

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ: ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ И МОДЕЛЬ ИХ ОЦЕНКИ

Александр Владимирович Сенишин^а

EDN: YFAGUS

^а Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Аннотация: Стратегическое управление остается одним из важнейших инструментов развития компании, однако его инструментарий в условиях глобальной неопределенности нуждается в постоянной корректировке. В статье предпринят анализ ключевых международных факторов, оказывающих влияние на стратегическое управление компанией: политических, экономических, экологических и других, отмечена роль цифровой трансформации и общих глобальных трендов последних лет. Представлена корреляционно-регрессионная модель для оценки влияния данных факторов и расчета количественных индикаторов неопределенности. Рассмотрены иные инструменты стратегического анализа, отмечена перспектива их синтеза для совершенствования стратегического планирования и управления, особенно в условиях неопределенности внешней среды. Однако для первичного анализа влияния различных факторов, который предшествует выбору конкретных инструментов, может быть полезной корреляционно-реляционная модель оценки их влияния, представленная автором и призванная в первую очередь доказать важность стратегического управления в условиях неопределенности.

Ключевые слова: неопределенность, стратегия, стратегическое управление, факторы, цифровая трансформация

Дата поступления статьи в редакцию: 2 декабря 2025 года.

STRATEGIC MANAGEMENT UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY: INFLUENCING FACTORS AND THEIR ASSESSMENT MODEL

RESEARCH ARTICLE

Aleksandr V. Senishin^a

^a Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Abstract: Strategic management remains one of the most important tools for a company's development, but its tools need to be constantly adjusted in the face of global uncertainty. The article examines the major international factors that impact a company's strategic management, including political, economic, environmental, and other aspects. It highlights the significance of digital transformation and current global trends in this context. The author presents a correlation-regression model to assess the impact of these factors and calculate the quantitative indicators of uncertainty. The article examines other strategic analysis instruments and considers combining them to improve strategic planning and management, especially in conditions of external uncertainty. However, for a preliminary analysis of the impact of various factors, which precedes the selection of specific instruments, a correlation-relational model for assessing their impact, presented by the author and designed primarily to prove the importance of strategic management in conditions of uncertainty, may be useful.

Keywords: uncertainty, strategy, strategic management, factors, digital transformation

Received: December 2, 2025.

Введение

Стратегическое управление является одним из ключевых инструментов развития компаний в современных условиях. Оно включает различные целевые ориентиры и параметры, охватывает все аспекты финансово-хозяйственной деятельности и устойчивого развития (см., например: [Ершова, 2023; Князева, Андросова, 2021; Мызникова, 2022]). Те компании, которые разработали четкую и комплексную стратегию, лучше смогли адаптироваться к новым условиям, приспособиться к функционированию в условиях санкций и международного давления. Грамотно сформулированная стратегия позволила российским компаниям, являющимся лидерами той или иной отрасли, продолжать деятельность, адаптироваться к новым реалиям, невзирая на негативное влияние внешних и внутренних факторов.

Для построения стратегии устойчивого развития в условиях неопределенности необходим комплексный инструментарий. Он должен быть основан на обстоятельном анализе факторов внешней и внутренней среды, воздействующих на субъект предпринимательской деятельности в конкретный временной период.

Неопределенность является неотъемлемым компонентом современной экономической среды [Антипенко, 2023. С. 64]. Неопределенность, резко усилившаяся в период пандемии коронавирусной инфекции COVID-19, повлияла на развитие компаний: многие фирмы вынуждены были прервать деятельность или кардинально перестроить ее. Одним из важнейших последствий глобальной эпидемии коронавирусной инфекции COVID-19 стал разрыв логистических цепочек поставок. Это не

только вызвало проблемы с поставками импортного сырья, материалов и комплектующих для российской промышленности, но и привело к нарушению торговых связей с покупателями российской продукции за рубежом. Оценки предприятий относительно выхода на докоронавирусный уровень сильно отличаются в зависимости от специфики деятельности представителей разных отраслей, а также от степени адаптации к новым условиям [Арсеньева, Путятина, Тарасова, Тихонов, 2024. С. 62].

