

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

№ 9 / 2025 [https://progressive-economy.ru/vypusk\\_1/evolyucziya-podhodo-k-upravleniyu-ot-tradiczionnyh-metodov-k-adaptivnym/](https://progressive-economy.ru/vypusk_1/evolyucziya-podhodo-k-upravleniyu-ot-tradiczionnyh-metodov-k-adaptivnym/)

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 338.3:65.011

DOI: 10.54861/27131211\_2025\_9\_227



## ЭВОЛЮЦИЯ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ: ОТ ТРАДИЦИОННЫХ МЕТОДОВ К АДАПТИВНЫМ

**Кононов А.А.**, аспирант, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, г. Санкт-Петербург, Россия  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8447-5488>

**Аннотация.** Цель статьи заключается в систематизации и анализе основных этапов эволюции подходов к управлению в истории современного менеджмента, выявлении закономерностей перехода от одной концепции к другой, а также определении перспектив дальнейшего развития парадигмы управления с учетом появления цифровых технологий. В процессе достижения поставленной исследовательской цели автором представлена эволюция подходов в соответствии с изменениями условий внешней среды от устойчивого и предсказуемого мира (SPOD) до турбулентного и нестабильного (SHIVA), а также, проведена связь с развитием концепций менеджмента. В результате проведенной работы получен вывод, что в текущих условиях экономической среды классические жесткие иерархические методы становятся неэффективными, поэтому необходимо переходить к гибким и адаптивным концепциям. В статье предложены следующие рекомендации, которые могут быть внедрены на современных предприятиях с целью совершенствования систем управления в российских организациях: использование гибких и адаптивных методов разработки стратегии с элементами экосистемного, социотехнического и нестратегического подхода, позволяющие эффективно преодолевать вызовы внешней среды. Практическая значимость результатов исследования заключается в представлении рекомендаций по использованию набора инструментов при разработке стратегии в условиях турбулентности внешней среды.

**Ключевые слова:** стратегия развития, SPOD-мир, VUCA-мир, BANI-мир, SHIVA-мир, стратегический менеджмент, планирование в условиях неопределенности.

**Конфликт интересов.** Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

**Для цитирования:** Кононов А.А. Эволюция подходов к управлению: от традиционных методов к адаптивным // Прогрессивная экономика. 2025. № 9. С. 227–240. [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_9\\_227](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_227).



Статья поступила в редакцию: 21.09.2025 г. Одобрена после рецензирования:  
08.10.2025 г. Принята к публикации: 10.10.2025 г.

## EVOLUTION OF MANAGEMENT APPROACHES: FROM TRADITIONAL TO ADAPTIVE METHODS

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

*ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8447-5488>*

**Abstract.** The purpose of the article is to systematize and analyze the main stages of the evolution of management approaches in the history of modern management, identify patterns of transition from one concept to another, and identify prospects for further development of the management paradigm, taking into account the emergence of digital technologies. In the process of achieving this research goal, the author presents the evolution of approaches in accordance with changes in environmental conditions from a stable and predictable world (SPOD) to a turbulent and unstable one (SHIVA), as well as links with the development of management concepts. As a result of the work carried out, it was concluded that in the current economic environment, classical rigid hierarchical methods are becoming ineffective, therefore it is necessary to switch to flexible and adaptive concepts. The article offers the following recommendations that can be implemented in modern enterprises in order to improve management systems in Russian organizations: the use of flexible and adaptive methods of strategy development with elements of an ecosystem, sociotechnical and neostrategic approach, allowing to effectively overcome the challenges of the external environment. The practical significance of the research results lies in the presentation of recommendations on the use of a set of tools when developing a strategy in a turbulent environment.

**Keywords:** development strategy, SPOD-mir, VUCA-mir, BANI-mir, SHIVA-mir, strategic management, planning in conditions of uncertainty.

*JEL classification: M14, G34, L21.*

**Conflict of interest.** The author declares that there is no conflict of interest.

**For citation:** Kononov A.A. (2025). Evolution of management approaches: from traditional to adaptive methods. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 9, 227–240, [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_9\\_227](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_227) (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 21/09/2025. Approved after review: 08/10/2025. Accepted for publication: 10/10/2025.



