

УДК 338.2

DOI: 10.34670/AR.2025.24.52.056

## **Возможности применения матричного подхода в оценке турбулентности среды современной компании**

**Яковлев Олег Александрович**

Аспирант,

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,  
119571, Российская Федерация, Москва, просп. Вернадского, 82;  
e-mail: Yakovlev@mail.ru

### **Аннотация**

Любая современная компания находится в ситуации, когда на её деятельность оказывают влияние разнообразные факторы внешней и внутренней среды, совокупность которых образует уникальную ситуацию для каждой организации. Обязательным условием существования для современной организации является плановый подход к своему развитию, что находит отражение в разработке стратегии развития. Научой и практикой теории управления разработано немало уникальных инструментов, особое место среди которых занимают матричные методы стратегического управления. Учитывая накопленный управленческий опыт, а также появление турбулентных процессов, сопровождающих деятельность современных компаний, представляется, что матричные инструменты могут иметь особое значение в ходе оценки внешней экономической турбулентной среды и принятии управленческих решений, связанных с разработкой стратегии развития в условиях турбулентности экономики.

### **Для цитирования в научных исследованиях**

Яковлев О.А. Возможности применения матричного подхода в оценке турбулентности среды современной компании // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 9А. С. 592-602. DOI: 10.34670/AR.2025.24.52.056

### **Ключевые слова**

Система стратегического управления, стратегия развития, турбулентность экономической среды, матричный подход, управленческие решения, факторы внешней среды.

---

## Введение

Стратегия развития, как часть системы стратегических планов любого предприятия связана с целеполаганием компании в долгосрочном периоде, осуществляемом относительно непосредственного развития деятельности компании.

Для большинства современных компаний развитие является непрерывным процессом улучшений и совершенствования, способствующих повышению эффективности компании, повышению ее конкурентоспособности и в перспективе – рыночной стоимости. Каждая компания самостоятельно изыскивает наилучший для себя способ развития. Это может быть поиск новых возможностей роста за счет расширения ассортимента и рынка сбыта, повышения объемов производства, создание долгосрочной ценности продукта компании за счет повышения его уникальности и создания конкурентных преимуществ в использовании. Для других компаний возможности роста могут быть связаны с сокращением издержек, поиском путей оптимизации бизнес-процессов, а где-то и прямым сокращением неэффективных функциональных сфер деятельности.[ Донская и др., 2019] В определенных случаях наилучшей рекомендацией развития может стать реструктуризация бизнеса и проведение масштабных организационных изменений.

В связи с высоким разнообразием возможных состояний самой компании, в сочетании с особенностями внешней среды, включая фактор её турбулентности, перед каждой современной компанией возникает вопрос выработки её стратегических ориентиров. В процессе принятия стратегических решений компании одновременно требуется учитывать большое количество факторов. Оптимизация в этом процессе упорядочивания стратегических альтернатив и повышение эффективности принимаемых стратегических решений за счет интеграции различных ракурсов на проблему может быть достигнута в ходе применения матричных инструментов планирования.

Исходя из приведенных предпосылок, в качестве цели работы можно установить выявление роли матричного подхода в системе стратегического управления и разработке стратегии развития организации.

## Методы исследования

Для достижения целей исследования и выявления роли матричного подхода при формировании стратегии развития компании в рамках статьи применяются аналитический и описательный методы исследования, что позволяет провести детальный разбор современной практики выбора стратегий развития. Во главу угла ставится аргументация роли матричного подхода, как основного инструмента оценки стратегических условий среды компании и принятия решения по выбору оптимальной стратегии развития компании в условиях турбулентной экономической среды.

## Основная часть

Важным вопросом исследования можно считать вопрос о том, какие причины порождают турбулентность.