Пандемия коронавируса стала серьезным вызовом для российской экономики, однако некоторое время спустя после ее окончания РФ столкнулась с резко возросшим международным давлением на фоне проведения специальной военной операции, что усилило неопределенность. Настоящее исследование призвано помочь адаптировать инструменты стратегического управления к современным условиям российской действительности. С этой целью предпринят обзор экономических, политических и других факторов, влияющих на развитие субъекта предпринимательской деятельности. Для их анализа и систематизации в современных условиях будет предложена модель корреляционно-регрессионного анализа.

Классификация международных факторов.

Политические факторы

Международные события последних лет оказали серьезное влияние на российскую экономику и развитие отечественных компаний. Для целей настоящего исследования целесообразно систематизировать их. Авторская классификация данных факторов представлена на **рисунке 1**.

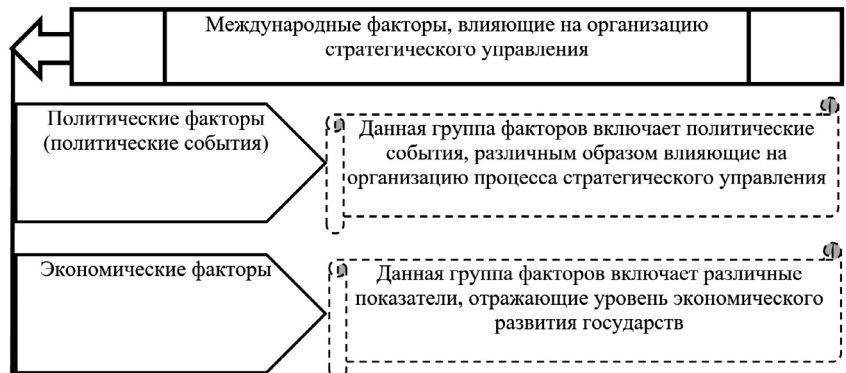
Рассмотренные на рисунке факторы включают ряд составных элементов (показателей). Анализ этих показателей, выявление структурных связей между ними позволит определить степень влияния каждой группы факторов на процесс стратегического управления современных субъектов бизнеса.

Первая группа – **политические факторы**. В 2024–2025 годах политическую обстановку в мире определяли следующие факторы:

- многочисленные политические конфликты, которые порождают глобальную геополитическую неопределенность, снижают эффективность и результативность процессов глобализации и интеграции;

Рисунок 1. Международные факторы, влияющие на организацию стратегического управления

Figure 1. International factors influencing the organization of strategic management



Источник: Составлено автором
Source: Compiled by the author

Ритм экономики

- президентские выборы в разных странах и другие аналогичные события, оказывающие влияние на развитие других государств;
- усиление глобального конфликта между США и Китаем.

Ключевые тренды и события, определяющие политику ведущих государств, представлены в **таблице 1**.

Во многих государствах и странах, как можно увидеть из таблицы 1, политическая ситуация остается нестабильной. В большинстве стран политическая обстановка обусловлена политическим курсом властей. Можно условно разделить государства в части внешнеполитического курса на те, что критикуют внешнюю политику России и одобряют санкции по отношению к Москве, и дружественные по отношению к РФ страны. На наш взгляд, нестабильная международная политическая обстановка способствует следующим возможным изменениям в стратегическом управлении:

обострение политических и военных конфликтов может привести к (1) приостановке деятельности ряда компаний, а также (2) к нарушению поставок и разрушению сложившихся транспортно-логистических цепочек;

– внешнеполитические конфликты затрагивают и цифровое пространство, что может привести к (3) потерям информационных данных компаний в рамках применяемой стратегии управления, а также (4) ставит под угрозу разработку новых цифровых продуктов.

– Взаимосвязь между политическими факторами и стратегическим управлением отражена на **рисунке 2**

Каждый из рассмотренных политических факторов ока-

Таблица 1. Ключевые политические события, определяющие глобальные тренды в современном мире

