

О стратегическом планировании развития действующего предприятия

Ф. Ф. Шарипов

*кандидат экономических наук, доцент, доцент
Кафедра управления промышленными организациями,
Государственный университет управления,
Москва, Россия
fanissh@rambler.ru*

М. А. Дьяконова

*кандидат политических наук, доцент
Кафедра управления промышленными организациями,
Государственный университет управления,
Москва, Россия
marie.d@mail.ru*

Сюй Мань

*аспирант
Кафедра управления промышленными организациями,
Государственный университет управления,
Москва, Россия
vickuxi@yandex.ru*

Аннотация: Основной стратегией для каждой компании является корпоративная стратегия. Корпоративная стратегия — это процесс определения и реализации долгосрочных целей и задач организации. Корпоративная стратегия играет важнейшую роль в успехе любой организации. Она помогает организации сосредоточиться на своих сильных и слабых сторонах, возможностях и угрозах и разработать план по их устранению. Она также помогает убедиться, что все различные отделы и подразделения организации работают над достижением одних и тех же целей и задач. Одна из основных причин важности корпоративной стратегии заключается в том, что она обеспечивает основу для принятия решений. Имея четкую стратегию, организация может эффективно и рационально распределять свои ресурсы, что ведет к повышению эффективности и прибыльности. Она позволяет организации предвидеть изменения в бизнес-среде и соответствующим образом адаптироваться к ним. Целью настоящего исследования является осмысление понятия «стратегия» в развитии действующего предприятия. Рассмотрены особенности стратегического планирования работы предприятия, определены основные этапы создания эффективной стратегии бизнеса предприятия от определения целей и задач до конкретизации планов по их достижению.

Ключевые слова: стратегия, эффективность, организация, цели, задачи, продукт, риски, ресурсы, планирование.

Для цитирования: Шарипов Ф.Ф., Дьяконова М.А., Сюй Мань. О стратегическом планировании развития действующего предприятия. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 4. С. 48 — 55. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-4-48-55>.

On strategic planning of the development of the operating enterprise

F. F. Sharipov

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.
Department of Management of Industrial Organizations,
State University of Management,
Moscow, Russia
fanissh@rambler.ru*

M. A. Dyakonova

*Cand. Sci. (Polit.), Assoc. Prof.
Department of Management of Industrial Organizations,
State University of Management,
Moscow, Russia
marie.d@mail.ru*

Xu Man

*Postgraduate student
State University of Management,
Moscow, Russia
vickyxu@yandex.ru*

Abstract: *The main strategy for each company is a corporate strategy. Corporate strategy is the process of defining and implementing the organization's long-term goals and objectives. Corporate strategy is essential to the success of any organization. It helps the organization to focus on its strengths, weaknesses, opportunities and threats and develop a plan to address them. It also helps to ensure that all the different departments and units of the organization work towards the same goals and objectives. One of the main reasons for the importance of a corporate strategy is that it provides a basis for decision-making. With a clear strategy, an organization is able to allocate its resources efficiently and effectively, resulting in increased efficiency and profitability. It enables an organization to anticipate and adapt to changes in the business environment. The purpose of this study is to comprehend the concept of «strategy» in the development of the existing enterprise. The features of strategic planning of enterprise work have been considered, the main stages of creation of effective strategy of enterprise business have been determined from definition of goals and tasks to specification of plans for their achievement.*

Key words: *strategy, efficiency, organization, goals, objectives, product, risks, resources, planning.*

For citation: *Sharipov F.F., Dyakonova M.A., Xu Man. On strategic planning of the development of the operating enterprise. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 4. P.C. 48–55. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-4-48-55>.*