## Введение

Управление современной организацией в условиях высокой неопределенности внешней среды можно представить как сложный и многообразный процесс, который трансформировался на протяжении многих десятилетий. Для максимально эффективного управления и развития способности организации адаптироваться под постоянно изменяющиеся условия внешней среды важно понимать закономерность формирования концепций управления.

Теория управления берет свое начало еще с древних времен, когда требовалась организация труда и распределение ресурсов, однако, начало современной теории управления можно связать с первой промышленной революцией в конце XVIII века, когда произошел переход от аграрной экономики к индустриальной. Подходы, позволяющие эффективно управлять предприятиям до революции, стали неэффективными, так как с появлением паровых машин значительно увеличились объемы производства.

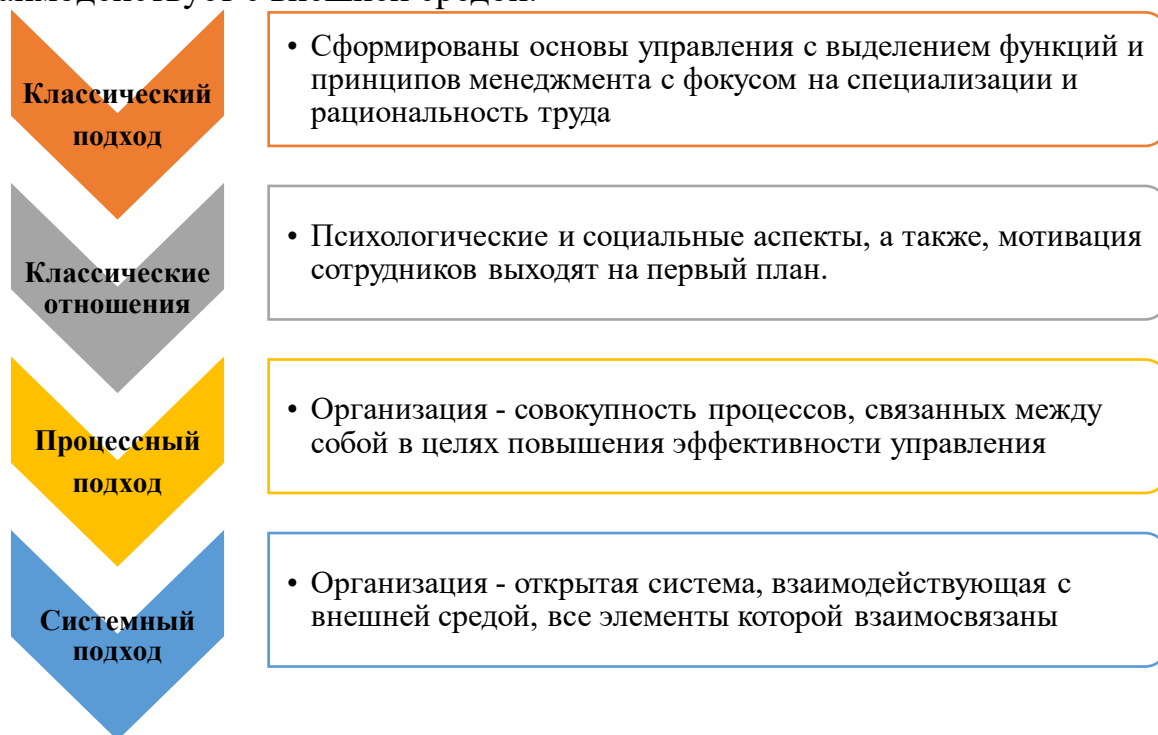
Актуальность исследования связана с выявлением ключевых факторов в теории менеджмента, определяющих переход от традиционных моделей к адаптивным. *Цель* статьи заключается в систематизации и анализе основных этапов эволюции подходов к управлению в истории современного менеджмента, выявлении закономерностей перехода от одной концепции к другой, а также определении перспектив дальнейшего развития парадигмы управления с учетом появления цифровых технологий.

## Обзор литературы

Первая промышленная революция непосредственно связана с резким увеличением объемов производства за счет использования паровых машин. Появление новых технологий стало причиной изменения подхода к управлению, поэтому, начальный этап формирования менеджмента связывают именно с этим периодом. До 1980 года внешнюю среду можно было охарактеризовать как спокойную, предсказуемую и стабильную, поэтому многие использовали классические подходы в связи с предсказуемостью изменений внешней среды. Данный период получил название SPOD-мир (S – устойчивый, P – предсказуемый, O – простой, D – определенный) [1].

