ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И МАЛОГО БИЗНЕСА

Инструменты разработки стратегии организации

Organization Strategy Development Tools

DOI 10.12737/2306-627X-2022-11-4-44-50 Получено: 30 октября 2022 г. / Одобрено: 04 ноября 2022 г. / Опубликовано: 28 декабря 2022 г.

Ляндау Ю.В.

Д-р экон. наук, профессор, зав. Базовой кафедрой Благотворительного фонда поддержки образовательных программ «КАПИТАНЫ» «Инновационный менеджмент и социальное предпринимательство» ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», г. Москва

Lyandau Yu.V.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of Basic Department of Charitable Foundation for Support of Educational Programs “CAPTAINS” “Innovation management and social entrepreneurship”, Plekhanov Russian University of Economics”, Moscow

Быкова О.Н.

Д-р экон. наук, профессор, профессор Базовой кафедры Благотворительного фонда поддержки образовательных программ «КАПИТАНЫ» «Инновационный менеджмент и социальное предпринимательство», ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», г. Москва

Bykova O.N.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Basic Department of Charitable Foundation for Support of Educational Programs “CAPTAINS” “Innovation management and social entrepreneurship”, Plekhanov Russian University of Economics”, Moscow

Елина О.А.

Канд. экон. наук, доцент, доцент Базовой кафедры Благотворительного фонда поддержки образовательных программ «КАПИТАНЫ» «Инновационный менеджмент и социальное предпринимательство», ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», г. Москва

Elina O.A.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Basic Department of Charitable Foundation for Support of Educational Programs “CAPTAINS” “Innovation management and social entrepreneurship”, Plekhanov Russian University of Economics”, Moscow

Тер-Ованесов Д.М.

Аспирант Базовой кафедры Благотворительного фонда поддержки образовательных программ «КАПИТАНЫ» «Инновационный менеджмент и социальное предпринимательство», ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», г. Москва

Ter-Ovanesov D.M.

Postgraduate Student, Basic Department of Charitable Foundation for Support of Educational Programs “CAPTAINS” “Innovation management and social entrepreneurship”, Plekhanov Russian University of Economics”, Moscow

Аннотация

В статье рассматриваются инструменты, которые используются для разработки и реализации стратегий организаций, функционирующих в различных отраслях экономики. В качестве ключевого инструмента разработки стратегии организации выступает сбалансированная система показателей, которая включает стратегическую карту и таблицу мероприятий. В стратегической карте определяется требуемое количество перспектив, цели и показатели, позволяющие измерить уровень достижения целей, описываются текущие и целевые значения, мероприятия и результаты. Совместно со сбалансированной системой показателей целесообразно использовать методику «цели и ключевые результаты» для того, чтобы описать промежуточные результаты, которые позволят достичь поставленных целей.

Показано, что при разработке стратегических карт можно учитывать ESG-трансформацию или специфику работы в экосистемах. К четырем базовым перспективам (финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие) можно добавить экологическую перспективу, учитывающую экологические факторы в концепции ESG-трансформации. Также можно использовать перспективу партнеров, в случае рассмотрения бизнеса в формате экосистемы.

В качестве альтернатив сбалансированной системы показателей в статье рассматриваются пирамида эффективности К. МакНайра, Р. Линча и К. Кросса, с помощью которой можно описать стратегию организации, определяя финансовые показатели, нефинансовые показатели, а также действия, которые учитывают внешнюю и внутреннюю среду организации; модель EP2M, стратегические карты Л. Мейсела, призма эффективности, учитывающая 5 перспектив организации — удовлетворенность заинтересованных сторон, стратегия, процессы, возможности, а также вклад заинтересованных сторон.

В статье делается вывод о том, что для разработки стратегии целесообразно использовать интеграцию анализируемых инструментов в зависимости от масштабов деятельности, типа стратегии, принципов разработки.

Ключевые слова: стратегия, разработка стратегии, сбалансированная система показателей, цели, ключевые результаты, пирамида эффективности, стратегическая карта.