В условиях необходимости формирования технологического суверенитета в сжатые и сроки и ограниченных ресурсов считаем целесообразным обратиться к осмыслению понятия «стратегия» в развитии хозяйствующего субъекта.¹ Само слово «стратегия» пришло из греческого языка от слова *strategos*, что в переводе означает — «искусство генерала». Есть много вариантов трактовки понятия стратегии. Например, в своих трудах Генри Минцберг, канадский ученый, дал более обобщенное определение данному понятию и сформулировал стратегию как «5П»: план, поведенческая модель, позиционирование, перспектива, прием. По его мнению, стратегия — это план, включающий в себя определенные компоненты и действия, которые были сформированы в соответствии с ситуацией.² Ключевым фактором при принятии решения о стратегии развития предприятия являются ценности руководителя организации, именно он принимает определяющие решения в жизни компании. В идеале правильно выбранная стратегия позволяет снизить риски и увеличить число клиентов за счет увеличения выпускаемой продукции или услуг, предлагаемых на рынке. В итоге это способствует росту прибыли предприятия. Порассуждаем о двух подходах к формированию стратегий. Стратегия диверсификации может быть очень полезной в условиях нестабильного рынка, когда компании сталкиваются с возможностью потери дохода со своих основных направлений бизнеса. Стратегия диверсификации при этом является опасной для компаний с небольшим количеством ресурсов, могут возникнуть проблемы в реализации, так как нехватка опыта в новых направлениях будет главным препятствием для управленческого состава организации. Все это приведет к тому, что компания потеряет эффективность производства и,

¹ Рязанова Г.Н., Толкачев П.С. Роль государства в развитии экономики России: современный этап. Вестник университета. 2018. № 5. С. 24–27.

² Aksom H. (2023) Institutional inertia: New framework explains success, or failure of organisations in adoption of new practices and processes. *Human Resource Management International Digest*, 31(5), 42–43. <https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2023-0099>.

как следствие, снизит обороты производства в основном виде деятельности. Есть другая стратегия, о которой стоит упомянуть, это стратегия дифференциации, ее суть заключается в создании уникального продукта или услуги, которые не имеют прямых конкурентов на рынке. Эта стратегия развития позволит компании получить более высокую прибыль в будущем за счет отсутствия подобного продукта у конкурентов, а также укрепить свои позиции на рынке. Основным плюсом этой стратегии в том, что производство уникального товара вызывает интерес потребителей и привлекает своей уникальностью, что позволяет компании первой диктовать условия в занимаемой нише и привлекать своей неординарностью. Однако производство уникального продукта или услуги может превышать ресурсы компании и требовать инвестиций для своей реализации. Еще одним важным аспектом является спрос на данный продукт или услугу, ведь если компания не сможет привлечь потребителя к своему продукту, то это будет провалом.

В прошлом веке ведущие американские и европейские исследователи, Ф. Тейлор, Г. Форд, Г. Гант и А. Файоль, начали обобщать и систематизировать научные подходы к планированию как подсистеме управления. В частности, Генри Гант, американский исследователь, создал систему плановых графиков, которые позволяли осуществлять контроль за предприятием и составлять планы работ и измерять эффективность работников.³ В начале XX века появились школы, например, такие как, школа научного менеджмента и административная школа. На тот момент планирование было краткосрочным и больше внимания уделялось нормированию и контролю рабочего времени в текущей деятельности организации. О долгосрочном планировании бизнес начал серьезно задумываться во второй половине XX в. С этого времени внешняя среда является нестабильной, постоянно увеличивается конкуренция. Поэтому потребовалось долгосрочное планирование, так как надо было рассматривать перспективы дальнейшего развития в условиях ограниченности ресурсов (временных, финансовых, интеллектуальных, технологических, энергетических). В итоге планирование стало целевым. План представлял собой целый набор возможных альтернатив с учетом прогнозируемых изменений конкурентной среды, а ресурсы рассматривали как средство достижения цели. Впоследствии, данное направление получило название «стратегическое планирование», направленное на развитие компании, которым занимается менеджмент предприятия во главе с руководителем.