Table 1. Key political events determining global trends in the modern world

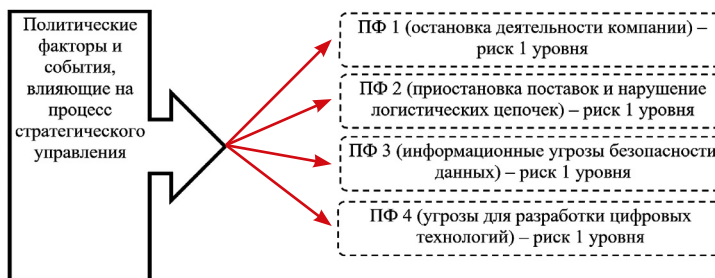
Страна (группа стран)	Внешняя политика	Внутренняя политика	Угрозы для мирового порядка
США	Политика стратегического противостояния Китаю	1. Выборы Президента 2. Обострение политической борьбы между ключевыми политическими силами страны	Усиление присутствия США в Азии, использование государств Азиатского региона для продвижения интересов страны
Европа	Участие в политических конфликтах	1. Политические выборы в условиях неопределенности 2. Высокий уровень инфляции 3. Нестабильность во многих секторах экономики 4. Высокая ценовая динамика	Продолжение участия в военных конфликтах. В странах Европы наблюдается высокий уровень безработицы, что приводит к нестабильной обстановке в целом
Ближний Восток	Военные действия и влияние других государств	Продолжение военных конфликтов, еще более ухудшающих положение ближневосточных государств	Вызовы и угрозы для национальной безопасности государств и стран
Китай	Усиление присутствия в Европе, развитие и продвижение собственных технологий, экономическое сотрудничество с другими государствами	Консервативный политический курс, укрепляющий монополию компартии Китая на власть	Рост угроз, связанных с стремлением Китая к мировой гегемонии
Азия	Развитие транспортных связей, экономических и внешнеторговых отношений	Реализация политики конструктивного сотрудничества с другими государствами	Поддержка США и Запада со стороны отдельных стран Азиатского региона
Индия	Обеспечение стабильного экономического роста посредством активного инвестирования в различные отрасли	Политика военной модернизации	Возможное участие в международных конфликтах

Источник: Глобальные тренды 2040: все более конкурентный мир. <https://www.investinregions.ru/analytics/a/materials-76018/?ysclid=ly5buwgod253563335>

Source: Global trends 2040: A more contested world. <https://www.investinregions.ru/analytics/a/materials-76018/?ysclid=ly5buwgod253563335>

Рисунок 2. Международные политические факторы, снижающие эффективность стратегического управления субъекта бизнеса

Figure 2. International political factors reducing the effectiveness of strategic management of a business entity



Источник: Составлено автором
Source: Compiled by the author

зывает серьезное влияние на процесс стратегического управления субъектов бизнеса и может быть отнесен к рисковым факторам первого уровня (об управлении рисками на предприятии см., например: [Хашир, Московцева, Корякина, Усанов, 2024; Kurochkin A.V., Maltseva, 2018]). Кроме того, все четыре фактора усиливают неопределенность, их влияние на деятельность компаний можно назвать довольно существенным.

Экономические факторы

К числу международных факторов экономического характера целесообразно отнести показатели, отражающие состояние мировой экономики: показатели мировой валютной системы, мирового экспорта и импорта. Данные факторы включают ряд показателей, динамику и особенности которых мы рассмотрим далее.

Основным экономическим показателем, отражающим уровень развития любого государства, является валовый внутренний продукт и темпы его увеличения. Данные о росте ВВП по миру, группам стран и конкретным государствам (с учетом прогнозных значений на 2024 год) представлены в **таблице 2**.

Основными трендами, которые определили развитие мировой экономики в 2023 году и по итогам первого полугодия 2024 года, были следующие:

- противоречия между США и Китаем, чреватые возможным конфликтом глобального масштаба;
- увеличение инфляции;
- рост противоречий в мировом энергетическом секторе.

Важным критерием и показателем развития мировой экономики является мировая торговля. Основные тенденции мировой торговли последних лет представлены на **рисунке 3**.

Предполагается, что при сохранении глобальной неопределенности ситуация в мировой торговле продолжит ухудшаться.