Abstract

The article discusses the tools that are used to develop and implement strategies of organizations operating in various sectors of the economy. A balanced scorecard, which includes a strategic map and a table of activities, acts as a key tool for developing an organization’s strategy. The strategic map defines the required number of prospects, goals and indicators to measure the level of achievement of goals, and the table already describes the current and target values, activities and results. Together with a balanced scorecard, it is advisable to use the methodology «goals and key results» in order to describe the intermediate results that will allow achieving the goals.

The authors show that when developing strategic maps, it is possible to take into account ESG transformation or the specifics of work in ecosystems. To the four basic perspectives (finance, customers, business processes, training and development), an environmental perspective can be added, taking into account environmental factors in the ESG transformation concept. You can also use the perspective of partners, in the case of considering a business in the ecosystem format.

As alternatives to a balanced scorecard, the article considers: the efficiency pyramid of K. McNair, R. Lynch and K. Cross, with which you can describe the strategy of the organization, defining financial indicators, non–financial indicators, as well as actions that take into account the external and internal environment of the organization; the EP2M model, L. Meisel’s strategic maps, the prism of efficiency, taking into account 5 perspectives of the organization — satisfaction of stakeholders, strategy, processes, opportunities, as well as contribution interested parties.

The article concludes that in order to develop a strategy, it is advisable to use the integration of the analyzed tools, depending on the scope of activity, the type of strategy, and the principles of development.

Keywords: strategy, strategy development, balanced scorecard, goals, key results, efficiency pyramid, strategic map.

Введение

В 2022 г. в связи с началом Россией Специальной Военной Операции на Украине в отношении нее были применены различные санкции, объявленные как странами Европы, так и другими странами. Более 50 стран объявили свой набор санкций в отношении нашей страны, включая такие крупные экономики, как США, Великобритания, Канада, Япония и страны Евросоюза [3]. Однако Российская Федерация уже сталкивалась с подобным мировым давлением, хотя и в более легкой форме после 2014 г., когда поводом послужил так же украинский кризис.

Влияние санкций сформировало в России новую мобилизационную экономику, в которой можно выделить две ключевые задачи — это импортозамещение и сопротивление санкциям. Санкции по-разному затронули различные сферы экономики, тем не менее под ударом оказались организации, которые относятся и к крупному, и к среднему, и к малому бизнесу.

Компаниям необходимо адаптировать свои стратегии под новые условия, однако на практике можно столкнуться с тем, что у большинства организаций малого бизнеса нет «дорожной карты», в которой описаны понятные шаги по развитию, средний и крупный бизнес пытается сформировать стратегию, которая становится неизменным документом, и мероприятия в ней не адаптируются к изменениям условий внешней среды.

Также возникают сложности с использованием инструментов и методик для правильной разработки стратегии. Многие руководители компаний не имеют ни малейшего представления о том, что такое сбалансированная система показателей. В связи с этим необходимо определить, какие инструменты можно использовать для разработки стратегии и что лучше подходит для малого, среднего и крупного бизнеса.

Методы

Для анализа инструментов, которые позволяют разработать стратегию организации, будут использованы методы системного анализа и декомпозиции.

Системный анализ позволяет комплексно рассмотреть основные предметные области деятельности организации. Исследование только финансовых показателей в отрыве от клиентов, бизнес-процессов, проектов, персонала не даст возможность разработать эффективную стратегию. Поэтому необходимо учитывать все эти аспекты, а также связи между ними.

Декомпозиция дает возможность детально рассмотреть каждую из предметных областей деятельности организации, проанализировать цели, показатели, причинно-следственные связи, мероприятия, выполнение которых необходимо для достижения поставленных целей.

Результаты

В результате будет сформирован перечень инструментов, которые можно использовать для разработки стратегии развития организаций, функционирующих в различных отраслях экономики.

Анализ инструментов разработки стратегии организации целесообразно начать со сбалансированной системы показателей. В 1992 г. Роберт Каплан и Дейвид Нортон разработали методологию сбалансированной системы показателей (ССП). Их целью было восполнение недостатков традиционных инструментов оценки эффективности, основанных на физических объемах производства и финансовых результатах, что не позволяло вносить корректировки с учетом внутренних и внешних изменений. В течение десятилетия большинство компаний из списка Fortune 1000 внедряли систему сбалансированных показателей. На сегодняшний день тысячи частных, государственных и некоммерческих организаций по всему миру внедрили ССП. Зачастую широкое внедрение ССП связывают с ее многомерным подходом к оценке эффективности компании. Если сравнивать данную методологию с инструментами измерения эффективности, которые используются традиционно, и основной фокус которых приходится на финансовые показатели, фокус сбалансированной системы показателей направлен не только на финансовые показатели, но и на клиентов, бизнес-процессы и обучение и развитие. Это позволяет целостно прогнозировать эффективность компании. Данная методология позволяет не только определить и структурировать цели и показатели, но и запланировать мероприятия для достижения поставленных целей.