Рассмотрим далее особенности стратегического планирования:

- временные рамки стратегии: краткосрочная, среднесрочная, долгосрочная;
- в процессе планирования могут быть внесены изменения из-за постоянно меняющегося рынка;
- проводится регулярный анализ внешнего рынка;
- постоянно ведутся документы, регламентирующие взаимодействие компании с клиентами, поставщиками и партнерами;
- постановка реальных, выполнимых целей;
- учет всех ресурсов компании;
- стратегический план разрабатывается вышестоящим руководством, но для его воплощения в реальность привлекается вся команда;
- порядок выполнения действий должен основываться на реальных данных и возможностях компании.

Правильно построенный план стратегии развития предприятия позволяет спрогнозировать достижение поставленных целей и наметить календарный план работ.⁴ Он также позволяет уменьшить финансовые риски и оптимизировать работу сотрудников организации. С помощью определенной выверенной схемы действий организация может:

- повысить контроль над занимаемой долей рынка;
- разработать необходимые сроки поставок;

³ Xiaoyang W., Hashim N.A. (2023) Conceptual Frameworks of Strategic Management. Foresight and STI Governance, 17(3), 78–87. DOI: 10.17323/2500-2597.2023.3.78.87.

⁴ Коваленко И.И., Соколицын А.С. Организационно-экономический механизм управления устойчивым развитием предприятия с учетом производственного риска. Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2019. Т. 12, № 6. С. 174–188. DOI: 10.18721/JE.12615.

- повысить конкурентоспособность среди других компаний;
- сформировать свою базу клиентов;
- получить возможность сотрудничества с крупными партнерами;
- устанавливать объективные цели на производимый продукт или услугу;
- повышать свой имидж.

Очень важно при разработке стратегического плана помнить о его поэтапном составлении. Соблюдая последовательность в его разработке, организация определяет свои цели, формирует план действий на ближайшее будущее, принимает судьбоносные решения и контролирует результат выполненных действий. Рассмотрим более подробно этапы стратегического планирования. Первым этапом является анализ и определение основных тенденций и изменений на рынке. Анализируют конкурентов, потребности потребителей, политическую и экономическую ситуацию в стране и мире. С учетом результатов данного анализа можно определить основные возможности и угрозы, которые впоследствии могут повлиять на бизнес.⁵

Второй этап — это анализ внешней среды. На этом этапе анализируют сильные и слабые стороны организации. Описывается текущая структура и механизмы управления, оценивается эффективность бизнес-процессов, выявляются ресурсы и навыки сотрудников. Результатом анализа является определение возможностей и ограничений внутри компании. Далее идет формулировка стратегии, то есть определение целей и задач компании. Стратегия развития формулируется исходя из результатов анализа внешней и внутренней среды. В ней должны быть описаны основные приоритеты, направления развития и механизмы достижения целей. Четвертым этапом разработки стратегии, является составление бизнес-плана. Бизнес-план — это документ, описывающий ближайшие планы компании, ее стратегию, миссию, цели и ресурсы необходимые для его реализации. Иначе говоря, это порядок действий, необходимый для достижения поставленной цели. Далее переходим к реализации стратегии, особое внимание на данном этапе уделяют управлению разработанным проектом и процессом его реализации, а также контролю ресурсов и расходов в ходе реализации и анализу динамики продаж. Результат данной работы будет оцениваться от успешной реализации продукта компании, что и будет прямым показателем успешной или провальной стратегии. Заключительный этап — оценка результатов. Руководство производит общий анализ проделанной работы, оценивая его с точки зрения затраченных ресурсов и вырученной прибыли с продукта. В заключении анализа выявляются успехи и проблемные точки, корректируется бизнес-план и, соответственно, вносятся необходимые изменения в общую стратегию развития организации.