Еще один экономический фактор, который непосредственным образом связан с международной обстановкой – мировая валютно-финансовая система и ее индикаторы. В настоящее время ее состояние можно охарактеризовать следующими тенденциями:

- инфляция во многих странах может увеличиться до рекордных показателей;
- локдауны в Китае прекратились, однако рост китайской экономики не вышел на прежний уровень, что создает негативное влияние на мировой спрос;
- центробанки многих государств предпринимают меры для снижения инфляции, что представляется особенно важным в условиях низких темпов развития экономики;

Таблица 2. Темпы прироста мирового ВВП, %
Table 2. Global GDP growth rates, %

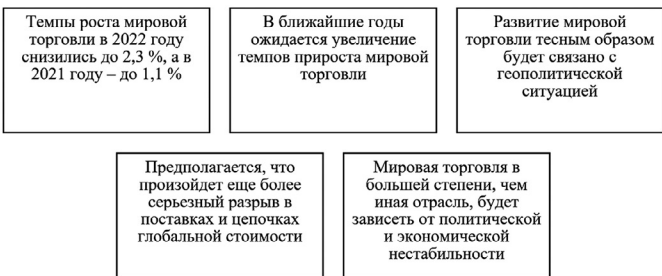
Страны	Оценка МВФ		Оценка ИМЭМО	
	2023	2024	2023	2024
Мир	3,0	2,9	3,3	3,3
Развитые страны	1,5	1,4	1,6	1,7
США	2,1	1,5	2,5	2,5
Япония	2	1,0	1,7	2
Великобритания	0,5	0,6	0,6	1,2
ЕС	0,7	1,5	0,6	1,3
Зона евро	0,7	1,2	0,6	1,2
Германия	-0,5	0,9	-0,4	0,8
Франция	1	1,3	1	1,2
Италия	0,7	0,7	0,7	0,8
Развивающиеся страны с формирующимся рынком	4	4	4,2	4,2
Китай	5	4,2	5,1	4,5
Индия	6,3	6,3	6,8	6,8
Бразилия	3,1	1,5	3,3	3
Россия	2,2	1,1	2,5	2,7

Источник: [Россия и мир, 2023. С. 28]

Source: [Russia and the world, 2023. P. 28]

Рисунок 3. Основные тенденции развития мировой торговли в 2023–2024 годы

Figure 3. Main trends in global trade development in 2023–2024



Источник: [Россия и мир, 2023. С. 31–33]

Source: [Russia and the world, 2023. P. 31–33]

- военно-политические конфликты в мире продолжат оказывать негативное влияние на мировую валютно-финансовую систему.

Характеристика изменений по основным структурным элементам мировой валютной системы представлена в **таблице 3**.

Рассмотренные тенденции позволяют сделать вывод о том, что мировая валютная система значительным образом пострадала от ухудшения международной обстановки.

Экономические факторы в целом оказывают более серьезное влияние на стратегическое управление, чем политические. Они также могут считаться рисками 1 уровня, что отражено на **рисунке 4**.

Ритм экономики

Таблица 3. Структурные компоненты мировой валютной системы и основные тенденции ее развития

Table 3. Structural components of the global monetary system and the main trends in its development

Компоненты мировой валютной системы	Характеристика тенденций и изменений
Валюты	Несмотря на ситуацию на мировой арене, доллар США продолжает оставаться ведущей мировой валютой. При этом эксперты прогнозируют постепенное сокращение доли доллара в международных расчетах
Инфляция	По итогам 2023 года уровень инфляции во многих странах рос усиленными темпами. Но в 2024 году динамика инфляции постепенно замедлилась, в том числе за счет более лояльной политики центральных банков в части снижения процентных ставок
Процентные ставки	Изменение процентных ставок зависит от ситуации в стране, а также от реальной денежно-кредитной политики
Золото	Продолжаются попытки блокировать экспорт золота в Россию, что может привести к значительному увеличению его стоимости
Государственный долг	В 2023 году наблюдается снижение величины государственного долга по отношению к ВВП, что объясняется наличием постоянного дефицита бюджета в государствах
Рынки акций	Эти рынки по итогам 2023 года находились под влиянием двух факторов: ставок ведущих центральных банков и глобальной рецессии
Прямые иностранные инвестиции	Наблюдается негативное снижение величины прямых иностранных инвестиций

Источник: Глобальные тренды 2040: все более конкурентный мир. <https://www.investinregions.ru/analytics/a/materials-76018/?ysclid=ly5buwgod253563335>

Source: Global trends 2040: A more contested world

<https://www.investinregions.ru/analytics/a/materials-76018/?ysclid=ly5buwgod253563335>

