

УДК 658

# ПАРТНЕРСКОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

**Локотников Дмитрий Игоревич***Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого**Россия, 195251, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д. 29**руководитель центра унифицированных коммуникаций ООО «Газпромнефть ИТО», соискатель Высшей школы производственного менеджмента dlokotnikov@yandex.ru***Фадеев Алексей Михайлович***Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого**Россия, 195251, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д. 29**д. э. н., профессор Высшей школы производственного менеджмента am.fadeev@spbstu.ru*

## Аннотация

Исследование посвящено трансформации стратегического планирования промышленных предприятий в условиях цифровизации. Анализ подтверждает неэффективность традиционных изолированных моделей в среде, характеризующейся технологической турбулентностью и взаимозависимостью экономических агентов. Выявлены ключевые барьеры внедрения партнерских подходов: технологическая гетерогенность участников, правовые риски владения данными и интеллектуальной собственностью, отсутствие стандартизированных методов оценки вклада в экосистемах. Параллельно определены критические факторы успеха: стратегическая совместимость долгосрочных цифровых целей партнеров, использование специализированных платформ для совместной работы с инструментами анализа данных, внедрение гибких механизмов управления с распределенной ответственностью. На основе теоретического анализа разработана концепция партнерского стратегического планирования, интегрирующая три процесса: стратегическую цифровую конвергенцию (согласование видения и подходов к данным), совместное проектирование сценариев на цифровых платформах и адаптивное исполнение с обратной связью. Теоретическая значимость работы заключается в развитии положений теории ресурсной зависимости и сетевого подхода через включение цифровых активов (данные, алгоритмы, платформы) как критических ресурсов и переосмысление природы трансакционных издержек в цифровой среде. Практическая ценность заключается в предоставлении инструментария для преодоления барьеров и формирования конкурентных преимуществ через синергию партнерских ресурсов.

## Ключевые слова

Партнерское стратегическое планирование; цифровая трансформация промышленности; промышленные экосистемы; стратегическая цифровая конвергенция; платформы совместного планирования; адаптивные механизмы управления; трансакционные издержки цифровой среды.

## ВВЕДЕНИЕ

Современная промышленность претерпевает фундаментальные преобразования под влиянием цифровых технологий, формирующих принципиально новую среду функционирования предприятий. Интенсивное развитие интернета вещей, больших данных, облачных вычислений, искусственного интеллекта и аддитивного производства переопределяет не только производственные процессы, но и природу конкурентных преимуществ, и модели создания стоимости. Традиционные подходы к стратегическому планированию, основанные на линейных прогнозах и изолированном анализе внутренних возможностей компании, демонстрируют растущую неэффективность в условиях цифровой неопределенности, высокой скорости изменений и усиления взаимозависимости экономических агентов [1]. Возникает объективная потребность в переосмыслении стратегического управления со смещением акцента с конкурентного противостояния на формирование партнерских экосистем, способных гибко адаптироваться к вызовам цифровой эпохи и совместно создавать инновационную ценность.

Актуальность исследования партнерского стратегического планирования промышленных предприятий в цифровой среде обусловлена комплексом взаимосвязанных факторов. Во-первых, цифровизация радикально повышает сложность и непредсказуемость бизнес-среды: технологические прорывы возникают стремительно, жизненные циклы продуктов сокращаются, а источники конкуренции смещаются в сторону платформ и сетей. Индивидуальные усилия предприятий зачастую недостаточны для адекватного реагирования на подобные изменения, что создает предпосылки для кооперации [2]. Во-вторых, сама природа цифровых технологий, таких как платформы или распределенные реестры, предопределяет необходимость взаимодействия множества участников для реализации их полного потенциала. Ни одно предприятие не обладает всеми необходимыми компетенциями, ресурсами или доступом к данным для самостоятельного освоения возможностей Industry 4.0. В-третьих, глобальные вызовы, включая необходимость устойчивого развития, требования циркулярной экономики и усиление геополитической турбулентности, стимулируют поиск совместных решений на основе партнерств. Существующие модели стратегического планирования промышленных предприятий часто не учитывают специфику управления сложными межорганизационными связями в цифровом контексте, фокусируясь преимущественно на внутренней оптимизации [3]. Этот разрыв между практическими потребностями и теоретико-методическим обеспечением определяет научную и практическую значимость настоящего исследования.

