

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2022.31.48.036

**Стратегическое планирование и управление развитием
промышленных предприятий: российская и зарубежная
методическая парадигма**

Боташева Лейла Султановна

Кандидат экономических наук, доцент ВАК,
кафедра «Бухгалтерский учет»,
Северо-Кавказская государственная академия,
109386, Российская Федерация, Черкесск, ул. Ставропольская, 36;
e-mail: leilushka@bk.ru

Бадалова Сары Назмиевна

Аспирант,
Северо-Кавказская государственная академия,
109386, Российская Федерация, Черкесск, ул. Ставропольская, 36;
e-mail: bsara0902@mail.ru

Айбазова Медина Казимовна

Студент,
Северо-Кавказская государственная академия,
109386, Российская Федерация, Черкесск, ул. Ставропольская, 36;
e-mail: medina.aybazova@mail.ru

Аннотация

Актуальность темы исследования связана с ускоряющимся ритмом жизни как индивидуума, так и общества в целом, что объективно вовлекает бизнес в гонку, чтобы предложить лучшие продукты и выгоды для удовлетворения постоянно растущих потребностей общества. Развитие стратегического мышления неразрывно связано с эволюцией общества и его целями в отношении материальных ресурсов, прав собственности и власти в иерархии человеческого рода. Несмотря на общность предпосылок для формирования самостоятельного научного определения в виде стратегического планирования, развитие стратегического менеджмента как направления науки по управлению микроэкономическими системами в странах Востока и Запада шло по-разному, а порой и вполне применимыми путями развития. В статье рассмотрены генезис парадигм стратегического планирования в контексте стратегического управления, рассмотрены ключевые движущие силы и стоп-факторы эволюции идей и концепций стратегического планирования на различных этапах развития управленческой мысли человечества. Приведены примеры влияния ментальных и социокультурных установок на динамику и концептуальные положения и методические подходы к применению стратегического планирования в системе управления развитием промышленных предприятий.

Для цитирования в научных исследованиях

Боташева Л.С., Бадалова С.Н., Айбазова М.К. Стратегическое планирование и управление развитием промышленных предприятий: российская и зарубежная методическая парадигма // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 5А. С. 410-419. DOI: 10.34670/AR.2022.31.48.036

Ключевые слова

Стратегия, планирование, управление, развитие, проектный менеджмент, VBM-менеджмент, риски, цифровизация, эффект.

Введение

Идея управления будущим была интересна человечеству с древних времен, что связано с эгоистичным желанием индивидуума контролировать реальность вокруг себя, определяя траекторию личного и группового движения, и понять возможные вызовы и угрозы на этом пути, а также создать устойчивые «карты шагов», которые помогли бы достичь желаемого результата с меньшими усилиями [Васильев, Прокофьев, 2016, 45]. Актуальность темы исследования связана с ускоряющимся ритмом жизни как индивидуума, так и общества в целом, что объективно вовлекает бизнес в гонку, чтобы предложить лучшие продукты и выгоды для удовлетворения постоянно растущих потребностей общества, что, несмотря на цифровизацию, свидетельствует о важности индивидуальных и творческих подходов к их решению [Агафонов, 2019, 350; Баринов, 2017, 289].

Методы

Изучение данной темы в исследовании используется как общенаучный (качественно-логический анализ, синтез, индукция, дедукция, сравнение, системный подход, ретроспективный анализ, морфологический анализ, историческое и логическое моделирование) и философские методы познания, а также специальные экономические методы на их основе (анализ сценариев, анализ событий).

Особенности объекта исследования как непрерывного процесса привели к необходимости применения проблемно-хронологических и историко-генетических методов, что позволило выделить этапы формирования идей, концепций, теорий и методов трансформационной экономики, и историко-генетический метод показал непрерывность и пересечение от одной стадии к другой стадии развития концептуально-методологического аппарата субъекта научного исследования.

Цели и задачи научной статьи

Определен анализ российской и зарубежной методической парадигмы стратегического планирования и управления развитием промышленных предприятий.

Целями научных исследований являются:

- критический обзор концепции «стратегического управления» в отечественной и зарубежной литературе;
- анализ хронологического развития идей стратегического управления, указание ключевых

парадигм в мировой и отечественной практике.

Ввиду множественности, а точнее, триализма генезиса определения «стратегическое управление» есть определенная трудность с его определением в профессиональном обороте, потому что каждая из доминирующих сторон его происхождения делает акцент на раскрытии своей сущностной характеристики.