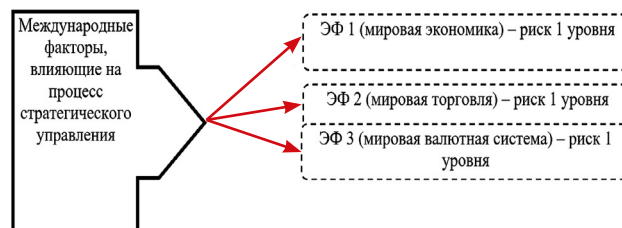
Состояние мировой экономики оказывает непосредственное влияние на процесс стратегического управления. Нарушение структурных взаимосвязей, обострение взаимоотношений между странами, существенное изменение мировых экономических показателей вынуждает компании перестраивать свою стратегию. Мировая валютная система, колебания стоимости ключевых валют и других показателей также оказывают влияние на все компании и субъекты бизнеса.

Экологические факторы

В третью группу факторов, влияющих на стратегическое управление, можно отнести экологические факторы. Компании, особенно занятые добычей полезных ископаемых, должны соблюдать мировые и национальные стандарты, и это влияет на формирование стратегии, которые в случае боль-

Рисунок 4. Влияние экономических факторов на стратегическое управление

Figure 4. The influence of economic factors on strategic management

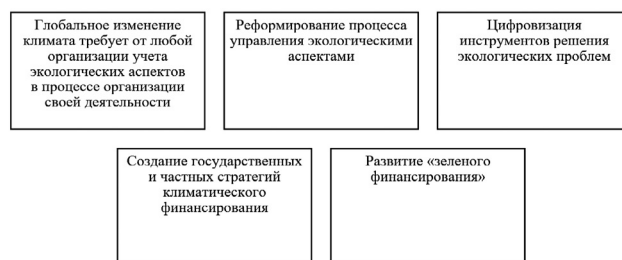


Источник: Составлено автором

Source: Compiled by the author

Рисунок 5. Экологические тренды, влияющие на стратегическое управление

Figure 5. Environmental trends influencing strategic management



Источник: Составлено автором

Source: Compiled by the author

шинства компаний формируются с обязательным учетом экологического аспекта. Наиболее актуальными являются следующие экологические тренды (рисунок 5).

Данные тренды оказывают косвенное влияние на стратегическое управление, поэтому в рамках классификации факторов им присвоено значение экологического фактора (ЭКФ) второго уровня (о других факторах см., например: [Устина, Карлина, 2023. С. 57; Гуськова, Марабаева, Черкасова и др., 2023]).

Цифровая трансформация и человеческий фактор

Стратегии компании, помимо рассмотренных выше факторов, формируются под влиянием следующих глобальных факторов:

- внедрение цифровых технологий во все сферы личной, общественной жизни;
- изменение мировоззрения людей в целом.

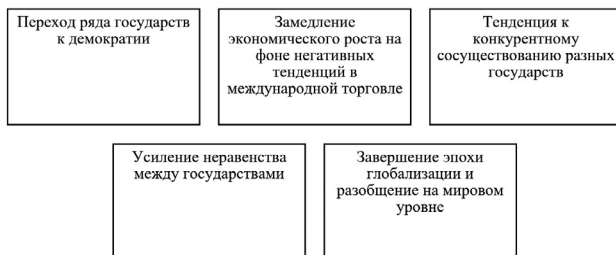
Можно утверждать, что любая стратегия бизнеса должна строиться с учетом цифровой трансформации. Это обеспечивает ее устойчивость и

Таблица 4. Структурная классификация международных факторов, влияющих на стратегическое управление**Table 4. Structural classification of international factors influencing strategic management**

Группа факторов	Логическое обозначение	Уровень риска
Политические факторы	ПФ 1	Первый
	ПФ 2	Первый
	ПФ 3	Первый
	ПФ 4	Первый
Экономические факторы	ЭФ 1	Первый
	ЭФ 2	Первый
	ЭФ 3	Первый
Экологические факторы	ЭКф	Второй
Цифровые факторы	ЦФ 1	Первый
	ЦФ 2	Первый
Человеческие факторы	ЧФ 1	Первый