Несмотря на широкое распространение, результаты внедрения ССП варьировали от успешных до откровенного провала, так как со временем обнаруживалось значительное количество недостатков в части концепции и применения данной методологии [1].

Результаты исследований, которые стали основой методологии Каплана и Нортона, показали, что компании пренебрегают измерением и интеграцией нематериальных активов несмотря на то, что они играют ключевую роль в создании стоимости. Иными словами, основной целью сбалансированной системы показателей является измерение и интеграция нематериальных активов в оценку эффективности компании. Однако, поскольку сбалансированная

система показателей была создана относительно недавно, и все нюансы не могли быть проработаны, компании стали интерпретировать и использовать данную методологию по-разному. Чаще компании используют данную методологию для измерения эффективности компании и для реализации стратегии.

Разработка сбалансированной системы показателей предполагает построение стратегической карты, в которой определяются цели и наиболее важные показатели оценки уровня достижения целей. Постановка целей может осуществляться по следующим перспективам: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие. Это необходимое условие, но не всегда оно является достаточным. Компании, для которых характерна ESG-трансформация, могут добавлять экологическую перспективу. Для бизнеса, представленного экосистемой, возможно добавление перспективы партнеров [2].

При постановке целей организации, независимо от масштаба их деятельности, могут руководствоваться следующей логикой. Для того чтобы достичь финансовых результатов, необходимо создать ценность для клиентов, то есть предложить им продукты и услуги, которые удовлетворят их потребности. Соответственно, требуется качественное производство продуктов и услуг, то есть реализация бизнес-процессов, создающих ценность для потребителя. Эффективное выполнение бизнес-процессов возможно благодаря квалифицированному персоналу и современным цифровым технологиям, которые позволяют существенно повысить их эффективность и результативность.

В случае, если мы говорим о ESG-трансформации, то в стратегическую карту добавляется экологическая перспектива, как правило, между перспективой клиентов и перспективой бизнес-процессов (рис. 1) [11].

ESG-трансформация предполагает учет экологических, социальных и организационных факторов, которые отражаются в целях перспектив ССП:

- экологические факторы — экологическая перспектива;
- социальные факторы — перспектива клиентов, перспектива обучения и развития;
- организационные факторы — перспектива финансов, перспектива клиентов, перспектива бизнес-процессов.

Второй элемент сбалансированной системы показателей — это таблица мероприятий, которые необходимо выполнить, чтобы достичь поставленных целей. Здесь также можно использовать методику OKR (objectives and key results — цели и ключевые результаты) для того, чтобы прописать промежуточные результаты по мероприятиям. Получение этих результатов позволит достичь поставленных целей (рис. 2).

Методика OKR (Objectives and Key Results «цели и ключевые результаты») — методика, которая применяется в процессах разработки стратегии организации и позволяет сформировать результаты, которые необходимо получить, чтобы достичь поставленных целей.

Методика OKR применяется в проектном управлении и предполагает описание результатов, которые должны быть получены, чтобы поставленная цель была достигнута [9].

Изначально сбалансированная система показателей применялась для того, чтобы измерить производительность и эффективность компании. Со временем было обнаружено, что сбалансированная система показателей может также применяться для управления проектами. Таким образом, сбалансированная система показателей помогает руководителям проектов во многих направлениях деятельности:

1. отслеживание хода выполнения проекта,
2. выявление задач, сроки сдачи которых не выполняются, и задач, которые требуют больше ресурсов, а также навыков и знаний, необходимых для их выполнения.