**Цель исследования** — разработка концептуальных основ и методического подхода к партнерскому стратегическому планированию для промышленных предприятий, функционирующих в условиях интенсивной цифровизации. Основное внимание уделяется формированию принципов, механизмов и инструментов, позволяющих предприятиям эффективно идентифицировать потенциальных партнеров, структурировать совместные стратегические инициативы, согласовывать цели, распределять риски и выгоды в рамках цифровых экосистем. Исследование направлено на преодоление ограничений традиционных стратегических моделей через интеграцию сетевого подхода и учета специфики цифровых активов.

**Методы исследования.** Методология исследования включает последовательную реализацию следующих этапов:

- систематический поиск и отбор релевантных теоретических источников по ключевым областям (стратегический менеджмент, теория сетей, цифровая трансформация, экосистемы);
- критический анализ существующих концепций на предмет их адекватности вызовам цифровой среды, выявление их сильных сторон и ограничений;
- концептуальный синтез идей из различных теоретических областей для формирования целостного понимания предмета исследования;
- анализ и контекстуальную интерпретацию вторичных данных (практические кейсы, отраслевые отчеты) для верификации и развития теоретических положений;
- формулирование авторской концепции партнерского стратегического планирования в цифровой среде на основе проведенного анализа;
- логика исследования выстроена по принципу восхождения от общего к частному: от анализа макротрендов цифровизации и их влияния на стратегическое управление к специфике партнерских отношений и разработке структуры процесса партнерского стратегического планирования для промышленных предприятий.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Теоретический анализ выявил сложную архитектуру факторов, определяющих эффективность партнерского стратегического планирования в цифровой промышленной среде. Ключевым выводом является невозможность прямого переноса традиционных моделей стратегического планирования в контекст цифровых партнерств. Традиционные подходы, ориентированные на линейные прогнозы и конкурентное позиционирование единичного предприятия, демонстрируют принципиальную ограниченность при необходимости синхронизации целей и ресурсов нескольких независимых организаций в условиях технологической турбулентности [4]. Вместо этого формируется потребность в адаптивных, сетевых моделях, где стратегия возникает как результат непрерывного взаимодействия и совместного обучения партнеров.

Основные барьеры внедрения эффективного партнерского планирования, систематизированные в ходе анализа литературы и практических кейсов, представлены в [таблице 1](#). Наиболее релевантными для промышленного сектора оказались проблемы, связанные с асимметрией цифровых возможностей партнеров. Предприятия, находящиеся на разных стадиях цифровой зрелости, сталкиваются с трудностями при согласовании технологических платформ и стандартов обмена данными. Как показано во втором столбце таблицы, это создает фундаментальное препятствие для формирования единого информационного пространства, необходимого для совместного планирования. Не менее существенна проблема защиты интеллектуальной собственности и коммерческой тайны при глубокой интеграции бизнес-процессов. Страх утечки критически важных данных или технологических ноу-хау часто приводит к поверхностному характеру партнерств, ограничивая их стратегический потенциал. Третий значимый барьер — отсутствие унифицированных методологических рамок и стандартов для оценки вклада каждого участника и распределения

создаваемой стоимости в цифровых экосистемах. Разнородные системы учета и KPI партнеров затрудняют объективную оценку эффективности совместных инициатив и формирование справедливых механизмов распределения выгод. Примечательно, что культурные различия и недоверие, традиционно считающиеся ключевыми препятствиями в межфирменном взаимодействии, в цифровой среде трансформируются, усугубляясь сложностью верификации цифровых компетенций и реальных возможностей потенциального партнера.