Источник: Составлено автором

Source: Compiled by the author

Рисунок 6. Глобальные тренды, влияющие на стратегическое управление в современных компаниях**Figure 6. Global trends influencing strategic management in modern companies**Источник: Глобальные тренды 2040: все более конкурентный мир. <https://www.investinregions.ru/analytics/a/materials-76018/?ysclid=ly5buwgod253563335>

Source: Global trends 2040: A more contested world

<https://www.investinregions.ru/analytics/a/materials-76018/?ysclid=ly5buwgod253563335>

более оперативную интеграцию в мировое (и национальное) экономическое пространство. Цифровые технологии в перспективе должны охватывать все аспекты бизнес-процессов (от производства до управления). В России такой подход только начинает набирать обороты. Однако цифровизация бизнеса и управления приводит к возникновению ряда угроз:

ЦФ 1 (цифровой фактор 1) – угроза отставания ИТ-сферы и невозможности обеспечить компании необходимым ПО (угроза 1 уровня риска);

ЦФ 2 – угроза утечки данных, в том числе исходящая от иностранных государств.

Обе угрозы представляются крайне серьезными, способными оказать сильнейшее негативное воздействие на процесс стратегического управления.

Изменение мировоззрения людей и их потребительских предпочтений (человеческий фактор) также оказывает существенное влияние на стратегическое управление. Так, в настоящее время огромное влияние при выборе клиентом компании играет ее бренд, узнаваемость, отзывы и рейтинг. Отдельные исследования показывают, что стратегия может быть неэффективной, если данные аспекты в компании должным образом не учтены¹. Данные факторы, согласно авторской классификации, могут быть квалифицированы как ЧФ 1 (второй уровень риска).

В обобщенном виде классификация международных факторов, влияющих на стратегическое управление компаний, представлена в **таблице 4**.

Помимо этих факторов, важно учитывать и другие глобальные тренды, которые оказывают непосредственное влияние на развитие стратегического управления (**рисунок 6**).

Представленные на рисунке 6 глобальные тренды в значительной степени определяют отдельные факторы, которые оказывают влияние на трансформацию процесса стратегического управления субъектов бизнеса.

Модель анализа фактов и оценки неопределенности

Обзор факторов и глобальных трендов позволяет разработать модель корреляционно-регрессионного анализа. Обозначим сущность предлагаемой модели, ее актуальность, а также уточним, для каких целей и какими пользователями предлагаемая модель будет использоваться.

В **таблице 5** представим обоснование предлагаемой корреляционно-регрессионной расчетной модели, суть которой сводится к тому, что в качестве результативного показателя автор работы считает целесообразным предложить условный показатель неопределенности, влияющий на процесс стратегического управления. В качестве влияющих факторов – обозначенные в данной статье факторы и тренды.

Если влияние того или иного фактора по результатам корреляционно-регрессионного анализа будет признано наиболее существенным, то для него будет возможна разработка дополнительной расчетной модели.

¹ Тренды 2023 года: в развитии общества и потребительского поведения: глобальная и российская практика. <https://adindex.ru/publication/analytics/search/2023/06/8/313150.phtml?ysclid=ly45cc7tho924093005>

Таблица 5. Теоретико-практическое обоснование корреляционно-регрессионной модели

Table 5. Theoretical and practical substantiation of the correlation-regression model

Параметр модели и параметр, связанный с моделью	Характеристика
Цель модели	Определить возможные количественные границы неопределенности, складывающейся под влиянием международных факторов и трендов и оказывающей воздействие на формирование и реализацию стратегии субъектом бизнеса
Суть модели	Автор работы считает, что неопределенность может быть выражена количественными индикаторами. Неопределенность складывается как сумма факторов, ее составляющих, при этом характер неопределенности значительно связан с тем, влияние какого фактора проявляется наиболее существенно
Содержание модели	Автор предлагает в качестве результирующего значения (у) взять условный показатель неопределенности, а в качестве факторов X – четыре фактора. Значение факторов в связи с тем, что их сложно определить количественно, предлагаем конкретизировать по уровню их значимости по 10-процентной шкале
Предлагаемые структурные компоненты (показатели)	Условный количественный показатель неопределенности (У) Влияющие компоненты: X1 – политические факторы (ПФ); X2 – экономические факторы (ЭФ); X3 – экологические факторы (ЭКФ); X4 – цифровые факторы (ЦФ)
Практическое назначение модели	Предлагаемая модель корреляционно-регрессионного анализа может быть использована: – государством и органами власти для оценки влияния факторов на процесс стратегического управления в субъектах бизнеса; – в компаниях для оценки влияния факторов на стратегию развития конкретного субъекта