Каплан и Нортон утверждают, что ССП извлекает свои преимущества из преодоления недостатков традиционных инструментов оценки эффективности, основанных на финансовых показателях [4]. Традиционные методы измерения эффективности были сосредоточены исключительно на финансовых показателях, поэтому столкнулись с двумя серьезными ограничениями:

1) измерение прошлых показателей и использование полученных результаты для обоснования будущих бизнес-стратегий;

2) периодичность показателей эффективности.

Выделяют следующие преимущества сбалансированной системы показателей для руководства:

1) сосредоточенность на видении, стратегии и структуре;

2) объединение финансовых и нефинансовых показателей с целью реализации долгосрочной стратегии компании;

3) контроль выполнения стратегии, выявление причинно-следственных связей между работой сотрудников и реализацией стратегии.

Несмотря на то, что сбалансированная система показателей широко применяется, она имеет ряд серьезных ограничений в применении. На практике ресурсы для достижения поставленных целей концентрируются так, что это приводит к недоиспользованию потенциала организаций сверх целей сбалансированной системы показателей. Эти ограни-

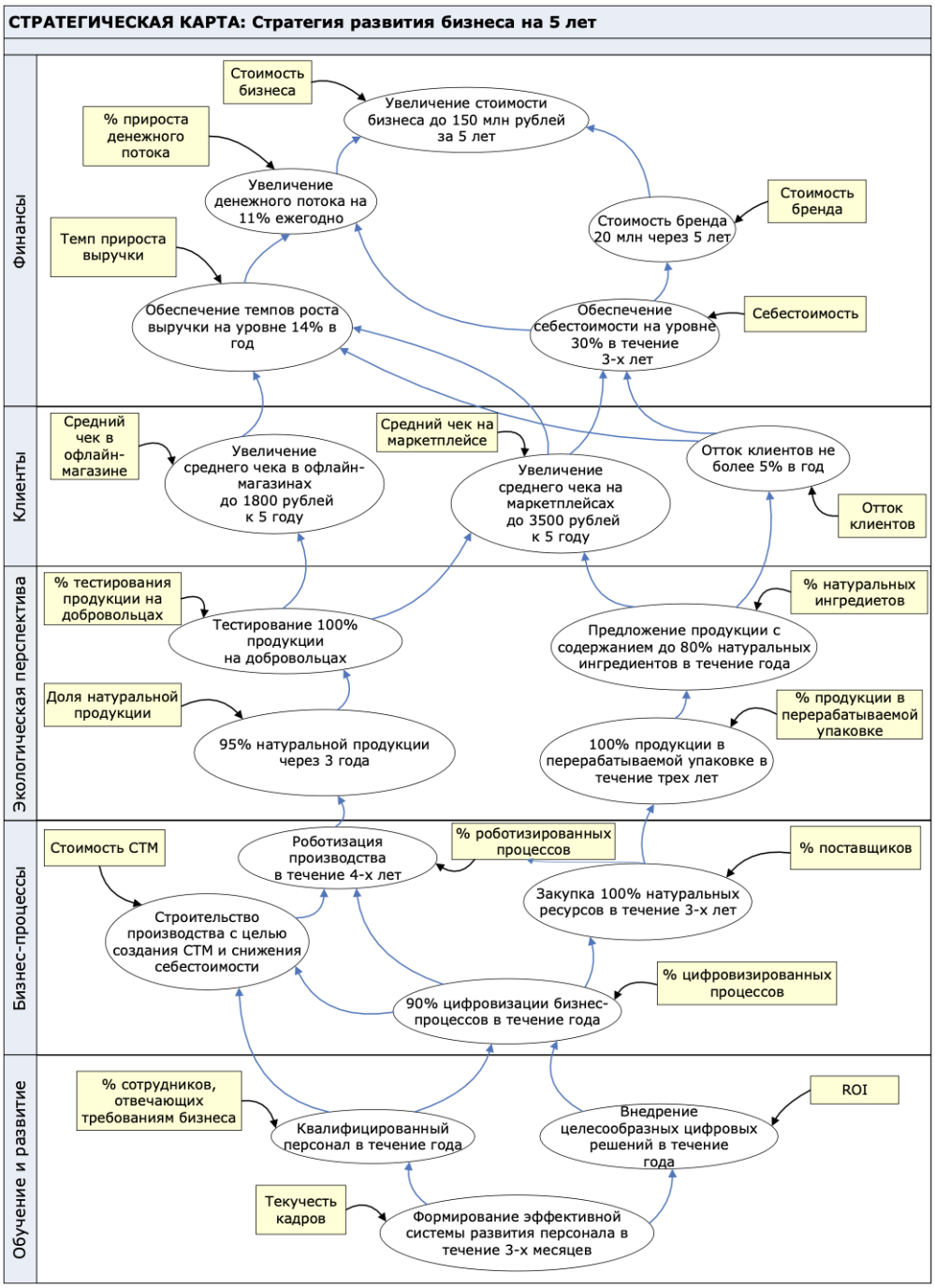

Рис. 1. Пример стратегической карты с 5 перспективами

Источник: разработано авторами.

Цели	Показатели	Единицы измерения	Период	Текущее значение	Целевое значение	Отклонение
Предложение продукции с содержанием до 80% натуральных ингредиентов в течение года	% натуральных ингредиентов	Процент	1 год	40	80	40

Результаты	Мероприятия
Позиционирование	Информирование клиентов о составе продукции
Натуральные ингредиенты	Выбор натуральных ингредиентов для производства продукции
Продукция партнеров с натуральными ингредиентами	Выбор продукции партнеров, содержащей 80% натуральных ингредиентов

Рис. 2. Пример таблицы мероприятий

Источник: разработано авторами.

чения могут снижать эффективность сбалансированной системы показателей [5].

Тем не менее сбалансированная система показателей является универсальным инструментом для разработки стратегии организации [8]. Причем использовать ее могут как крупные компании, так средний и малый бизнес. Владелец небольшой компании может самостоятельно разработать стратегическую карту и описать мероприятия, необходимые для достижения поставленных целей.