Три основных типа стратегического планирования — стратегия корпоративного уровня, стратегия бизнес-уровня и стратегия операционного уровня — имеют свои уникальные характеристики и цели, и каждый из них играет жизненно важную роль в успехе организации. Поэтому для организаций очень важно разрабатывать хорошо продуманные стратегические планы на каждом уровне для достижения своих целей и задач, создания ценности для заинтересованных сторон. Процесс стратегического планирования является непрерывным и требует регулярного анализа и пересмотра для обеспечения того, чтобы организация оставалась на пути к достижению своих целей.⁶

Необходимо отметить, что передовые в технологическом развитии производственные предприятия, в данный момент уделяют особое внимание преобразованиям в сфере информационных технологий. В индустриальную эпоху максимизировать прибыль удавалось, экономично используя имеющиеся объемы и масштабы производства. Успех сопутствовал тем компаниям, которые модернизировали существующую систему производства с целью увеличения объема выпускаемой продукции, пользующейся спросом у покупателей. Сегодня же сбалансированная система показателей помогает фирме скооперировать развитие стратегического планирования и

⁵ Кротенко Т.Ю. Инженерная экономика и технологическое образование: трандисциплинарный подход в подготовке современных инженеров / Т.Ю. Кротенко. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2022. № 4. С. 63–75.

⁶ Куликова Т. А., Балахонова Е. В. Форсайт в управлении развитием промышленных предприятий. Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2023. № 2. С. 42–61. doi: 10.21685/2227-8486-2023-2-3.

формирования годового бюджета. Вместе с построением основных по направлению стратегических уровней, которые рассчитаны на срок от 3 до 5 лет, менеджер дает свое видение для каждого уровня к следующему финансовому году, одновременно пытается ответить на вопрос насколько сильное развитие может показать фирма. Данные прогнозы на год помогают оценить промежуточное развитие компании на фоне долгоиграющей стратегии фирмы.

Определение планов и целей компании по долгосрочной стратегии ее развития содействуют получению результатов, к которым стремится фирма, и определению инструментария для достижения запланированных целей.⁷

Перед тем, как приступить к этапу формирования конкретной стратегии развития предприятия, необходимо придерживаться основных принципов. Понимание этих принципов также имеет решающее значение для осознания того, что то, что вы делаете, нельзя считать стратегией. Например, простое определение целей деятельности, или создание видения и плана их достижения, или составление списка новых инициатив не может считаться истинной стратегией. Настоящая стратегия направлена на достижение желаемых результатов. На уровень автономии и гибкости в организации может влиять тип вклада, предоставляемого продуктовым командам. Например, предоставление задачи или стратегической темы может способствовать большей автономии, а постановка цели может привести к меньшей гибкости. Структура и процессы организации должны быть ответом на хорошо продуманную стратегию, и фирма должна быть в состоянии адаптировать свои операции, обеспечивающие конкурентное преимущество. Чтобы убедиться, что то, к чему стремится компания с помощью своего продукта или организации, действительно происходит, она должна должным образом организовать и установить механизмы согласования и быстрые циклы обратной связи для оценки прогресса и адаптации стратегии в случае необходимости. Чем выше согласованность внутри организации, тем более гибкой она может быть.⁸

Однако для достижения высокого уровня согласованности требуется укрепление доверия внутри команд и предоставление им автономии для выполнения работы, стимулируя гибкость и эффективность в реализации стратегий. Важно найти правильный баланс между структурой и дисциплиной, а также предоставить командам возможность взять на себя ответственность за свою работу, чтобы достичь оптимальной гибкости и эффективности при реализации стратегий.⁹

План развития бизнеса — это долгосрочный план, снабженный стратегиями развития бизнеса для обеспечения устойчивого и реалистичного роста в будущем. Другими словами, в то время как бизнес-план — это основа для нового делового предприятия, план развития бизнеса — это дорожная карта для постоянного роста и успеха.

Факторы, которые необходимо учитывать при создании стратегии развития бизнеса:

1. Постановка цели.