**Таблица 1**

Ключевые барьеры партнерского стратегического планирования в цифровой среде промышленных предприятий

Категория барьера	Конкретные проявления	Влияние на процесс планирования
Технологическая гетерогенность	Различия в уровне цифровизации, несовместимые платформы и стандарты данных, устаревшая ИТ-инфраструктура отдельных партнеров	Сложности создания единой цифровой среды для планирования; фрагментарность данных; увеличение времени на интеграцию
Юридические и правовые риски	Неопределенность в вопросах владения данными, риски утечки ИС, сложность составления «умных» контрактов для сложных проектов	Ограничение глубины интеграции; преобладание простых форм кооперации; повышенные транзакционные издержки
Отсутствие методологии оценки	Несовместимые системы KPI партнеров, сложность оценки нематериальных активов (данные, алгоритмы), трудности измерения синергетического эффекта	Непрозрачность распределения выгод; конфликты между партнерами; сложность обоснования долгосрочных инвестиций
Управленческая и культурная неготовность	Нехватка компетенций по управлению цифровыми экосистемами, сопротивление изменениям, различия в корпоративной культуре принятия решений	Замедление процессов согласования; принятие субоптимальных решений; риск распада партнерства на этапе реализации

Анализ успешных практик и теоретических разработок позволил выявить ключевые факторы, способствующие преодолению указанных барьеров и обеспечению эффективности совместного планирования (таблица 2). Наибольшую значимость приобретает принцип стратегической совместимости, выходящий за рамки операционной или рыночной комплементарности [5]. Данный принцип предполагает согласование долгосрочных цифровых стратегий партнеров, их видения развития экосистемы и подходов к управлению данными как стратегическим активом. Как показано в таблице 2, такое согласование формирует основу для доверия и снижения транзакционных рисков.

Вторым критическим фактором выступает создание специализированной цифровой платформы для совместного планирования. Данный инструмент должен обеспечивать не только защищенный обмен данными в режиме реального времени, но и поддерживать функции совместного моделирования сценариев, оценки рисков и мониторинга выполнения планов. Эффективность платформы детерминирована интеграцией сквозных технологий: интернета вещей (IoT) для сбора данных, искусственного интеллекта (AI) для прогнозной аналитики и блокчейна для обеспечения аудируемости транзакций [6].

Третий существенный фактор — разработка гибких структур управления партнерством и соответствующих механизмов принятия решений. Жесткие иерархические модели замещаются сетевыми структурами с четким распределением ролей, зон ответственности и процедур медиации, что позволяет экосистеме адаптироваться к динамике цифровой среды.

Таблица 2

Критические факторы успеха партнерского стратегического планирования в цифровой среде

Фактор успеха	Сущностные характеристики	Вклад в эффективность планирования
Стратегическая совместимость и доверие	Согласованность долгосрочных цифровых целей, прозрачность бизнес-моделей, разделяемое видение ценности экосистемы, открытость	Снижение транзакционных издержек; готовность к глубокой интеграции; фокус на создании синергии
Цифровая платформа совместного планирования	Единая среда для обмена данными, совместного моделирования сценариев, мониторинга KPI, поддержки решений на основе ИИ; использование блокчейна для смарт-контрактов	Повышение скорости и качества решений; обеспечение прозрачности; снижение операционных издержек координации
Адаптивные механизмы управления	Четкие роли и ответственность, гибкие процедуры согласования, быстрые механизмы разрешения споров, распределенное лидерство	Оперативная реакция на изменения; минимизация бюрократии; поддержание вовлеченности партнеров
Методология оценки ценности и рисков	Совместная разработка KPI экосистемы, методы оценки вклада нематериальных активов (данные, алгоритмы), сценарный анализ рисков цифровой среды	Справедливое распределение выгод; объективная оценка эффективности партнерства; повышение инвестиционной привлекательности