В период относительной стабильности внешней среды происходило активное развитие школ менеджмента, подходы которых представлены на рисунке 1. Каждый из перечисленных имеет свои особенности в части управления организацией. Например, классический подход полностью игнорировал человеческий фактор, при этом отдавал предпочтение разделению труда, четкой иерархии и дисциплине. Абсолютно противоположным можно считать подход, основанный на отношениях. В данном подходе основной упор был сделан на человека, его эмоциональное состояние и индивидуальный подход к мотивации [6].

Процессный подход направлен на рост производительности труда и оптимизацию использования ресурсов за счет настройки внутренних процессов организации, а системный подход подразумевает под собой организацию как полноценную систему с четкой структурой, которая взаимодействует с внешней средой.



**Рис. 1. SPOD-мир: подходы управления**

*Источник: составлено автором на основе [2–5]*

**Fig. 1. SPOD-the world: management approaches**

*Source: compiled by the author based on [2–5]*

В период SPOD-мира планирование носило краткосрочный характер по принципам сметных расчетов, которые формировались со стороны руководств. Ключевые методы формирования стратегии, используемые в период SPOD-мира указаны в таблице 1. Аналитические инструменты, такие как SWOT- и PEST-анализ, а также матричные модели BCG, McKinsey и Ansoffa, позволяли формировать базовое представление о рыночных возможностях и рисках, однако их применение оставалось ограниченным рамками текущего периода.

Планирование на основе прошлого опыта носило ретроспективный характер, так как организации опирались на экстраполяцию существующих тенденций и сравнение с уже реализованными практиками (бенчмаркинг). Оптимизационные и долгосрочные методы, представленные сценарным планированием, дорожными картами и стратегиями лидерства по издержкам, использовались скорее как инструмент стабилизации, чем как средство инновационного развития, что в целом соответствовало духу SPOD-мира –

ориентированного на предсказуемость и устойчивость, а не на гибкость и трансформацию.

**Таблица 1**

**Методы формирования стратегии SPOD-мира**

**Table 1**

**Methods of forming the SPOD-world strategy**

| Метод                                 | Детализация                                                                      |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Аналитические методы                  | - SWOT-анализ<br>- PEST-анализ<br>- матрицы BCG, McKinsey и Ansoffa              |
| Планирование на основе прошлого опыта | - Экстраполяция трендов<br>- Бенчмаркинг                                         |
| Оптимизационные стратегии             | - Сценарное планирование (мало вариантов)<br>- Дорожные карты                    |
| Долгосрочное планирование             | - Лидерство по издержкам<br>- Улучшение продукта<br>- Углубление в узкий сегмент |

*Источник: составлено автором*

*Source: compiled by the author*

Постепенно, в связи с глобализацией экономики, появилась необходимость в учете состояния внешней среды при формировании стратегии развития организацией. На смену спокойному, устойчивому и предсказуемому миру пришел VUCA-мир (V – изменчивый, U – неопределенный, C – сложный, A – неоднозначный) [7]. Данная концепция зародилась в 1980 году, однако в России широкое применение получила только в 2014 году. Подходы, используемые для формирования стратегии во время VUCA-мира подразумевают под собой учет существующих и возможных вызовов внешней среды. Наибольшее признание получил сценарный подход, позволяющий в любой ситуации рассматривать несколько вариантов сценариев тем самым повышая гибкость качества принимаемых управленческих решений, а также учитывать взаимосвязи между событиями.

Второй метод, показавший свою эффективность – метод скользящего планирования, подразумевающий под собой корректировку поставленных задач в рамках достижения глобальной цели организации в результате прохождения определенного этапа деятельности. При помощи метода скользящего планирования организация способна быстро адаптироваться к новым условиям внешней среды тем самым сохраняя свое конкурентное преимущество [8]. Ключевые методы формирования стратегии, используемые в период VUCA-мира указаны в таблице 2.

В отличие от предшествующего SPOD-периода, подходы VUCA-мира основаны на высокой степени адаптивности и гибкости. Использование Agile-методов, а также фреймворков Scrum и Kanban, позволяет организациям

выстраивать процесс стратегического управления как непрерывный цикл итераций, направленных на быстрое реагирование и переоценку целей в зависимости от изменений контекста.