Цели — основа каждой дорожной карты; поэтому, если у менеджера нет стратегического плана, достижение бизнес-целей становится сложной задачей. Постановка целей развития позволяет одновременно сосредоточиться на нескольких вещах, от создания новых продуктов до долгосрочных целей развития бизнеса.¹⁰ В этом случае использование техники SMART-целей является выдающимся методом определения достижимых целей развития. Цели SMART считаются конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными и ограниченными во времени. Кроме того, необходимо подумать о том, чтобы сделать подробное описание бизнес-целей, а затем составить планы действий.

⁷ Ильина Е.А. Концептуальные положения формирования стратегии устойчивого развития промышленного предприятия. Организатор производства. 2021. Т. 29. № 2. С. 31–38. DOI: 10.36622/VSTU.2021.36.74.004.

⁸ Надеина Е. А. Теоретико-методические аспекты учета дуальной результативности менеджмента в стратегии развития промышленного предприятия. Экономика и управление. 2022. Т. 28. № 8. С. 820–829. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-8-820-829>.

⁹ Кротенко Т.Ю. Поиск новых измерений пространства образования: «цифровой» и «нецифровой» векторы развития / Т.Ю. Кротенко. Цифровая социология. 2022. Т. 5, № 2. С. 70–77. DOI 10.26425/2658-347X-2022-5-2-70-77.

¹⁰ Строев В.В. Вызовы многоуровневой конвергенции регионального экономического развития. Вестник университета. 2023. No 9. С. 5–11. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-9-5-11>.

2. Разработка стратегии предприятия.

Компании, которые знают о своем целевом рынке и покупателях, с большей вероятностью разработают успешную стратегию развития бизнеса. После четкого определения категорий предприятия могут разработать эффективный маркетинговый план и бизнес-стратегию в целом. Целевая направленная стратегия развития бизнеса ценна всякий раз, когда компания выходит на новый рынок или общается с новыми клиентами. Кроме того, с помощью стратегий развития бизнеса можно еще больше улучшить обслуживание существующих клиентов. Исследования показывают, что потребители положительно реагируют на персонализированные и информированные стратегии развития бизнеса. Например, 97% потребителей B2B сообщают, что выбрали определенного поставщика из-за того, что они отлично демонстрируют информацию о конкретной бизнес-среде. Более того, 94% потребителей B2B заявили, что поставщик, у которого они покупают, лучше знает их конкретную компанию и ее требования.

3. Создание ключевых показателей эффективности.¹¹

Ключевые показатели эффективности, обычно сокращенно называемые KPI, представляют собой современный инструмент бизнес-стратегии для количественной оценки эффективности. Однако, чтобы KPI были полезными, они должны быть практичными и разумными. Кроме того, некоторые программные приложения для бизнес-планирования могут даже поддерживать отслеживание и измерение KPI.

4. Исследование маркетинговых каналов.

Сегодня компании могут выбирать из различных маркетинговых каналов, что позволяет владельцу бизнеса или отделу маркетинга легко перезагружаться. Поэтому нужно помнить о размере бюджета и доступных человеческих ресурсах всякий раз, когда компания определяет социальные сети, личный маркетинг или даже их комбинацию. Компании должны обеспечить постоянную переоценку установленного маркетингового плана. Маркетинговые планы требуют переоценки, особенно при меняющихся обстоятельствах, например, когда выпускается новый продукт.

5. Создание оценки обслуживания клиентов.

Когда обеспечивается качественное обслуживание клиентов, это значительно влияет как на рост, так и на успех бизнеса. Это стало особенно важным в условиях растущей конкуренции на мировом рынке; обслуживание клиентов может дифференцировать клиентов, выбирающих конкретного поставщика или их конкурента. Необходимо убедиться, что менеджер предоставляет положительный опыт обслуживания клиентов своим существующим и новым клиентам каждый раз, когда они общаются с компанией. Исключительное обслуживание клиентов может также гарантировать, что новые клиенты превратятся в долгосрочных бизнес-клиентов. Кроме того, отличное обслуживание клиентов позволяет довольным клиентам бесплатно делиться своими сообщениями в социальных сетях и личными рекомендациями.