В факторах, обуславливающих состояние и тенденции изменений современной экономической среды, значительную роль играет общество. Безусловно, частично можно оспорить данную концепцию, сказав, что на общество и человеческий фактор делается слишком

большой акцент, однако было бы ошибочно недооценивать роль общества и средств массовой информации, формирующих повестку сегодняшнего дня. Зачастую именно поведение отдельной личности определяет возникающие процессы и реакцию со стороны бизнеса. А следовательно, правомерно говорить об экономической среде и ее изменениях через призму поведенческих явлений. На основе данного соображения, говоря о факторах турбулентности среды, наряду с экономическими и научно-техническими причинами, необходимо учитывать социальную составляющую, которая может быть отражена такими характеристиками как культура и система ценностей, обуславливающая поведение граждан, социальная среда, демография, политика, уровень и качество жизни, социальные процессы и движения, отражающие совокупные настроения в обществе, информационная составляющая (средства массовой информации, определяющие градус общественного настроения и формирующие общественное мнение), развитие цифровой среды. Нельзя также не учитывать влияние на человека среды обитания, в связи с чем группа неэкономических причин, вызывающих турбулентность, должна быть дополнена природными факторами и экологической составляющей. Можно уверенно констатировать, что возникновение определенных процессов и движений в указанных областях жизнедеятельности человека могут принимать турбулентный характер.

Следовательно, указанные группы факторов внешней среды можно рассматривать как источники зарождения турбулентности. На основании данного соображения автор предлагает классифицировать турбулентность, исходя из факторов, оказывающих преимущественное воздействие в измеряемом периоде. Автор исходит из гипотезы, что турбулентность определенного вида оказывает одинаковое или сходное воздействие на всех участников экономики, что позволяет отнести типологизацию турбулентности по виду к макроэкономическому уровню. Подразумевается, что турбулентность, обусловленная определенной группой причин, будет иметь определенные характеристики, понимание которых позволит выбрать лучшую группу взаимосвязанных стратегических альтернатив развития, которые позволят минимизировать турбулентное влияние среды, либо построить такую траекторию стратегии развития, когда компания сможет избежать влияния турбулентности определенного вида.

Исходя из подхода к классификации факторов среды макроэкономического уровня, предлагается различать следующие виды турбулентности:

Первый вид турбулентности – нравственно-ценностная турбулентность, при возникновении которой наибольшее изменение претерпевают аспекты жизнедеятельности человека, связанные с культурой как условием среды, в частности, возможно изменение традиций, отклонение или значительная трансформация моральных и социальных норм, ломка и подмена привычных ценностей, «культура отмены», которую мы можем наблюдать во многих областях быта человека, и отмена самой культуры, как совокупности творческих и духовных достижений человечества, также возможно появление новых субкультур, основанных на абсурдных и нелогичных нормах поведения и ценностях. Накопление подобных процессов в обществе приводит к непрогнозируемым сдвигам в экономической среде: изменяется поведение потребителей, что ведет к постепенной перестройке совокупного спроса; как реакция на поведение индивидуумов, в бизнесе возникают новые форматы предложения, иногда доходящие до абсурда. В плане влияния на экономические субъекты нравственно-ценностной турбулентности для большинства сфер бизнеса можно считать наименее агрессивной и ведущую к менее значительным потенциальным экономическим потерям за исключением сфер, напрямую связанных с культурой как таковой (мода, дизайн, произведения искусства, театр,

музыка, кино и т.п.). Поскольку культура оказывает большее воздействие на чувства и эмоции человека, нравственно-ценностная турбулентность является наиболее чувствительной составляющей в сумме видов турбулентности и чаще других видов турбулентности может возникать в жизнедеятельности человека, под влиянием разнообразных факторов жизнедеятельности индивида. Но, также в силу своего эмоционально-чувственного характера влияния, не может оказать значительное непосредственное влияние на области жизнедеятельности, имеющие рациональный характер формирования (бизнес, политику, технологии, промышленность и т.д.) Тем не менее, как и любая форма турбулентности, вид, обусловленный культурными факторами, также непрогнозируем и опасен своими отдаленными последствиями и возможными проявлениями воздействия в непредсказуемых сферах.

Второй вид турбулентности – социальная турбулентность. Данная разновидность турбулентных явлений с одной стороны, тесно связана с уровнем культуры, с другой стороны, в определенной степени может быть следствием турбулентности культурных процессов, которые постепенно охватывают социально значимые сферы жизнедеятельности человека: индивидуальные характеристики его поведения, характеристики взаимодействия двух индивидуумов между собой, человека и группы, а также групп между собой. На индивидуальном уровне социальная турбулентность ведет к пересмотру самоидентичности личности, продолжается изменение в системе норм, морали и ценностей, самоопределение индивидуума в обществе. При более существенном проявлении социальной турбулентности хаотичность начинает проявляться в социальных процессах и социальных движениях, что может получать отражение в росте социальной напряженности, возрастании разрыва между социальными группами (рост децильного коэффициента), миграционных кризисах, росте безработицы, формировании протестных течений и предреволюционных ситуаций. В совокупности проявление факторов турбулентности социального вида может провоцировать кризисы в политике, экономике, рост экстремизма. Данный вид турбулентности может иметь более серьезные последствия для всех сфер жизнедеятельности и, как правило, включает как часть культурные изменения.