Особое значение приобретает сценарное моделирование, которое в VUCA-среде строится на множественности альтернативных сценариев и формировании устойчивых систем, способных сохранять работоспособность при различных вариантах развития событий. Экспериментальные подходы с проверкой гипотез и созданием сетевых коллабораций формируют культуру организационного обучения и способствуют выработке новых моделей поведения на рынке. Наконец, фокус на устойчивость и управление в условиях неопределенности подразумевает наличие стратегических резервов, гибких планов и развитых антикризисных компетенций руководства, что обеспечивает компании способность не только адаптироваться, но и извлекать выгоду из турбулентных изменений внешней среды.

**Таблица 2**

**Методы формирования стратегии VUCA-мира**

**Table 2**

**Methods of forming a VUCA-world strategy**

| Метод                                                        | Детализация                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Адаптивные и гибкие стратегии                                | - Agile-стратегии<br>- Ориентация на прорывные изменения<br>- Scrum, Kanban                                         |
| Сценарное планирование                                       | - Множественное сценарное моделирование<br>- Создание устойчивых систем                                             |
| Экспериментальные подходы и сетевые стратегии                | - Эксперименты с проверкой гипотез<br>- Создание гибких коллаборация                                                |
| Фокус на устойчивость и управление в период неопределенности | - Решения с возможностью корректировок<br>- Наличие запасных вариантов стратегий<br>- Развитие кризисного лидерства |

*Источник: составлено автором*

*Source: compiled by the author*

Самый короткий период в истории менеджмента принадлежит BANI-миру (В – хрупкий, А – тревожный, N – нелинейный, I – непонятный). Пандемия Covid-19 является наглядным примером, когда хрупкий мир может в один момент остановить деятельность крупных промышленных предприятий, поэтому преодоление такого рода вызовов возможно только при условии развития устойчивости и гибкости организации [9]. В связи с тем, что многие ученые сходятся во мнении, что BANI-мир является лишь уточняющей концепцией VUCA-мира, ключевые методы формирования стратегии представлены в таблице 3.

Важное место в формировании стратегии BANI-мира занимают инструменты, ориентированные на работу с нелинейностью. Интегральные

подходы, включающие бионическое стратегирование и концепцию «черных лебедей», отражают стремление менеджмента к синтезу рациональных и интуитивных методов познания, что обеспечивает адаптивность и «текучесть» организационных моделей. Таким образом, стратегии BANI-мира представляют собой развитие идей VUCA-подхода, акцентируя внимание на эмоциональной устойчивости, способности к самоорганизации и интеграции человека и технологии в единую систему управления.

**Таблица 3**

**Методы формирования стратегии BANI-мира**

**Table 3**

**Methods of forming a BANI-world strategy**

| Метод                                | Детализация                                                                                                                     |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Управление хрупкостью и тревожностью | - Создание устойчивых систем<br>- Мониторинг эмоционального состояния команды<br>- Планирование с учетом «страхов»              |
| Управление нелинейностью             | - Применение теории хаоса и сложных систем<br>- Игровое моделирование<br>- Применение искусственного интеллекта для мониторинга |
| Интегральные подходы                 | - Бионическое стратегирование<br>- Теория «черных лебедей»<br>- Переход к «текучим» моделям                                     |

*Источник: составлено автором*

*Source: compiled by the author*

События, начавшиеся в 2022 году, оставили огромный след в истории человечества, а BANI-мир оказался настолько хрупкий, в результате чего сформировалась новая концепция, действующая в настоящий момент – SHIVA-мир (S – расщепленный, H – ужасный, I – невообразимый, V – беспощадный, A – возрождающийся). Данная концепция подразумевает под собой использование восстановительных стратегий не месте разрушенного мира, где существующие подходы и методы утратили свою способность к применению в новой реальности [10]. Анализ научных источников по теме исследования показал, что в современных условиях применение ранее разработанных методов становится бесполезным, поэтому необходимо формировать новые подходы к разработке стратегии или интегрировать различные методы между собой в рамках достижения синергетического эффекта.

**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 подходы и методы формирования стратегии на разных этапах эволюции менеджмента, а также предлагается набор инструментов для разработки стратегии в условиях высокой неопределенности.