В таблице 1 представлены определения понятия «стратегическое управление», данные наиболее авторитетными исследователями данного направления на различных рубежах времени, что позволяет проследить эволюцию содержания, а также провести первичный анализ различий в подходах отечественных и зарубежных ученых.

Таблица 1 - Определение понятия «стратегический менеджмент» в отечественной литературе

Автор (-ы)	Содержание определения / авторские примечания
1. И.Н. Герчикова (1995 г.)	Стратегическое управление – долгосрочная программа действий и мероприятий по развитию предприятия с учетом наиболее значимых факторов влияния внутренней и внешней среды. <i>Примечание.</i> В данном определении акцент делается именно на долгосрочности заданных действий, форма реакции менеджмента – реактивная
2. А.П. Градов (2000 г.)	Стратегическое управление – механизм достижения долгосрочных целей коммерческой организации с учетом дефицита ресурсов, лимитированной информации и риска. <i>Примечание.</i> Определение акцентирует внимание на механистическом подходе к управлению бизнесом с учетом наложенных ограничений
3. Л.П. Владимирова (2001 г.)	Стратегическое управление – бизнес-модель руководства коммерческой структурой, ориентированная на обеспечение долгосрочного развития предприятия в рыночной среде
4. Р.А. Фатхутдинов (2005 г.)	Стратегический менеджмент – долгосрочный план деятельности бизнес-структуры, направленный на ее всемерное и гармоничное развитие в условиях рыночной экономики
5. А. Гершун (2007 г.)	Стратегический менеджмент – формат мышления топ-менеджмента бизнеса, направленный на постановку и достижение целей на удаленном горизонте (3–5 лет и более) с учетом факторов переменчивости внешней среды и стадии жизненного цикла бизнеса
6. В.Ю. Яковлева (2008 г.)	Стратегическое руководство – высшая форма организации управления бизнес-архитектурой организации с целью максимизации продуктивности ее бизнес-процессов и формирования устойчивой деловой активности на долгосрочном горизонте развития сроком от 3 до 5 лет

Согласно данным определениям понятия «стратегическое управление» в отечественной литературе, можно увидеть, что авторы фокусируются на планировании как форме постановки целей и установления ориентиров развития бизнеса на долгосрочную перспективу, однако, в представленных определениях отсутствуют указания на необходимость проактивного развития коммерческой организации, поиска наилучшей практики в организации бизнес-процессов [Анциферова, Ермаков, 2020, 426-439].

Для понимания различий в формировании методологических парадигм стратегического планирования и управления рассмотрим западные точки зрения в части определения «стратегическое управление» (табл. 2).

Таблица 2 - Определение понятия «стратегический менеджмент» в зарубежной литературе

Автор (-ы)	Содержание определения / авторские примечания
1. И. Ансофф (1989 г.)	Стратегическое управление – это генеральная программа конкретных действий развития бизнеса по достижению поставленных менеджментом целей с утвержденным бюджетом, ограничениями и центрами ответственности
2. М. Мескон., М. Альберт М., Ф. Хедоури (1992 г.)	Стратегический менеджмент – форма управленческого мышления для обеспечения исполнения миссии и долгосрочных целей бизнеса в условиях неопределенности и риска рыночных условий
3. А.А Томпсон, А.Дж. Стрикленд (1995 г.)	– с точки зрения топ-менеджеров – комплексный пакет действий по системному управлению бизнес-процессами организации с целью поддержания устойчивой деловой активности; – с точки зрения акционеров – комплекс организационно-распорядительных и финансовых методов управления бизнес-потенциалом организации с целью максимизации ее рыночной стоимости; – с точки зрения рыночного окружения – долгосрочный путь развития бизнеса с учетом доминирующих конкурентных установок и конъюнктуры рынка
4. Р.С. Каплан, Н.Д. Нортон (2005 г.)	Стратегическое управленческое мышление – способ достижения долгосрочных целей и решения глобальных задач сохранения рыночного положения бизнеса с учетом частных интересов отдельных групп стейкхолдеров
5. Д. Аакер (2007 г.)	Стратегический менеджмент – механизм комбинации четырех бизнес-компонентов: ресурсы, технологии, интеллектуальные компетенции, инвестиции – с целью достижения долгосрочного рыночного равновесного положения бизнеса

Таким образом, мы видим, что в западной научной среде основной акцент делается на проактивном развитии бизнеса с учетом реальных вызовов и угроз рыночной среды, т.е. само стратегическое управление носит более внешний характер, в восточных школах наблюдается тенденция к международному развитию. Основываясь на акцентах в сущностной интерпретации понятия «стратегическое управление», мы построим таблицу, в которой будем отражать хронологическое развитие идей стратегического управления с указанием ключевых понятий и парадигм.