Возникновение турбулентности третьего вида – геополитической – может выразиться в усилении напряженности политических ситуаций, революции, гражданской войне, смене политических режимов на национальном уровне, которых повлекут существенные геополитические изменения в мировом контексте. Безусловно, такие значительные воздействия не могут не найти своего отражения в экономике, стабильности промышленного развития страны, устойчивости технологических и инновационных процессов. Кризис, вызванный политической турбулентностью, начинаясь, как политический, трансформируется в экономический, следствием чего может стать обвал макроэкономической системы, банкротство национальной экономики, дефолт и т.п. экономические явления. С другой стороны, кризисные условия экономики на этапе стагнации могут послужить стимулом к перерождению экономической системы государства и появлению новых экономических возможностей, отсутствовавших в экономической системе предыдущего вида. Именно такие процессы можно было наблюдать в 90-х годах XX века.

Турбулентность четвертого вида – экологическая – с одной стороны, является результатом нравственно-ценностной турбулентности, когда смена ценностей и норм поведения выходит за границы влияния исключительно на индивидуума, и, благодаря деятельности индивидуумов с измененной моралью и системой ценностей, переходит на окружающую среду, что приводит к техногенному влиянию, экологическим бедствиям, имеющим значительные последствия и для среды обитания человека, и для природы и для экономики и социума. Экологическая

турбулентность может выражаться в изменении климата под влиянием деятельности человека, деградации земель, засухе или затоплениям, возникновении природных пожаров по вине человека, экстремальном возрастании нагрузки на экосистему, промышленных выбросах, техногенных авариях, приводящих к загрязнению окружающей среды и требующих длительных и экономически затратных усилий по устранению последствий. Экологическая турбулентность способна значительно повлиять на социальные процессы и экономику. В то же время экологические катаклизмы стимулируют человека и общество к перестройке своей деятельности с ориентацией на бережное отношение к окружающей среде, развитие «зеленых» технологий, внедрении экологических стандартов, что постепенно открывает новую область возможного возникновения турбулентности пятого вида - технологической турбулентности.

Технологическая турбулентность выражается в быстрых и непредсказуемых изменениях, вызываемых ускоренным развитием технологий, которые способны оказать влияние практически на все сферы жизнедеятельности человека, начиная с непосредственного влияния на отдельного индивидуума: изменение качества жизни – постепенно изменяет систему ценностей и норм и поведение человека, автоматизация рабочих мест – приводит к изменениям на рынке труда, снижению/появлению потребности на определенные профессии и компетенции, меняет требования к образованию, требует от человека готовности постоянно учиться и адаптироваться к технологическим новшествам.

Также технологическая турбулентность способствует значительным изменениям в экономике, вызывая структурные сдвиги, появление новых отраслей и новых видов продукции, требующих новых рынков и т.д. Можно сказать, что технологическая турбулентность даже в самых слабых проявлениях способна вызывать значительные и далеко идущие последствия в самых разных областях жизнедеятельности человека. Постепенное накопление технологического потенциала ведет к промышленной революции или смене технологического уклада. Как можно наблюдать в текущий период времени значительные технологические сдвиги способствовали переходу общества в информационную среду Индустрии 5.0.

Соответственно, в новой формации появляется новый источник турбулентности – информация. Сочетание информации и технологий становится причиной информационной турбулентности, когда количество одномоментно воздействующих источников информации, способов её использования и контекстное содержание превышает критический уровень способности человека к переработке этих объемов информации, что в итоге ведет к хаосу и дезориентации. Основными формами проявления информационной турбулентности может стать избыток и неупорядоченность информации, особо следует отметить дезинформацию, когда благодаря информационным технологиям появляется возможность искажения исходной информации и создание фейковой информации, возрастают риски получения ложной или недостоверной информации, отличить которую от правдивой становится все более сложно. Избыточность информации и сложность ее проверки на достоверность на уровне экономических субъектов способна приводить к принятию руководством компаний неверных решений, основанных на неточных данных или их неправильной интерпретации. Это повышает опасности для развития бизнеса и может отрицательно повлиять на процесс формирования стратегии развития компании.