### **Результаты и обсуждение**

Такие факторы как промышленные революции, конфликты, пандемия и т.д. очень сильно влияют на формирование стратегии развития организации, однако, теория менеджмента также не стояла на месте, а развивалась параллельно. Развитие подходов к управлению в свою очередь получило название концепций менеджмента. Этапы развития менеджмента с привязкой к остальным событиям, происходящим в мире, представлены на рисунке 2.

На протяжении долгого периода времени многие руководители пытались адаптировать классические подходы к разработке стратегии несмотря на то, что в период неустойчивой внешней среды классические модели ограничивают инновации, игнорируют корпоративную культуру и лидерство, а также практически не адаптируются к цифровой эпохе.

В текущих условиях переход к адаптивным моделям подразумевает под собой применение стратегического планирования в рамках адаптации к новым условиям бизнес-среды. В рамках такого подхода корректировка стратегии должна производиться в режиме реального времени в целях проактивного реагирования на новые вызовы.

На текущий момент многие собственники организаций прежде, чем приступить к разработке стратегии формируют видение будущего состояния организации через условных 3–5 лет. Далее видение обрастает глобальными целями, миссией и ценностями организации. Прежде чем приступить к первичному проработке стратегии необходимо произвести комплексный анализ состояния как внутренней, так и внешней среды организации. Одним из эффективных инструментов формирования стратегии на сегодняшний день является формат стратегических сессий, которые позволяют посмотреть на организацию со стороны и повысить мотивацию сотрудников, задействованных в мероприятии. Однако, одним из основных условий является назначение модератора, направляющего команду в нужном направлении [11].