Хронологическое развитие идей стратегического менеджмента с указанием ключевых парадигм в мировой практике:

Ресурсный этап. Временной горизонт: XVII – сер. XIX в. Характеристика парадигмы деловой стратегии. Всеобщее преобладание интересов производителя как единственного источника удовлетворения потребностей. Стратегия владельцев ресурсной базы и их поведение в бизнесе имеют в качестве своей основы дерзость, смелость и силу.

Товарный этап. Временной горизонт: вторая пол. XIX в. – нач. XX в. Характеристика парадигмы деловой стратегии. Формируются предпосылки к возникновению понятия «рыночное лидерство», товарная конкуренция. Стратегия ориентируется на факторы надежности, соблюдения сроков и требований поставок для поддержания устойчивого долгосрочного партнерства.

Технократический этап. Временной горизонт: нач. XX в. – 1930 гг. XX в. Характеристика парадигмы деловой стратегии. Стремительный рост объемов производства вызвал дефицит на сырьевых рынках. Во главу угла становится технологии экономного расходования ресурсов при

сохранении качества выпускаемой продукции. Стратегия рационального, экономичного менеджера.

Маркетинговый этап. Временной горизонт: 1930-е гг. – 1950 г. Характеристика парадигмы деловой стратегии. Стремительный рост объемов производства вызвал дефицит на сырьевых рынках. Во главу угла становятся технологии экономного расходования ресурсов при сохранении качественных параметров производимой продукции. Стратегия экономичного, рационального менеджера.

Имиджевый (этап брендинга). Временной горизонт: 1950-е гг. – 1960-е гг. Характеристика парадигмы деловой стратегии. Активные процессы глобализации рынков присутствия поставили перед бизнесом задачу применения сценарных форматов стратегий, которые могли бы учесть особенности потребительского поведения в разных странах, включение в стратегию идеи социальной ответственности и заботы о стейкхолдерах, начало декларирования экологических ценностей.

Глобально-информационный. Временной горизонт: 1960-е гг. – 2008 г. Характеристика парадигмы деловой стратегии. Масштабное внедрение в стратегии идеи персонализации продуктов и сервисов, развитие обратной связи с клиентом, начало производственно-технической и коммуникационной коллаборации с информационными агентами рынка (пакетные рекламные проекты, кобрендинг, агломерация компаний).

Интегрально-цифровой. Временной горизонт: 2008 г. – наст. вр. Характеристика парадигмы деловой стратегии. Стратегия становится ориентированной на формирование квазибиологических систем с максимально полным прототипированием поведения индивидов и инкорпорацией бизнеса в повседневную жизнь клиентов через цифровые инструменты и «незаметную инфраструктуру» (трекеры, WI-FI сети, точки авторизации) [7, с. 606].

Таким образом, мы видим, что идея стратегического управления прошла достаточно длительный этап от воплощения личных коммерческих интересов через физическую силу до этапа невидимого помощника, который позволяет бизнесу буквально постоянно быть с клиентом.

В Российской Федерации эволюция стратегического менеджмента имеет более короткую историю и включает в себя меньшее количество этапов, что обуславливает качественный сдвиг акцентов и достижений отечественных ученых в области разработки стратегических парадигм.

Хронологическое развитие идей стратегического менеджмента с указанием ключевых парадигм в мировой практике:

Концептуально-теоретический. Временной горизонт: XVII – сер. XIX в. Характеристика парадигмы деловой стратегии. Формирование базовых положений о стратегическом управлении и планировании на примере мануфактур и артелей, разработка идеи бюджетирования как формы управления финансовыми операциями бизнеса.

Этап государственного директивного планирования. Временной горизонт: 1920–1950 гг. Характеристика парадигмы деловой стратегии. Формирование государственных планов и программ развития, которые разрабатывались ЦК КПСС и были обязательны для исполнения всеми хозяйствующими субъектами. Парадигма стержневого планирования сверху-вниз с применением методов экстраполяции, план-факт анализа и государственных целей, разработанных в рамках съездов партии.