Совокупное влияние факторов предыдущих групп приводит к возникновению турбулентных явлений непосредственно в экономике и связанной с этим экономической турбулентности. Проявления экономической турбулентности крайне разнообразны и отличны по масштабам последствий. В целом экономическая турбулентность ведет к экспоненциальному возрастанию нестабильности в экономической среде, резким колебаниям большей части

экономических показателей и характеристик, одновременному течению противоположных процессов, разрывам в экономических процессах, усилению общей нестабильности в экономике и обществе, невозможности выявления закономерностей развития экономических процессов, расслоению экономики и сильной дифференциации на региональном уровне (как в плане самих экономических процессов, так и в плане конкуренции или кооперации).

Возрастание скорости экономических процессов, повышение оборачиваемости активов и ресурсов в целом, в сочетании с технологическими инновациями способствовали возникновению такого типа турбулентности, как экономико-технологическая, сочетающая изменения одновременно по двум направлениям - экономическому и технологическому, что неизбежно ведет к нарастанию непредсказуемости и нестабильности как в экономических процессах, так и в связи с неравномерным процессом развития технологий (отставанием технологий производства от запросов на технологичную продукцию на рынке), низкими темпами технического перевооружения в условиях высоких темпов изменений технологичности продукции. С одной стороны, новые технологии, такие, как ИИ, блокчейн, AR/VR, интернет вещей – развиваются ускоренными темпами, за счет чего у компаний, которые их уже освоили появляются дополнительные конкурентные преимущества. С другой стороны, в базовых отраслях, с высокой капиталоемкостью обновление технологий идет намного более медленными темпами, что приводит ко все большему отставанию производств, которые должны быть высокотехнологичными, от тех возможностей, которые они не в состоянии использовать. Присутствующий при этом фактор нестабильности экономики в целом, и постоянных изменений экономического состояния технологичных производств в диапазоне от предкризисного до активного роста за счет ажиотажного спроса на рынке, не позволяет компаниям развиваться постепенно и равномерно.[ Железнова, Вайсман, 2022] В такой ситуации, компаниям особенно сложно планировать свою деятельность, тем более формировать стратегию развития.

И, завершающим видом турбулентности, впитавшем в себя черты всех предыдущих, и, в связи с этим способным оказать самое значительное влияние, является цифровая турбулентность. Особенности цифровой турбулентности обусловлены сразу несколькими группами неопределенностей. Во-первых, само состояние цифровой среды и экономики является новым, и по мере её развития раскрывает новые грани возможностей и опасностей и рисков. Во-вторых, сопутствующие цифровой среде технологические и экономические процессы, находясь в начальной стадии своего развития содержат неопределенности, всегда характерные для этой стадии жизненного цикла («знак вопроса» по матрице БКТ). В-третьих, смена технологического уклада с индустриального на постиндустриальный, соответствующий Индустрии 4.0, содержит элементы кризиса, всегда сопровождающего ломку старых форматов и появление нового. В условиях, когда одновременно сосуществуют процессы шестого технологического уклада и уже повсеместно начинают проявляться черты седьмого технологического уклада, неопределенности и возможности содержатся и в устаревающих процессах и в новых, что вдвойне усложняет течение деятельности современных хозяйствующих субъектов.

Таким образом, современная турбулентная среда в силу общих характеристик турбулентности является неоднородной и может обуславливаться влиянием, исходящим от различных групп факторов внешней экономической среды прямого и косвенного воздействия. Преимущественное присутствие факторов определенной группы позволяет классифицировать турбулентность по видам, с выделением культурного, социального, политического, экологического, технологического, информационного, экономического, экономико-

технологического и цифрового видов турбулентности. Каждый последующий вид турбулентности в значительной мере формируется на предыдущих факторах изменений, когда масштаб последних становится критическим.