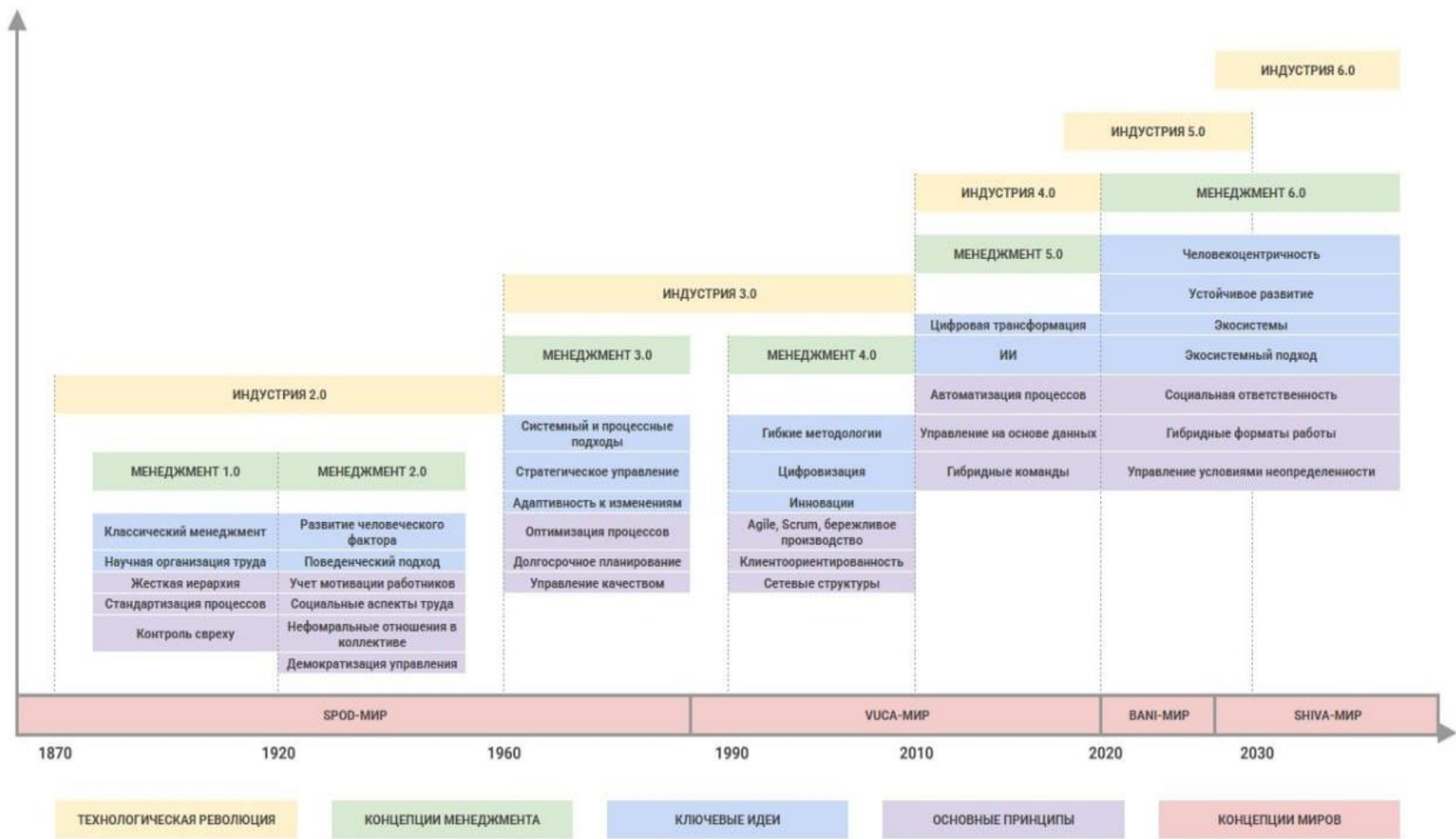


Рис. 2. Эволюция теории менеджмента

Источник: составлено автором

Fig. 2. Evolution of management theory

Source: compiled by the author



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.  
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Обеспечение высокой скорости реакции на новые вызовы, а также эффективное принятие управленческих решений, происходит за счет сокращения цикла планирования. Таким образом, список адаптивных методов, предлагаемых к использованию при разработке стратегии организации представлен на рисунке 3.



**Рис. 3. Адаптивные методы разработки стратегии**

*Источник: составлено автором*

**Fig. 3. Adaptive methods of strategy development**

*Source: compiled by the author*

Как было отмечено ранее, одними из наиболее эффективных методов разработки стратегии, позволяющих в короткий промежуток времени внести корректировки в свою стратегию, являются метод сценарного планирования и метод скользящего планирования. Использование этих методов позволяет анализировать и прогнозировать развитие событий и в короткий промежуток времени принимать необходимые управленческие решения что существенно снижает риск свершения непредвиденных обстоятельств [12].

Однако, в целях достижения максимального эффекта от разработанной стратегии целесообразно комбинировать различные методы и инструменты между собой. Так, например, в случае использования элементов экосистемного подхода, направленного на повышение инновационной активности [13], социотехнического подхода и нестратегического подхода, подразумевающего под собой возможность применения цифровых технологий и инструментов искусственного интеллекта в рамках краткосрочного планирования. Более того, в связи с появлением современных технологий особый интерес представляется в использовании инструментов искусственного интеллекта при разработке стратегии в условиях неопределенности. На данный момент многие крупные компании уже

накопили достаточное количество информации и знаний, на основании которых возможно обучить ИИ и адаптировать его под конкретные потребности компании [14; 15].

Таким образом, на основе проведенного анализа можно сформировать следующие рекомендации – в целях сохранения конкурентного преимущества в условиях глобальной цифровизации и высокой турбулентности внешней среды целесообразно подходить комплексно к процессу формирования стратегии. Применение отдельных методов и инструментов является недостаточным, поскольку они не смогут учесть все факторы, влияющие на деятельность организации. В условиях высокой неопределенности необходимо иметь четкое видение и сформулированную глобальную цель на период 3-5 лет, однако, корректировка стратегических задач должна производиться на постоянной основе, поэтому ранее предлагалось использовать методы сценарного и скользящего планирования. На рисунке 3 представлены основные инструменты, которые можно комбинировать между собой для достижения синергетического эффекта.

### **Заключение**

Подводя итоги проведенному исследованию, можно прийти к выводу, что в условиях высокой неопределенности и нестабильности классические инструменты и методы формирования стратегии частично или полностью утратили свою актуальность, что заставляет топ-менеджмент организаций искать новые способы минимизации рисков в рамках достижения долгосрочных целей организации. Для адаптивности систем и сокращения времени на принятия управленческого решения целесообразно использовать комбинацию из нескольких инструментов разработки стратегии, а также цифровые технологии и искусственный интеллект, что позволиткратно сократить время на подготовку альтернатив и выбор лучшей, а использование предложенных инструментов позволит организациям быстро адаптироваться к новым условиям и повысить гибкость в рамках решения стратегических задач.