Этап финансово-промышленного планирования. Временной горизонт: 1950–1970 гг. Характеристика парадигмы деловой стратегии. Парадигма участия коммерческих организаций государственной формы собственности в разработке государственных планов и их адаптации

под собственные ресурсные и технологические возможности с обязательным согласованием в профильных ведомственных структурах государственного регулирования и контроля.

Этап собственно рыночного стратегического планирования. Временной горизонт: 1985 – наст. вр. Характеристика парадигмы деловой стратегии. Отказ от идеи государственного участия в планировании долгосрочного развития коммерческих организаций, разработка новой бизнес-модели стратегического планирования для частных предприятий с упрощением отдельных компонентов и дополнением их новыми (рыночное окружение, коммуникации со стейкхолдерами, инвестиционная и инновационная программа развития) [Веселков, 2019, 606; Петров, Салтыков, 2017, 6-26].

Нынешний этап развития стратегического управления зарубежными странами характеризуется растущим интересом к гибким парадигмам построения программ управленческих действий с учетом доминирующих вызовов и угроз, а также сопутствующие возможности для роста и развития бизнеса.

Сегодня исследователи и практики в области стратегического планирования и управления все чаще упоминают концептуальный конструкт «стратегическое мышление», который представляет способность мысленно проектировать будущее бизнеса с учетом факторов, которые невидимы в традиционном стратегическом управлении.

Как отметил Г. Минцберг, если в случае стратегического управления речь идет о механизме анализа ситуации на основе отбора и ранжирования наиболее значимых факторов для бизнеса и формирования конкретных управленческих решений, Постиндустриальная эра потребует принципиально новых подходов: способности менеджера масштабировать жизненный цикл бизнеса и навязывать его социально-экономическому пространству [Бараненко, 2010, 480].

Эту идею впоследствии поддержал и развил Д. ван Маурик, и сегодня она больше известна под термином «управление проектами». Понятие «форсайт» впервые было использовано писателем-фантастом Г. Уэлсом в 1930 году, который говорил о необходимости введения новой профессии – специалиста в области создания проектов, которая, по его мнению, должны помочь предприятиям понять будущие состояния и статусы и рассчитать точки критической реинжиниринга их бизнес-модели [Богданов, 2016, 248; Веселков, 2019, 606; Штапова, Мельников, 2014, 11-16].

Однако до 1980 года эта идея не находила отклика ни у ученых, ни у руководителей. Это объясняется отсутствием готовности изменить саму парадигму управления рабочими процессами, которая основывается на ресурсном и технологическом превосходстве.

Причина так называемого игнорирования проектного менеджмента до 80-х гг. XX века. проявляли активный интерес руководителей к парадигме управления стоимостью рабочих процессов. Это указано в методологии Value Based Management (VBM), ключевой характеристикой которой является оценка операционной деятельности предприятия.

В рамках VBM-методологии управления стратегическими бизнес-результатами компании определяют следующие направления работы в качестве независимых определений (табл. 3).

Таблица 3 - Основные положения парадигмы стратегического управления бизнеса в рамках VBM-методологии

Компонент VBM-методологии	Краткая характеристика
1. Управление организационным поведением персонала	Разработка стандартов по отдельным процессам. Жесткая стандартизация и унификация отдельных работ в форматные пакеты

Компонент VBM-методологии	Краткая характеристика
2. Выделение 2–3 драйверов генерации экономической добавленной стоимости (EVA) и свободного денежного потока (CFFF)	Топ-менеджмент российских компаний ориентируется на активную, экстенсивную эксплуатацию нескольких драйверов EVA и FCFF, что позволяет достичь эффекта только в краткосрочном периоде
3. Активное применение агрессивных моделей поведения на рынках присутствия бизнеса	Для повышения финансовых результатов бизнеса топ-менеджмент может активно использовать инструменты агрессивного давления на стейкхолдеров, что приводит к их отторжению и изоляции актора рынка
4. Применение простых схем финансирования деятельности бизнеса, стремление к централизации прав собственности	Топ-менеджмент большинства компаний крайне неохотно идет на проекты частичного деления прав собственности и (или) выделения отдельных бизнес-единиц в партнерские структуры

Основные недостатки применения VBM-методологии в этом формате описаны в исследовании С.Н. Веселкова, Ю.А. Ципкина:

- Во-первых, существует много несогласованных показателей, которые невозможно эффективно регулировать.
- Во-вторых, оперативный и стратегический уровни не интегрированы.
- В-третьих, используемые показатели отражают только функциональные процессы.
- В-четвертых, необходимость оборотного капитала и то, как маркетинговые решения влияют на уровень инноваций, не принимаются во внимание.
- В-пятых, адекватные и объективные показатели инвестиционной деятельности не были разработаны с учетом нематериальных (нематериальных) результатов или последствий для политики.
- В-шестых, многие используемые показатели и индикаторы носят краткосрочный характер. Соответственно, они не могут отслеживать прирост стоимости от клиентов и инвестиции, которые привели к этому [Веселков, 2019, 606].