Следующий инструмент разработки стратегии, пирамида эффективности, которая была разработана К. МакНайром, Р. Линчем и К. Кроссом в 1990 г., является многомерной методологией, как и сбалансированная система показателей (рис. 3). Для сравнения стоит отметить, что пирамида эффективности действительно лучше применяет измерение эффективности к «цепочке командования», например, к линиям полномочий и ответственности, по которым передаются решения. Уровни иерархии или скалярной цепочки существуют для того, чтобы применять каскадирование решений, инструкции, планы и цели.

На вершине пирамиды находится стратегия компании, которая воплощается в цели бизнес-подразделения. На втором уровне цели бизнес-уровня могут быть определены в виде краткосрочных целей финансовой эффективности и долгосрочных целей положения на рынке и роста. На третьем уровне цели бизнес-подразделения связаны с повседневной деятельностью бизнеса с точки зрения удовлетворенности клиентов, гибкости и производительности. На самом низком уровне используются операционные критерии отдела и рабочего центра (качество, доставка, время обработки и стоимость); которые помогают компании успешно реализовывать свою стратегию.

С помощью пирамиды эффективности можно описать стратегию организации, определяя финансовые показатели, нефинансовые показатели (удовлетворение клиентов, гибкость, производительность, качество, время поставки, длительность производственного цикла, брак), а также действия, которые учитывают внешнюю и внутреннюю среду организации и позволяют достичь требуемых значений показателей.

Кристофер Адамс и Питер Робертс в 1993 г. предложили модель, которую они назвали EP2M. EP2M — это аббревиатура для эффективного измерения прогресса и производительности. По словам Адамса и Робертса, самое важное — это то, что компания делает в четырех областях:

1) обслуживание потребителей и удовлетворение спроса;

2) управление и стимулирование перемен;

3) повышение эффективности и производительности;

4) влияние акционеров и свобода действий сотрудников.

Рис. 3. Пример пирамиды эффективности К. МакНайра, Р. Линча и К. Кросса

Источник: [6].

Стратегия описывается исходя из представленных четырех направлений.

Модель стратегических карт, которая была представлена Л. Мейселом в 1992 г., позволяет контролировать реализацию целей в нескольких аспектах одновременно. Основным преимуществом является возможность определения ключевых направлений деятельности для достижения успеха.

Данная модель фактически заменяет четвертую перспективу ССП, конкретизируя ее. Вместо обучения и развития Л. Мейсел определяет четвертую перспективу как «человеческие ресурсы». Однако в настоящее время это становится не совсем актуальным, так как четвертая перспектива ССП включает человеческий капитал, но при этом учитывает современные цифровые технологии, которые необходимы для эффективного функционирования организации.