Оценка степени турбулентности подводит компанию к решению о выборе стратегии развития, наиболее соответствующей сложившемуся состоянию внешней среды. В зависимости от того, какой путь совершенствования выбирают компании, они могут подойти к формированию своей стратегии развития через типовые решения, которые отражены в четырех группах стратегий.

Первая группа представлена стратегиями концентрированного роста. Данная группа объединяет три варианта стратегий развития: стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка и стратегия развития продукта. Соответственно, в первом случае компания акцентирует усилия на отдельных программах продвижения, увеличивает затраты на завоевание новой ниши. Во втором случае, сам продукт изменений не претерпевает, но ищется новый рынок сбыта, в связи с этим требуется анализа рынка, его сегментирование, выявления особенностей и т.д. В третьем случае дополнительные затраты стратегии связаны с разработкой нового продукта. Как можно видеть, вне зависимости от варианта, дополнительные вложения в основном направлены на маркетинг компании. Реализация такой стратегии может быть возможна в случае частых изменений потребительских предпочтений. Таким образом, применение стратегий концентрированного роста будет целесообразным при определении, что компания находится в условиях турбулентности, с невысокими скоростями изменений ресурсных потоков, невысокой напряженностью среды, что соответствует таким видам турбулентности, как нравственно-ценностная, социальная и политическая.

В зависимости от того, какие турбулентные изменения преимущественно характерны для среды, вариант концентрированной стратегии роста может быть уточнен, исходя из планируемых дополнительных вложений в маркетинг компании:

- при видах турбулентности, с низким давлением внешней среды целесообразна реализация стратегии развития продукта (применимо при нравственно-ценностной и экологической турбулентностях). Стратегия совершенствования продукта требует инновационности, что возможно при относительной стабильности самого рынка;

- при видах турбулентности со средним уровнем давления внешней среды - может быть реализована стратегия развития рынка (в условиях социальной турбулентности). Поиск нового рынка может выражаться в формировании новых каналов продвижения продукта на освоенной территории (освоение новых потребительских сегментов), либо в освоении новой территории;

- при видах турбулентности с высоким давлением среды - возможна реализация стратегии усиления позиций на рынке (при высокой политической и информационной турбулентностях). Данный вид стратегии связан со значительными инвестициями в маркетинг, сервис и ценовые программы, что нередко может быть связано с реструктуризацией компании в виде слияния или поглощения меньшего конкурента.[Панько, 2019] Часто такой путь стратегического развития определяют как горизонтальную интеграцию.

Реализации стратегии развития, обеспечивающей значительный рост, возможна при условии, что компания находится на подъеме (что можно характеризовать более высокой, чем в предыдущем состоянии скорости ресурсных потоков внутри компании, а также выявить в ходе проведения SWOT-анализа. Активный рост сопровождается созданием филиалов, дополнительных подразделений, высокой автономностью капитала. Такой вариант стратегии развития возможен при невысоком давлении внешней среды и умеренной скоростью ресурсных потоков, что соответствует видам турбулентности: экологической и экономической.

В случае необходимости обеспечения контроля за поставщиками, контрагентами и дочерними компаниями осуществляется реализация стратегии обратной вертикальной интеграции (позволит реализовать задачи компании при экологической турбулентности, формируя конкурентное преимущество в реакциях на экологические вызовы).

В случае значительных экономических сдвигов и неопределенностей возрастает значение контроля таких звеньев в деятельности компании, как дистрибьютерская сеть, дилеры, посредники. Таким образом, при экономической турбулентности целесообразна реализация стратегии развития через прямую вертикальную интеграцию.

Следующая группа представлена стратегиями диверсификации, которые подразумевают необходимость выхода из текущей ниши рынка, уход от имеющегося продукта, или смену производства (техническое перевооружение, технологическую реструктуризацию и т.п.). Данная группа стратегий также включает несколько возможных вариантов. Во-первых, это стратегия горизонтальной диверсификации, для которой характерно расширение производства и выход на рынок с новым продуктом, при поддержании сложившихся производственных процессов и ресурсов. То есть выбор такой стратегии возможен, когда технологическая составляющая находится в состоянии турбулентности и выбором стратегии компания компенсирует имеющиеся турбулентные процессы в технологических инновациях (соответствует технологической турбулентности).