6. Анализ ресурсов.

Всякий раз, когда компания думает о разработке успешных стратегий развития бизнеса, нужно удостовериться об осведомленности о доступных ресурсах предприятия. Ресурсы, которые необходимо учитывать предприятиям, варьируются от человеческих ресурсов до финансовых счетов. От маркетингового исполнения до инструментов автоматизации управления персоналом для предприятий важно разумно распределять свой бюджет. После того, как компания всесторонне проанализировала свои доступные ресурсы, разумно оценить, как можно наиболее эффективно управлять ее планом развития бизнеса.

7) Обмен информацией.

Одна из распространенных ошибок, которую совершает большинство компаний, заключается в том, что они не могут поделиться своими стратегиями и планами развития бизнеса с людьми, не входящими в непосредственный список команды. Хотя предоставление обновлений и соответствующей информации заинтересованным сторонам может показаться очевидным, этого важного шага иногда вообще избегают при обсуждении долгосрочных бизнес-целей и планов.

¹¹ Фомичев А.Н. Оптимизация программ стратегического развития технологических компаний. Экономические системы. 2023. Том 16. № 3 (62). С. 102–108. <https://doi.org/10.29030/2309-2076-2023-16-3-102-108>.

Необходимо помнить, что рынок постоянно развивается, поэтому становится необходимым пересмотреть существующую бизнес-модель и переоценить, где бизнес находится сегодня, когда речь идет о доходах и затратах. Кроме того, это также очень важное время для отслеживания современных финансовых показателей и денежных потоков. Надо быть осторожным с взлетно-посадочной полосой. Компании B2B должны оценивать влияние на новые продажи, кредитные циклы, сборы и безнадежные долги в рамках своей стратегии развития бизнеса.¹²

Таким образом, можно сделать вывод, что с помощью стратегического планирования компания может разработать и реализовать долгосрочный план действий и прийти к желаемому успеху в динамичной бизнес-среде. Планирование всегда осуществляется с опорой на прошлый опыт организации, но стремится определить и осуществить контроль за развитием предприятия в перспективе. Также следует отметить, что стратегическое планирование — это критически важный для организаций процесс определения их целей и задач и разработки планов по их достижению.

Список литературы

1. Aksom H. (2023) Institutional inertia: New framework explains success, or failure of organisations in adoption of new practices and processes. *Human Resource Management International Digest*, 31(5), 42–43. <https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2023-0099>.
2. Ильина Е.А. Концептуальные положения формирования стратегии устойчивого развития промышленного предприятия. *Организатор производства*. 2021. Т. 29. № 2. С. 31–38. DOI: 10.36622/VSTU.2021.36.74.004.
3. Коваленко И.И., Соколицын А.С. Организационно-экономический механизм управления устойчивым развитием предприятия с учетом производственного риска. *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*. 2019. Т. 12, № 6. С. 174–188. DOI: 10.18721/JE.12615.
4. Кротенко Т.Ю. Инженерная экономика и технологическое образование: трандисциплинарный подход в подготовке современных инженеров / Т.Ю. Кротенко. *Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки*. 2022. № 4. С. 63–75.
5. Кротенко Т.Ю. Поиск новых измерений пространства образования: «цифровой» и «нецифровой» векторы развития / Т.Ю. Кротенко. *Цифровая социология*. 2022. Т. 5, № 2. С. 70–77. DOI 10.26425/2658-347X-2022-5-2-70-77.
6. Куликова Т.А., Балахонова Е.В. Форсайт в управлении развитием промышленных предприятий. Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2023. № 2. С. 42–61. doi: 10.21685/2227-8486-2023-2-3.
7. Надеина Е.А. Теоретико-методические аспекты учета дуальной результативности менеджмента в стратегии развития промышленного предприятия. *Экономика и управление*. 2022. Т. 28. № 8. С. 820–829. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-8-820-829>.
8. Рязанова Г.Н., Толкачев П.С. Роль государства в развитии экономики России: современный этап. *Вестник университета*. 2018. № 5. С. 24–27.
9. Сазанова С.Л., Жак Л. Ценностное управление в экономике 5.0. *Вестник университета*. 2021. № 8. С. 20–24.
10. Строев В.В. Вызовы многоуровневой конвергенции регионального экономического развития. *Вестник университета*. 2023. № 9. С. 5–11. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-9-5-11>.
11. Фомичев А.Н. Оптимизация программ стратегического развития технологических компаний // *Экономические системы*. 2023. Том 16. № 3 (62). С. 102–108. <https://doi.org/10.29030/2309-2076-2023-16-3-102-108>.
12. Xiaoyang W., Hashim N.A. (2023) Conceptual Frameworks of Strategic Management. *Foresight and STI Governance*, 17(3), 78–87. DOI: 10.17323/2500-2597.2023.3.78.87.