Следующий инструмент разработки стратегии — призма эффективности. Представляя призму эффективности, Нили и его коллеги в 2002 г. отвергли широкораспространенное мнение о том, что показатель эффективности должен быть выведен из стратегии, и предположили, что даже при разработке системы измерения эффективности заинтересованные стороны должны приниматься во внимание до разработки стратегии компании. В призме эффективности используется подход к оценке эффективности, ориентированный на заинтересованные стороны. В нем рассматриваются новые заинтересованные стороны: сотрудники, поставщики и посредники, которыми часто пренебрегают при оценке эффективности [10].

Методология призмы эффективности предполагает разработку стратегии исходя из пяти перспектив:

1) ценность для заинтересованных сторон (как сформировать ценность для заинтересованных сторон, что им конкретно нужно);

2) стратегия (выбор стратегии, которая позволит формировать ценность в долгосрочной перспективе);

3) процессы (как организовать цепочку создания ценности, как совершенствовать бизнес-процессы);

4) возможности (какие возможности нужны для эффективного управления и улучшения бизнес-процессов);

5) вклад заинтересованных сторон (вклад, который мы хотим получать от заинтересованных сторон, чтобы поддерживать и развивать наши возможности) [7].

Ответы на эти вопросы приводят к созданию системы измерения производительности, которая может быть использована для создания иерархии показателей.

Призма эффективности имеет 5 перспектив, и она помогает направить организацию на использование потребностей заинтересованных сторон для разработки целей и стратегии для их достижения, способствует межорганизационным инновациям определяет возможности сотрудников, а также их вовлеченность в бизнес-процесс.

Обсуждение результатов

Для разработки стратегии целесообразно использовать интеграцию инструментов и технологий разработки стратегии. Например, для разработки понятной «дорожной карты» подходит модель стратегической карты ССП, перспективы которой можно формировать на основе базовой методологии ССП, модели Л. Мейсела или призмы эффективности.

Определение ключевых показателей можно осуществлять с учетом пирамиды эффективности К. МакНайра, Р. Линча и К. Кросса или модели EP2M. Для разработки конкретных мероприятий стратегии подойдет второй элемент ССП — таблица мероприятий (инициатив) или пирамида эффективности, предполагающая определение конкретных действий с учетом внешней и внутренней среды организации.

Выводы

Рассматривая инструменты и технологии разработки стратегии организации, можно сделать вывод, что внутри интеграции данных инструментов четко прослеживается основа, которая базируется на методологии сбалансированной системы показателей.

Фактически за основу берется стратегическая карта, в которой определяются перспективы исходя из потребностей организации (ESG-трансформация, цифровая трансформация, переход в экосистему и т.д.), далее применяются различные инструменты для определения целей и показателей в этих перспективах, после чего необходимо разработать конкретные мероприятия, которые позволят достичь поставленных целей.

Литература

1. *Захарова Т.И.* Формирование управленческих компетенций в кризисный период, вызванный пандемией COVID-19 / Т.И. Захарова, А.А. Иванов, А.А. Лебедев, Д.Е. Стюрина // Инновации и инвестиции. 2022. № 2. С. 66–69.

References

1. Zakharova, T.I. Formirovanie upravlencheskikh kompetentsiy v krizisnyy period, vyzvannyy pandemiey COVID-19 / T.I. Zakharova, A.A. Ivanov, A.A. Lebedev, D.E. Styurina //Innovatsii i investitsii. — 2022. — № 2. — S. 66–69.