Диверсификация может предполагать и активное внедрение новых технологий, при наличии турбулентных явлений, связанных с информационной составляющей. Сохранение имеющегося рынка сбыта позволит избежать лишних затрат и усилий на продвижение нового продукта, с преодолением информационных турбулентных потоков. Для этого компании необходимо обратиться к централизованной диверсификации.

Третьим вариантом диверсификации является конгломеративная диверсификация, которая может способствовать созданию значительных конкурентных преимуществ через создание расширенного продуктового ассортимента и освоение новых рыночных сегментов. Компания, формирующая свою стратегию развития на основе конгломеративной диверсификации, способна противостоять наиболее критическим турбулентным изменениям, которые могут быть характерны для экономико-технологической и цифровой турбулентности. Необходимо учитывать, что выбору стратегии диверсификации должен предшествовать многосторонний стратегический анализ, оценка рисков и выбор правильного вектора развития.

В некоторых случаях компания не может позволить активно наращивать масштабы своей деятельности. Часто это совпадает с усилением в экономической среде турбулентных процессов всех видов и отсутствием положительных прогнозов в обозримом будущем. В таких обстоятельствах компании может быть целесообразно сохранить достигнутые результаты и не потерять свои рыночные позиции. В этой связи компания может прибегнуть к такому формату своего совершенствования, который позволит минимизировать затраты и оптимизировать усилия по удержанию компании в развитии - стратегиям сокращения.

В условиях экономико-технологической турбулентности, когда непрогнозируемые изменения и риски возникают в двух самых ответственных областях – экономике и технологиях - компания может прибегнуть к стратегии «сбора урожая», что позволит получить максимальную прибыль «здесь и сейчас», с последующим максимальным сокращением производства в силу его морального устаревания.

И, наконец, очевидным выбором в условиях экономической турбулентности является выбор стратегии сокращения расходов, что позволит сократить непродуктивные затраты и издержки («затянуть пояс») в краткосрочной перспективе, обеспечивая тем самым запас ресурсов для рывка в будущем.



## Результаты и обсуждение

Итак, в практике стратегического управления имеется достаточно вариантов стратегии развития, которые могут быть выбраны с учетом преобладающих процессов турбулентности.

Исходя из характеристик каждого вида турбулентности, можно сделать вывод, что в одном случае наибольшее влияние оказывает скорость изменений, оцениваемая нами через скорость ресурсных потоков.

В других случаях большее значение связано с возникновением противодействующих процессов, связанных с перестройкой старых состояний и переходом в новые состояния. Данная характеристика, согласно разработанной автором методике, может быть оценена через коэффициент напряженности движения элементов экономической системы.

В третьем случае, факторы среды отличаются по степени давления на компанию, что измеряется в виде соответствующего коэффициента давления внешней среды.

Взаимосвязь видов турбулентности и стратегий развития отразим в виде двойственной матрицы «Т-Р» (рис. 1):

<b>Двойственная матрица</b> <b>Вид турбулентности – стратегия развития</b>				
Вид турбулентности	9	Стратегия сокращения	Конгломеративная диверсификация	
	8	«Сбор урожая»	Конгломеративная диверсификация	
	7	Сокращение расходов		Прямая вертикальная интеграция
	6		Центрированная диверсификация	Стратегия усиления позиций на рынке
	5		Горизонтальная диверсификация	
	4			Обратная вертикальная интеграция
	3			Стратегия усиления позиций на рынке
	2			Стратегия развития рынка
	1			Стратегия развития продукта
		Сокращение	Диверсификация	Интеграция
		Вид стратегии развития		
		Концентрированный рост		

**Рисунок 1 - Двойственная матрица «Вид турбулентности - стратегия развития» («Т-Р»)**

Оценка вида турбулентности позволяет менеджменту компании понимать, какие факторы, процессы и явления могут стать преобладающими для текущего этапа развития компании. Исходя из выявления этих факторов может быть намечен возможный вектор развития, на основании чего следующим шагом компания сможет приступить к формированию стратегии развития. С этой целью может быть разработана двойственная матрица, сочетающая вид турбулентности и вид стратегии развития.

