredelennosti vneshnej sredy // Informacionnaya bezopasnost' regionov. 2015. № 1 (18). S. 99–104.