Наряду с этими недостатками VBM-методологии стратегического менеджмента, развитием IT-сферы и началом глобальной дигитализации всего общества, вопрос о способности менеджеров предвидеть будущее вновь приобрел свою актуальность, и одной из форм ее практической реализации стало управление девелоперскими проектами (в английской версии project management development, или просто project management). В соответствии с руководящими принципами PMBOK (Project Management Body of Knowledge) управление проектами является временным предприятием, предназначенным для разработки уникальных результатов (услуги/продукты). Однако временный характер проекта означает, что должны быть установлены конкретные даты начала и завершения работ.

Результаты

Этимология слова «стратегия» носит исключительно милитаристский характер и в буквальном толковании с греческого языка означает «вести войска», таким образом, основной предпосылкой формирования парадигм стратегического управления были правила ведения войны. С учетом агрессивно выраженного лингвистического происхождения этого определения, более подробно рассмотрим социально-психологические и ценностно-персонологические предпосылки для его внедрения в профессиональное обращение.

Обсуждение

Стратегическое управление, несмотря на свою молодость и короткую историю становления столь современным, как мы привыкли видеть сегодня, имеет сложное генезис, благодаря сочетанию эгоистичного желания человека контролировать реальность вокруг себя, а также необходимости создания устойчивых «карт шагов» что помогло бы достичь желаемого результата с меньшими усилиями.

Заключение

Критический обзор эволюции парадигм стратегического менеджмента позволил нам сделать следующие выводы:

- 1) Этимология слова «стратегия» носит исключительно милитаристский характер и в дословной трактовке с греческого языка означает «вести войска», таким образом, исходным посылом для формирования парадигм стратегического менеджмента выступили правила ведения войны.
- 2) Согласно приведенным определениям понятия «стратегический менеджмент» в отечественной литературе, можно увидеть, что авторы делают акцент именно на планировании как форме целеполагания и установления ориентиров развития бизнеса на долгосрочном горизонте, однако в представленных определениях нет указаний на необходимость проактивного развития коммерческой организации, поиска лучших практик организации бизнес-процессов.
- 3) В западной научной среде основной упор делается на проактивное развитие бизнеса с учетом актуальных вызовов и угроз рыночного окружения, т.е. само стратегическое управление является более экстернальным, в то время как в практике восточной школы имеется склонность к интернальной траектории развития.

Библиография

1. Агафонов В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры. М.: Инфра-М, 2019. С. 350.
2. Анциферова И.В., Ермаков А.В. Развитие ценностей менеджеристского подхода в системе государственного управления в современной России // Россия: тенденции и перспективы развития. 2020. № 5. С. 426-439.
3. Бараненко С.П. Стратегический менеджмент. М.: Центрполиграф, 2010. С. 480.
4. Баринов В.А. Стратегический менеджмент. М.: Инфра-М, 2017. С. 289.
5. Богданов В.В. Управление проектами. Корпоративная система: шаг за шагом. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. С. 248.
6. Васильев А.И., Прокофьев С.Е. Организация проектного управления в органах государственной власти // Управленческие науки. 2016. № 4. С. 44-52.
7. Веселков С.Н. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России. М.: Юнити, 2019. С. 606.
8. Миркина О.Н. Направления стратегического развития промышленных предприятий региона // Экономический журнал. 2020. № 4. С. 6-26.
9. Петров А.Н., Салтыков А.В. Процесс реализации стратегии: содержательные аспекты // Известия Санкт-Петербургского экономического университета. 2017. № 1-1 (103). С. 21-30.
10. Усманова Т.Х. Механизмы проектной и программной реализации стратегий социально-экономического развития // Россия: тенденции и перспективы развития. 2018. № 9. С. 11-16.
11. Штапова И.С., Мельников В.В. Генезис понятия «стратегическое планирование» // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 6. С. 19-24.