### **Литература**

1. Герчикова Т.Я., Дегтярёв Н.И., Кириленко В.В. Развитие цифровых компетенций персонала // Экономика труда. 2021. № 6. С. 585–599.
2. Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Н. Форд. М.: Республика, 1992. 351 с.
3. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. - СПб: Питер, 2001. 352 с.
4. Ляндау Ю.В. История развития процессного подхода к управлению // Статистика и Экономика. 2013. № 6. С. 65–68.
5. Берталанфи Л. фон. Общая теория систем – обзор проблем и результатов // Системные исследования: Ежегодник. М., 1969. 203 с.



6. Nabiyeva I. The Evolution of Management Theory and Practice as the Basis of Modern Management // Collection of materials of the conference "Modern problems and prospects of economic management". Azerbaijan State Oil and Industry University. URL: <https://ssrn.com/abstract=4719784>.

7. Ячменева В.М., Головкин Э.Р. Динамика механизмов взаимодействия государства, бизнеса и образования: SPOD-, VUCA- и BANI-мир // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы : сборник трудов VII Всероссийской научно-практической конференции. Симферополь: Издательство Типография «Ариал», 2022. С. 328–332.

8. Соколов А.Ю., Валеева Т.Т. Разработка модели скользящего бюджетирования в системе управления эффективностью бизнеса // Австрийский журнал гуманитарных и общественных наук. 2020. № 1–2. С. 42–50. DOI: 10.29013/AJH-20-1.2-42-50.

9. Барыкин С.Е., Горелик А.Ю., Зверев С.Ю. Устойчивость развития в условиях перехода от VUCA-мира к концепциям BANI-мира // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли : Сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции. Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2023. С. 10–18.

10. Крикушенко М.В. Управление изменениями в современных условиях проектного управления: TACI и Shiva мир // Искусство управления: смыслы, модели, результат: Сборник статей II международной научно-практической конференции. Ростов-на-Дону: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2023. С. 30–35.

11. Соколов А.Ю., Валеева Т.Т. Разработка модели скользящего бюджетирования в системе управления эффективностью бизнеса // Австрийский журнал гуманитарных и общественных наук. 2020. № 1–2. С. 42–50. DOI: 10.29013/AJH-20-1.2-42-50.

12. Линдгрэн М., Бандхольд Х. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией. М: Олимп-Бизнес, 2009.

13. Великороссов В.В., Брюханов Ю.М., Колесников А.В. Экосистемный подход к стратегическому управлению инновационным развитием // Плехановский научный бюллетень. 2021. № 2 (20). С. 4–15.

14. Laamanen T., Weiser A.K., von Krogh G., Ocasio W. Artificial intelligence in adaptive strategy creation and implementation: Toward enhanced attentional control in strategy processes // Long Range Planning. 2025. Vol. 58 (4), A. 102561. DOI: 10.1016/j.lrp.2025.102561.

15. Агафонова Г.В. Адаптивные бизнес-модели управления цифровой трансформацией в малом предпринимательстве // Прогрессивная экономика. 2025. № 4. С. 279–288. DOI: 10.54861/27131211\_2025\_4\_279.