Обсуждение выявленных барьеров и факторов успеха в контексте существующих теоретических подходов позволяет сделать несколько существенных выводов. Во-первых, подтверждается и углубляется положение теории ресурсной зависимости: в цифровой экономике критическими ресурсами становятся не только материальные активы, но и данные, алгоритмы, цифровые платформы и специфические компетенции. Доступ к этим ресурсам через партнерства превращается в ключевой императив стратегического планирования промышленных предприятий [7]. Однако цифровая среда модифицирует классические постулаты теории транзакционных издержек. Издержки, связанные с поиском и верификацией партнера, могут снижаться благодаря цифровым платформам и анализу больших данных, но одновременно возникают новые затраты на обеспечение кибербезопасности, совместимость систем и защиту интеллектуальной собственности.

Во-вторых, концепция бизнес-экосистем получает конкретное операциональное наполнение применительно к стратегическому планированию [8]. Результаты исследования демонстрируют, что планирование в экосистеме представляет собой не просто координацию действий, а совместное проектирование будущего состояния сети партнеров и правил взаимодействия внутри нее. При этом цифровые технологии выступают не только инструментом, но и средой, формирующей новые возможности и ограничения.

В-третьих, выявленная ключевая роль адаптивных механизмов управления противоречит традиционным представлениям о необходимости жесткой формализации отношений в стратегических альянсах. Цифровая среда с ее высокой скоростью изменений требует принципов управляемой гибкости и распределенной ответственности.

Предлагаемая концепция партнерского стратегического планирования интегрирует эти выводы через три взаимосвязанных процесса:

1. Стратегическая цифровая конвергенция - совместное формирование видения развития экосистемы, выявление точек синергии цифровых стратегий партнеров и оценка стратегической совместимости на основе анализа их цифровых дорожных карт, архитектур данных и моделей управления ИТ.
2. Совместное проектирование цифровых сценариев осуществляется на специализированной платформе с использованием инструментов имитационного моделирования и анализа больших данных, включая конкретизацию стратегических инициатив, распределение ресурсов и разработку смарт-контрактов.
1. Адаптивное исполнение и эволюция планов основан на непрерывном мониторинге показателей экосистемы в реальном времени, оперативном анализе отклонений и гибком пересмотре планов через адаптивные механизмы управления [9].

Важно подчеркнуть, что предложенная концепция имеет итеративный характер: процессы могут повторяться, а обратная связь от исполнения планов постоянно влияет на стратегическую конвергенцию.

Ограничением исследования является его теоретико-концептуальный характер. Отсутствие эмпирической верификации на конкретных промышленных предприятиях не позволяет количественно оценить эффективность предложенной модели. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой методик оценки стратегической цифровой совместимости партнеров, созданием эталонных архитектур платформ совместного планирования и проведением кейс-стади по внедрению адаптивных механизмов управления.

Несмотря на указанные ограничения, представленные результаты формируют теоретический фундамент для переосмысления подходов к стратегическому планированию в промышленности, акцентируя необходимость перехода от изолированного корпоративного планирования к кооперативным моделям, интегрированным в логику цифровых экосистем.

## ВЫВОДЫ

Проведенное исследование подтверждает необходимость трансформации подходов к стратегическому планированию промышленных предприятий в условиях цифровизации. Ключевой вывод заключается в том, что традиционные модели, ориентированные на изолированное корпоративное развитие, уступают место кооперативным практикам. Цифровая среда, характеризующаяся технологической турбулентностью и усилением взаимозависимости экономических агентов, требует формирования экосистем, где стратегия разрабатывается коллективно.

Анализ позволил идентифицировать системные барьеры внедрения партнерского планирования. Технологическая гетерогенность участников, проявляющаяся в различии уровней цифро-

вой зрелости и несовместимости платформ, создает препятствия для формирования единого информационного пространства [10]. Правовые риски, связанные с вопросами владения данными и защитой интеллектуальной собственности, ограничивают глубину интеграции бизнес-процессов. Отсутствие стандартизированных методик оценки вклада участников и распределения создаваемой стоимости провоцирует конфликты и снижает инвестиционную привлекательность совместных инициатив.