2. *Мрочковский Н.С.* Неэффективные управленческие решения: причины и последствия / Н.С. Мрочковский, Т.И. Захарова, Е.С. Бирюков, К.В. Садыкова, Д.К. Судаков // Инновации и инвестиции. 2020. № 12. С. 77–81.
3. Официальный сайт Торгово-промышленной Палаты России [Электронный ресурс]. URL : https://uslugi.tpprf.ru/ru/sanctions_2022/
4. *Петрова Ю.О.* Разработка стратегии развития предприятия в современных условиях // Экономика и государство: проблемы и перспективы развития. 2020. С. 320–324.
5. *Плетнев Д.А.* Факторы формирования и реализации стратегий компаний в условиях 2022 года / Д.А. Плетнев, Е.А. Степанов и др. // Вестник Челябинского государственного университета. 2022. № 4 (462). С. 90–101.
6. Пример пирамиды эффективности К. МакНайра, Р. Линча и К. Кросса. URL: https://www.cfin.ru/management/controlling/business_model.shtml
7. *Степанова В.Е.* Многофакторные методы оценки эффективности сервисных компаний // Вопросы управления и экономики: современное состояние актуальных проблем: сборник статей по материалам XXV международной научно-практической конференции. 2019. Т. 7 (23). С. 38–47.
8. *Судакова В.И.* Стратегия развития туристического бизнеса в условиях цифровизации / В.И. Судакова, Т.И. Захарова, К.В. Садыкова, Д.Е. Стюрина, И.Р. Фатьянова // Инновации и инвестиции. 2022. № 9. С. 221–225.
9. *Чаусов Н.Ю., Короходкина Ю.И.* Применение проектной методологии Agile в ИТ-менеджменте на примере АО «Калуга Астрал» // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 6–2 (88). С. 237–241.
10. *Forest L*. Reinhardt, Down To Earth: Applying Business Principles to Environmental Management Long, Thomas. Sustainable Business Strategy. — 2020.
11. *Lo S.-F., Sheu H.-J*. (2007) Is corporate sustainability a value-increasing strategy for business? Corporate Governance: An International Review, Vol. 15, Issue 2, pp. 345–358.

2. Mrochkovskiy, N.S. Neeffektivnye upravlencheskie resheniya: prichiny i posledstviya / N.S. Mrochkovskiy, T.I. Zakharova, E.S. Biryukov, K.V. Sadykova, D.K. Sudakov // Innovatsii i investitsii. — 2020. — 12. — S. 77–81.
3. Ofitsial'nyy sayt Torgovo-promyshlennoy Palaty Rossii [Elektronnyy resurs] Rezhim dostupa: https://uslugi.tpprf.ru/ru/sanctions_2022/
4. Petrova, Yu.O. Razrabotka strategii razvitiya predpriyatiya v sovremennykh usloviyakh / Yu.O. Petrova // Ekonomika i gosudarstvo: problemy i perspektivy razvitiya. — 2020. — S. 320–324.
5. Pletnev, D.A. Faktory formirovaniya i realizatsii strategiy kompaniy v usloviyakh 2022 goda / D.A. Pletnev, E.A. Stepanov i dr. // Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta. — 2022. — № 4 (462). — S. 90–101.
6. Primer piramidy effektivnosti K. MakNayra, R. Lincha i K. Krossa [Elektronnyy resurs] Rezhim dostupa: Istochnik: https://www.cfin.ru/management/controlling/business_model.shtml
7. Stepanova, V.E. Mnogofaktornye metody otsenki effektivnosti servisnykh kompaniy / V.E. Stepanova // Voprosy upravleniya i ekonomiki: sovremennoe sostoyanie aktual''nykh problem sbornik statey po materialam XXV mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. — 2019. — Tom 7 (23). — S. 38–47.
8. Sudakova, V.I. Strategiya razvitiya turisticheskogo biznesa v usloviyakh tsifrovizatsii / V.I. Sudakova, T.I. Zakharova, K.V. Sadykova, D.E. Styurina, I.R. Fat'yanova // Innovatsii i investitsii. — 2022. — № 9. — S. 221–225.
9. Chausov, N.Yu., Korokhodkina, Yu.I. Primenenie proektnoy metodologii Agile v IT-menedzhmente na primere AO «Kaluga Astral» / N. Yu. Chausov, Yu. I. Korokhodkina // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. 2022. — № 6–2 (88). — S. 237–241.
10. Forest L. Reinhardt, Down To Earth: Applying Business Principles to Environmental Management Long, Thomas. Sustainable Business Strategy. — 2020.
11. Lo, S.-F., Sheu, H.-J. (2007) Is corporate sustainability a value-increasing strategy for business? Corporate Governance: An International Review, Vol. 15, Issue 2, pp. 345–358.