## References

1. Gerchikova, T. Ya., Degtyarev, N. I. & Kirilenko, V. V. (2021). Razvitie tsifrovyykh kompetentsii personala [Development of digital competencies of personnel]. *Ekonomika truda* [Labor Economics], (6), 585–599. (In Russ.)
2. Fayol, A., Emerson, G., Taylor, F. & Ford, N. (1992). *Upravlenie – eto nauka i iskusstvo* [Management – It Is Science and Art]. Moscow: Respublika, 351. (In Russ.)
3. Sheldrake, J. (2001). *Teoriya menedzhmenta: ot teilorizma do yaponizatsii* [Management Theory: From Taylorism to Japanization]. Transl. from Eng., ed. V. A. Spivak. Saint Petersburg: Piter, 352. (In Russ.)
4. Lyandau, Yu. V. (2013). Istoriya razvitiya protsessnogo podkhoda k upravleniyu [The history of development of the process approach to management]. *Statistika i ekonomika* [Statistics and Economics], (6), 65–68. (In Russ.)
5. Bertalanffy, L. von. (1969). Obshchaya teoriya sistem – obzor problem i rezultatov [General System Theory: Overview of Problems and Results]. In: *Sistemnye issledovaniya: Ezhegodnik* [Systems Research: Yearbook]. Moscow, 203. (In Russ.)
6. Nabiyeva, I. (2024). The Evolution of Management Theory and Practice as the Basis of Modern Management. In: Collection of materials of the conference “Modern problems and prospects of economic management.” Azerbaijan State Oil and Industry University. Retrieved from: <https://ssrn.com/abstract=4719784> (In Eng.)
7. Yachmeneva, V. M. & Golovko, E. R. (2022). Dinamika mekhanizmov vzaimodeistviya gosudarstva, biznesa i obrazovaniya: SPOD-, VUCA- i BANI-mir [Dynamics of interaction mechanisms between the state, business and education: SPOD-, VUCA- and BANI-world]. In: *Effektivnoe upravlenie ekonomikoi: problemy i perspektivy* [Effective Economic Management: Problems and Prospects]. Proceedings of the VII All-Russian Scientific and Practical Conference. Simferopol: Arial Publishing House, 328–332. (In Russ.)
8. Sokolov, A. Yu. & Valeeva, T. T. (2020). Razrabotka modeli skol'zayushchego byudzhetrovaniya v sisteme upravleniya effektivnost'yu biznesa [Development of a rolling budgeting model in the business performance management system]. *Avstriyskii zhurnal gumanitarnykh i obshchestvennykh nauk* [Austrian Journal of Humanities and Social Sciences], (1–2), 42–50. <https://doi.org/10.29013/AJH-20-1.2-42-50> (In Russ.)
9. Barykin, S. E., Gorelik, A. Yu. & Zverev, S. Yu. (2023). Ustoichivost' razvitiya v usloviyakh perekhoda ot VUCA-mira k kontseptsiyam BANI-mira [Sustainability of development during the transition from the VUCA world to BANI concepts]. In: *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya v oblasti upravleniya, ekonomiki i trgovli* [Fundamental and Applied Research in Management, Economics and Trade]. Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference. Saint Petersburg: POLITEKH-PRESS, 10–18. (In Russ.)



10. Krikushenko, M. V. (2023). Upravlenie izmeneniyami v sovremennykh usloviyakh proektnogo upravleniya: TACI i Shiva mir [Change management in modern project management conditions: TACI and Shiva world]. In: Iskustvo upravleniya: smysly, modeli, rezul'tat [The Art of Management: Meanings, Models, Results]. Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference. Rostov-on-Don: Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 30–35. (In Russ.)
11. Sokolov, A. Yu. & Valeeva, T. T. (2020). Razrabotka modeli skol'zayushchego byudzhetrovaniya v sisteme upravleniya effektivnost'yu biznesa [Development of a rolling budgeting model in the business performance management system]. Avstriyskii zhurnal gumanitarnykh i obshchestvennykh nauk [Austrian Journal of Humanities and Social Sciences], (1–2), 42–50. <https://doi.org/10.29013/AJH-20-1.2-42-50> (In Russ.)
12. Lingren, M. & Bandhold, H. (2009). Stsenarnoe planirovanie. Svyaz' mezhdu budushchim i strategiy [Scenario Planning: The Link Between Future and Strategy]. Moscow: Olimp-Biznes. (In Russ.)
13. Velikorossov, V. V., Bryukhanov, Yu. M. & Kolesnikov, A. V. (2021). Ekosistemnyi podkhod k strategicheskomu upravleniyu innovatsionnym razvitiem [Ecosystem approach to strategic management of innovative development]. Plehanovskii nauchnyi byulleten' [Plekhanov Scientific Bulletin], 2(20), 4–15. (In Russ.)
14. Laamanen, T., Weiser, A. K., von Krogh, G. & Ocasio, W. (2025). Artificial intelligence in adaptive strategy creation and implementation: Toward enhanced attentional control in strategy processes. Long Range Planning, 58(4), Article 102561. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102561> (In Eng.)
15. Agafonova, G. V. (2025). Adaptivnye biznes-modeli upravleniya tsifrovoy transformatsiei v malom predprinimatel'stve [Adaptive business models for managing digital transformation in small entrepreneurship]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], (4), 279–288. [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_4\\_279](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_4_279) (In Russ.)

© Кононов А.А., 2025 г.