В ходе исследования определены критические факторы успеха партнерств. Стратегическая совместимость, предполагающая согласование долгосрочных цифровых целей и подходов к управлению данными, имеет фундаментальное значение. Использование специализированных платформ совместного планирования, обеспечивающих прозрачность и поддержку решений на основе данных, существенно повышает эффективность координации. Внедрение гибких механизмов управления с распределенной ответственностью позволяет экосистемам оперативно адаптироваться к изменениям внешней среды.

Теоретическая значимость работы заключается в развитии концептуальных основ стратегического управления. Положения теории ресурсной зависимости расширены за счет включения цифровых активов — данных, алгоритмов и платформенных возможностей — в категорию критических ресурсов. Показано, что цифровая среда трансформирует структуру транзакционных издержек, снижая затраты на поиск партнеров при одновременном росте расходов на кибербезопасность и интеграцию систем. Подтверждена необходимость адаптивных управленческих структур, альтернативных традиционным моделям жесткой формализации.

Практическая ценность исследования состоит в разработке концепции партнерского планирования, включающей три взаимосвязанных процесса: согласование цифровых стратегий участников экосистемы; совместное проектирование сценариев развития на специализированных платформах; адаптивное исполнение планов с системой непрерывной обратной связи.

Основным ограничением работы является ее теоретико-концептуальный характер, не предполагающий эмпирической верификации. Перспективные направления дальнейших исследований включают:

- разработку метрик оценки стратегической совместимости партнеров;
- создание отраслевых стандартов для платформ совместного планирования;
- анализ влияния регуляторных факторов на развитие цифровых экосистем.

Несмотря на отмеченные ограничения, исследование вносит существенный вклад в теорию и практику управления, обосновывая переход от изолированного планирования к кооперативным моделям, интегрированным в цифровые экосистемы. Дальнейшее развитие данного направления предполагает интеграцию принципов устойчивого развития и циркулярной экономики в контекст цифровой трансформации промышленности.

## Список литературы

1. Тукубаев Р.Ж., Барышова Ю.Н. Технологические партнерства как способ стратегических партнерств в нефтегазовой отрасли // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 1А. С. 27-33.

2. Смирнова Е.В., Иваненко И.А. Стратегическое планирование на предприятии // Форум молодых ученых. 2021. № 6 (58). С. 676-681.
3. Лебедев В.В. Инструменты внутреннего и стратегического планирования на промышленных предприятиях: инновационные решения и разработки // Управление. 2023. № 2. С. 137-145.
4. Печаткин В.В. Концепция формирования системы стратегического управления промышленными предприятиями региона в условиях цифровой трансформации / В.В. Печаткин, А.И. Ялалова // Лидерство и менеджмент. 2025. Т. 12. № 8. DOI 10.18334/lim.12.8.123539. EDN JFYGZJ.
5. Шарнопольская О.Н., Хоцкий Н.А. Систематизация принципов и методология стратегического планирования в условиях цифровой трансформации // Прогрессивная экономика. 2025. № 5. С. 199-212.
6. Измайлов М.К. Перспективы и проблемы цифровизации производства и производственных процессов / М.К. Измайлов // Цифровые технологии в экономике и промышленности (ЭКОПРОМ-2019): сборник трудов национальной научно-практической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 22–23 ноября 2019 года / Под редакцией А.В. Бабкина. Санкт-Петербург: Политех-пресс, 2019. С. 359–366. DOI 10.18720/IEP/2019.5/47.
7. Гилева Т.А. Инструменты стратегического управления развитием предприятий в цифровой среде // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2021. № 2. С. 138-154.
8. Локотников Д.И. Прогнозирование бизнес-процессов в условиях цифровизации: возможности и вызовы для промышленных предприятий / Д.И. Локотников, А.М. Фадеев // Глобальные научные тенденции: интеграция и инновации: Сборник статей Международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Симферополь, 22 октября 2024 года. Симферополь: Ариал, 2025. С. 397-407. EDN CIPQOK.
9. Барышников В.С. Особенности стратегического планирования в условиях цифровой трансформации бизнеса // Journal of Monetary Economics and Management. 2024. № 12. С. 228-233.
10. Башарина Д.С., Головина А.Н. Проблемы стратегического планирования и контроля бизнес-процессов в современных условиях // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 7-2. С. 223-227. DOI: <https://doi.org/10.17513/vaael.3584>