Strategic planning and management of industrial enterprises development: Russian and foreign methodical paradigm

Leila S. Botasheva

PhD in Economics,
Associate Professor of the Higher Attestation Commission,
Accounting Department,
North Caucasus State Academy,
109386, 36, Stavropol'skaya str., Cherkessk, Russian Federation;
e-mail: leilushka@bk.ru

Sary N. Badalova

Postgraduate,
North Caucasus State Academy,
109386, 36, Stavropol'skaya str., Cherkessk, Russian Federation;
e-mail: bsara0902@mail.ru

Medina K. Aibazova

Graduate Student,
North Caucasus State Academy,
109386, 36, Stavropol'skaya str., Cherkessk, Russian Federation;
e-mail: medina.aybazova@mail.ru

Abstract

The relevance of the research topic is related to the accelerating rhythm of life of both the individual and society as a whole, which objectively involves business in the race to offer the best products and benefits to meet the ever-growing needs of society. The development of strategic thinking is inextricably linked with the evolution of society and its goals in relation to material resources, property rights and power in the hierarchy of the human race. Despite the commonality of the prerequisites for the formation of an independent scientific definition in the form of strategic planning, the development of strategic management as a branch of science in the management of microeconomic systems in the countries of the East and West proceeded in different ways, and sometimes quite applicable ways of development. The article considers the genesis of strategic planning paradigms in the context of strategic management, considers the key driving forces and stop factors in the evolution of ideas and concepts of strategic planning at various stages of the development of human managerial thought. Examples of the influence of mental and socio-cultural attitudes on the dynamics and conceptual provisions and methodological approaches to the use of strategic planning in the system of managing the development of industrial enterprises are given.

For citation

Botasheva L.S., Badalova S.N., Aibazova M.K. (2022) Strategicheskoe planirovanie i upravlenie razvitiem promyshlennykh predpriyatii: rossiiskaya i zarubezhnaya metodicheskaya paradigma [Strategic planning and management of industrial enterprises development: Russian and foreign methodical paradigm]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (5A), pp. 410-419. DOI: 10.34670/AR.2022.31.48.036

Keywords

Strategy, planning, management, development, project management, VBM management, risks, digitalization, effect.

References

1. Agafonov V.A. (2019) *Strategicheskii menedzhment. Modeli i protsedury* [Strategic management. Models and procedures]. Moscow: Infra-M Publ.
2. Antsiferova I.V., Ermakov A.V. (2020) Razvitie tsennosti menedzheristkogo podkhoda v sisteme gosudarstvennogo upravleniya v sovremennoi Rossii [Development of the values of the managerial approach in the system of public administration in modern Russia]. *Rossiya: tendentsii i perspektivy razvitiya* [Russia: trends and development prospects], 5, pp. 426-439.
3. Baranenko S.P. (2010) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow: Tsentrpoligraf Publ.
4. Barinov V.A. (2017) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow: Infra-M Publ.
5. Bogdanov V.V. (2016) *Upravlenie proektami. Korporativnaya sistema: shag za shagom* [Project management. Corporate system: step by step]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber Publ.
6. Mirkina O.N. (2020) Napravleniya strategicheskogo razvitiya promyshlennykh predpriyatii regiona [Directions for the strategic development of industrial enterprises in the region]. *Ekonomicheskii zhurnal* [Economic Journal], 4, pp. 6-26.
7. Petrov A.N., Saltykov A.V. (2017) Protsess realizatsii strategii: sodержatel'nye aspekty [Strategy implementation process: substantive aspects]. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo ekonomicheskogo universiteta* [News of St. Petersburg University of Economics], 1-1 (103), pp. 21-30.
8. Shtapova I.S., Mel'nikov V.V. (2014) Genezis ponyatiya «strategicheskoe planirovanie» [The genesis of the concept of strategic planning]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya* [Modern problems of science and education], 6, pp. 19-24.
9. Usmanova T.Kh. (2018) Mekhanizmy proektnoi i programmnoi realizatsii strategii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya [Mechanisms for design and program implementation of socio-economic development strategies]. *Rossiya: tendentsii i perspektivy razvitiya* [Russia: trends and development prospects], 9, pp. 11-16.
10. Vasil'ev A.I., Prokofev S.E. (2016) Organizatsiya proektnogo upravleniya v organakh gosudarstvennoi vlasti [Organization of project management in public authorities]. *Upravlencheskie nauki* [Management sciences], 4, pp. 44-52.
11. Veselkov S.N. (2019) *Strategicheskii menedzhment. Uspeshnoe upravlenie biznesom v Rossii* [Strategic management. Successful business management in Russia]. Moscow: Yuniti Publ.