References

1. Aksom H. (2023) Institutional inertia: New framework explains success, or failure of organisations in adoption of new practices and processes. *Human Resource Management International Digest*, 31(5), 42–43. <https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2023-0099>.
2. Ilina E.A. Conceptual provisions of the formation of the strategy of sustainable development of an industrial enterprise. *Organizer of production*. 2021. T. 29. No. 2. P. 31–38. DOI: 10.36622/VSTU.2021.36.74.004.

¹² Сазанова С.Л., Жак Л. Ценностное управление в экономике 5.0. *Вестник университета*. 2021. № 8. С. 20–24.

3. Kovalenko I.I., Sokolytsynq A.S., Organizational and economic mechanism for managing sustainable development in enterprises subject to production risk. St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics, 12 (6) (2019) 174–188. DOI: 10.18721/JE.12615/.
4. Krotenko T.Yu. Engineering economics and technological education: A transdisciplinary approach to the training of modern engineers. PNRPU Sociology and Economics Bulletin, 2022, no. 4, pp. 63–75 (In Russ.).
5. Krotenko T.Yu. Search for new dimensions of the educational space: digital and non-digital vectors of development. Digital Sociology. 2022;5(2):70-77. (In Russ.) <https://doi.org/10.26425/2658-347X-2022-5-2-70-77>.
6. Kulikova T.A., Balakhonova E.V. Foresight in industrial enterprise development management. Modeli, sistemy, seti v ekonomike, tekhnike, prirode i obshchestve = Models, systems, networks in economics, technology, nature and society. 2023; (2): 42–61. (In Russ.). doi: 10.21685/2227-8486-2023-2-3.
7. Nadeina E.A. Theoretical and methodological aspects of making allowance for dual management performance in the development strategy of an industrial enterprise. Ekonomika i upravlenie = Economics and Management. 2022; 28(8): 820–829. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-8-820-829>.
8. Рязанова Г.Н., Толкачев П.С. THE ROLE OF THE STATE IN THE DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN ECONOMY: MODERN STAGE. Vestnik Universiteta. 2018; (5): 24–27. (In Russ.) <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2018-5-24-27>.
9. Sazanova S.L., Žák L. Value management in the Economy 5.0. Vestnik Universiteta. 2021;1(8):20-24. (In Russ.) <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-8-20-24>.
10. Stroev V.V. Multi-level convergence challenges of regional economic development. Vestnik Universiteta. 2023; (9): 5–11. (In Russ.) <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-9-5-11>.
11. Fomichev A.N. Optimization of strategic development programs of technology companies. Economic Systems. 2023/ T. 16 № 3 (62). Pp. 102–108. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-20762023-16-3-102-108.
12. Xiaoyang W., Hashim N.A. (2023) Conceptual Frameworks of Strategic Management. Foresight and STI Governance, 17(3), 78–87. DOI: 10.17323/2500-2597.2023.3.78.87.