---

## Выводы

Таким образом, находясь в процессе формирования стратегии развития, компания может отталкиваться в выборе варианта стратегии от желаемого результата ( завоевания рынка, минимизации затрат, достижение конкурентного преимущества), либо от характеристик преобладающих изменений. В последнем случае компания получает возможность при разработке стратегии развития избежать или минимизировать влияние турбулентности за счет выбора такого варианта стратегии развития, при котором факторы или условия турбулентности будут оказывать меньшее давление на компанию или будут компенсированы открытием новых возможностей за счет большей стабильности по каким-либо другим параметрам среды. Оценка вида турбулентности позволяет менеджменту компании понимать, какие факторы, процессы и явления могут стать преобладающими для текущего этапа развития компании. Исходя из выявления этих факторов может быть намечен возможный вектор развития, на основании чего следующим шагом компания сможет приступить к формированию стратегии развития. С этой целью может быть разработана двойственная матрица, сочетающая вид турбулентности и вид стратегии развития. Правильное определение пары «турбулентность-стратегия» позволит компании избежать лишних затрат и усилий на компенсацию предпринимаемых мер по устранению влияния турбулентных процессов.

## Библиография

1. Донская Е. Н., Панько Ю. В., Шевашкевич М. Г. Особенности применения процессного подхода в стратегическом управлении современными компаниями // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2019. № 1. С. 197–200.
2. Железнова Т. Ю., Вайсман Е. Д. Турбулентность как комплексная характеристика среды современного промышленного предприятия // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2022. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/turbulentnost-kak-kompleksnaya-harakteristika-sredy-sovremennogo-promyshlennogo-predpriyatiya> (дата обращения: 26.09.2025).
3. Панько Ю. В. Значение оценки конкурентного типа рынка при выработке стратегии современной фирмы // Вестник евразийской науки. 2019. Т. 11. № 1. С. 32.

## Opportunities for Applying the Matrix Approach in Assessing the Environmental Turbulence of a Modern Company

**Oleg A. Yakovlev**

Postgraduate student,  
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
119571, 82, Vernadskogo ave., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: Yakovlev@mail.ru

## Abstract

Any modern company finds itself in a situation where its activities are influenced by a variety of external and internal environmental factors, the totality of which forms a unique situation for each organization. A prerequisite for the existence of a modern organization is a planned approach to its development, which is reflected in the development of a development strategy. The science and

practice of management theory have developed many unique tools, a special place among which is occupied by matrix methods of strategic management. Given the accumulated managerial experience, as well as the emergence of turbulent processes accompanying the activities of modern companies, it seems that matrix tools may be of particular importance in assessing the external economic turbulent environment and making managerial decisions related to the development of a development strategy in a turbulent economy.

#### For citation

Yakovlev O.A. (2025) Vozmozhnosti primeneniya matrichnogo podkhoda v otsenke turbulentnosti sredy sovremennoi kompanii [Opportunities for Applying the Matrix Approach in Assessing the Environmental Turbulence of a Modern Company]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (9A), pp. 592-602. DOI: 10.34670/AR.2025.24.52.056

#### Keywords

Strategic management system, development strategy, turbulence of the economic environment, matrix approach, managerial decisions, external environmental factors.

#### References

1. Donskaya, E. N., Panko, Yu. V., & Shevashkevich, M. G. (2019). Osobennosti primeneniya protsessnogo podkhoda v strategicheskoy upravlenii sovremennymi kompaniyami [Features of applying the process approach in strategic management of modern companies]. *RISK: Resursy, Informatsiya, Snabzhenie, Konkurentsia*, 1, 197–200.
2. Zheleznova, T. Yu., & Vaisman, E. D. (2022). Turbulentnost kak kompleksnaya kharakteristika sredy sovremennogo promyshlennogo predpriyatiya [Turbulence as a comprehensive characteristic of the environment of a modern industrial enterprise]. *Vestnik YuUrGU. Seriya: Ekonomika i menedzhment*, 4. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/turbulentnost-kak-kompleksnaya-harakteristika-sredy-sovremennogo-promyshlennogo-predpriyatiya>
3. Panko, Yu. V. (2019). Znachenie otsenki konkurentnogo tipa rynka pri vyrabotke strategii sovremennoi firmy [The importance of assessing the type of competition in the market when developing a strategy for a modern company]. *Vestnik evraziiskoi nauki*, 11(1), 32.