Источник: Составлено автором

Source: Compiled by the author

Заключение. Перспективы применения модели

Основой стратегического управления является стратегический анализ, который представляет собой процесс исследования и оценки внешней среды и рыночного окружения, позволяющей в том числе определить уровень конкурентоспособности организации. Такой анализ включает целый ряд методов.

Методика PEST-анализа является наиболее удобной для оценки внешней макросреды, оказывающей влияние на специфику функционирования субъекта бизнеса. Еще одним важнейшим инструментом стратегического анализа выступает SWOT-анализ. Он способствует выявлению внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность хозяйствующего субъекта. Среди других инструментов стратегического анализа:

Методика GAAP-анализа – позволяет выбрать поставщиков и покупателей, что достаточно актуально в условиях изменений в структуре поставок и логистике.

Матрица БГК – позволяет выявить потенциальных конкурентов на рынке посредством применения матричного метода.

ABC-анализ – позволяет оценить степень и уровень возможного вложения ресурсов в тот или иной проект для получения прибыли.

Данные инструменты хорошо известны специалистам, но нередко используются изолированно. Нам представляется перспективной идея их синтеза для совершенствования стратегического планирования и управления в условиях неопределенности внешней среды. Однако для первичного анализа влияния различных факторов, который предшествует выбору конкретных инструментов, может быть полезной корреляционно-регрессионная модель оценки их влияния, представленная автором и призванная в первую очередь доказать важность стратегического управления в условиях неопределенности.

Литература

- Антипенко Н.А. Приоритетные маркеры развития бизнес-процессов компании в условиях неопределенности // Современные инновационные технологии и проблемы устойчивого развития в условиях цифровой экономики. Сборник статей XVII Международной научно-практической конференции, Минск, 14–15 июня 2023 года / Отв. ред. И.А. Маньковский. Минск: Колорград, 2023. С. 64–65. EDN: XLKFHL
- Арсеньева Н.В., Путятин Л.М., Тарасова Н.В., Тихонов Г.В. Основные подходы к оценке устойчивости экономического развития организации. *СТИН*. 2024. № 2. С. 62–65. EDN: EGRFFN

- Гуськова Н.Д., Марабаева Л.В., Черкасова О.В., Ерастова А.В., Дзобелова В.В. Характеристика факторов внешней среды, влияющих на устойчивость промышленного предприятия. *Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К.Л. Хетагурова*. 2023. № 1. С. 142–150. <https://doi.org/10.29025/1994-7720-2023-1-142-150>. EDN: KMZNOY
- Ершова Н.А. Стратегическое управление устойчивым развитием и обеспечением финансовой безопасности Российской Федерации в современных условиях неопределенности. *Управленческий учет*. 2023. № 12-2. С. 587–595. <https://doi.org/10.29025/1994-7720-2023-1-142-150>

- org/10.25806/uu12-22023587-595. EDN: TDHWSM
- Князева В.А., Андреева А.О. Влияние системного управления на стратегическое развитие предприятия в условиях неопределенности и риска. *Журнал прикладных исследований*. 2021. № 6-7. С. 614–620. https://doi.org/10.47576/2712-7516_2021_6_7_614. EDN: HPLHZG
- Мызникова М.А. Качество стратегического управления в условиях неопределенности: оценка в контексте устойчивого развития. *Бизнес-информатика*. 2022. Т. 16. № 3. С. 36–52. <https://doi.org/10.17323/2587-814X.2022.3.36.52>. EDN: OUFPTP
- Россия и мир: 2024. Экономика и внешняя политика. Ежегодный прогноз / Отв. ред. И.Я. Кобринская, Г.И. Мачавариани. М.: ИМЭМО РАН, 2023. <https://doi.org/10.20542/978-5-9535-0622-9>. EDN: FUBCAS
- Устина Н.А., Карлина А.А. Зеленая трансформация российских компаний: устойчивое развитие в условиях неопределенности. *Вестник Самарского муниципального института управления*. 2023. № 3. С. 49–60. EDN: UNXFFD
- Хашир Б.О., Московцева Л.В., Корякина Т.В., Усанов А.Ю. Управление рисками экономической безопасности хозяйственных систем. *Вестник Сургутского государственного университета*. 2024. Т. 12. № 1. С. 74–84. <https://doi.org/10.35266/2949-3455-2024-1-7>. EDN: OINVJL
- Kurochkin A.V., Maltseva D.A. Strategic risk management in public policy: conflict study approach. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Философия и конфликтология*. 2018. Т. 34. № 2. С. 264–276. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu17.2018.210>. EDN: XQOEMX. In English

References

- Antipenko N.A. Priority markers for developing a company's business processes in uncertain conditions // Modern innovative technologies and sustainable development issues in the digital economy. Collection of articles from the XVII International Scientific and Practical Conference, Minsk, June 14–15, 2023 / Ed. by I.A. Mankovsky. Minsk: Kolorgrad, 2023. P. 64–65. EDN: XLKFHL. In Russian
- Arseniyeva N.V., Putyatina L.M., Tarasova N.V., Tikhonov G.V. Main approaches to assessing the sustainability of an organization's economic development. *STIN*. 2024. No. 2. P. 62–65. EDN: EGRFFN. In Russian
- Ershova N.A. Strategic management of sustainable development and ensuring financial security of the Russian Federation in modern conditions of uncertainty. *Upravlencheskiy uchet*. 2023. No. 12-2. P. 587–595. <https://doi.org/10.25806/uu12-22023587-595>. EDN: TDHWSM. In Russian
- Guskova N.D., Marabaeva L.V., Cherkasova O.V., Erastova A.V., Dzobelova V.B. Characteristics of environmental factors affecting the sustainability of an industrial enterprise. *Vestnik Severo-Osetinskogo gosudarstvennogo universiteta imeni K.L. Khetagurova*. 2023. No. 1. P. 142–150. <https://doi.org/10.29025/1994-7720-2023-1-142-150>. EDN: KMZNOY. In Russian
- Khashir, B.O., Moskovtseva, L.V., Koryakina, T.V., and Usanov, A.Yu. Economic security risks management of business systems. *Vestnik Surgutskogo gosudarstvennogo universiteta*. 2024. Vol. 12. No. 1. P. 74–84. <https://doi.org/10.35266/2949-3455-2024-1-7>. EDN: OINVJL. In Russian
- Knyazeva V.A., Androsova A.O. The influence of system management on the strategic development of an enterprise under conditions of uncertainty and risk. *Zhurnal prikladnykh issledovaniy*. 2021. No. 6-7. P. 614–620. https://doi.org/10.47576/2712-7516_2021_6_7_614. EDN: HPLHZG. In Russian
- Myznikova M.A. Quality of strategic management under conditions of uncertainty: assessment within the framework of sustainable development. *Biznes-informatika*. 2022. Vol. 16. No. 3. P. 36–52. <https://doi.org/10.17323/2587-814X.2022.3.36.52>. EDN: OUFPTP. In Russian
- Russia and the world: 2024. Economy and foreign policy. Annual forecast / Ed. by I.Ya. Kobrinskaya, G.I. Machavariani. Moscow: IMEMO RAN, 2023. <https://doi.org/10.20542/978-5-9535-0622-9>. EDN: FUBCAS. In Russian
- Ustina N.A., Karlina A.A. Green transformation of Russian companies: sustainable development under conditions of uncertainty. *Vestnik Samarskogo munitsipalnogo instituta upravleniya*. 2023. No. 3. P. 49–60. EDN: UNXFFD. In Russian

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:

Александр Владимирович Сенишин, аспирант Института государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: senishin-skype@mail.ru

Для цитирования: Сенишин А.В. Стратегическое управление в условиях неопределенности: факторы влияния и модель их оценки. *Государственная служба*. 2025. № 5. С. 42–49.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR:

Aleksandr V. Senishin, Postgraduate student, Institute of Public Administration and Civil Service Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: senishin-skype@mail.ru

For citation: Senishin A.V. Strategic management under conditions of uncertainty: influencing factors and their assessment model. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2025. No. 5. P. 42–49.