## PARTNER STRATEGIC PLANNING FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES IN A DIGITAL ENVIRONMENT

**Lokotnikov Dmitry Igorevich**

*Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University  
Russia, 195251, St. Petersburg, Polytechnicheskaya, 29  
Head of the Unified Communications Center, LLC Gazpromneft ITO, fellow of the  
Graduate School of Production Management  
[dlokotnikov@yandex.ru](mailto:dlokotnikov@yandex.ru)*

**Fadeev Alexey Mihaylovich**

*Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University  
Russia, 195251, St. Petersburg, Polytechnicheskaya, 29  
DEconSc, professor at the Graduate School of Industrial Management  
[am.fadeev@spbstu.ru](mailto:am.fadeev@spbstu.ru)*

## Abstract

This study is dedicated to the transformation of strategic planning for industrial enterprises in the context of digitalization. The analysis confirms the ineffectiveness of traditional isolated models in an environment characterized by technological turbulence and interdependence among economic agents. Key barriers to the implementation of partnership approaches have been identified: technological heterogeneity among participants, legal risks related to data ownership and intellectual property, and the lack of standardized methods for assessing contributions within ecosystems. Concurrently, critical success factors have been determined: strategic compatibility of long-term digital goals among partners, the use of specialized collaboration platforms with data analysis tools, and the introduction of flexible management mechanisms with distributed responsibility. Based on this theoretical analysis, a concept of partner strategic planning has been developed, integrating three processes: strategic digital convergence (alignment of vision and data approaches), collaborative scenario design on digital platforms, and adaptive execution with feedback. The theoretical significance of this work lies in advancing the tenets of resource dependency theory and the network approach by incorporating digital assets (data, algorithms, platforms) as critical resources and rethinking the nature of transaction costs in a digital environment. The practical value is in providing tools to overcome barriers and create competitive advantages through the synergy of partner resources.

## Keywords

Partner strategic planning; digital transformation of industry; industrial ecosystems; strategic digital convergence; collaborative planning platforms; adaptive management mechanisms; transaction costs in the digital environment.

## References

1. Tukubaev R.Zh., Baryshova Yu.N. Teknologicheskie partnerstva kak sposob strategicheskix partnerstv v neftegazovoj otrasli (Technological partnerships as a method of strategic partnerships in the oil and gas industry), *E'konomika: vchera, segodnya, zavtra*, 2024, Vol 14, no 1A, pp. 27-33.
2. Smirnova E.V., Ivanenko I.A. Strategicheskoe planirovanie na predpriyatii (Strategic planning at the enterprise), *Forum molodyx uchenykh*, 2021, no 6 (58), pp. 676-681.
3. Lebedev V.V. Instrumenty vnutrennego i strategicheskogo planirovaniya na promyshlennyykh predpriyatiyax: innovacionnye resheniya i razrabotki (Tools of internal and strategic planning at industrial enterprises: innovative solutions and developments), *Upravlenie*, 2023, no 2, pp. 137-145.
4. Pechatkin V.V. Konceptciya formirovaniya sistemy strategicheskogo upravleniya promyshlennymi predpriyatiyami regiona v usloviyax cifrovoj transformacii (Concept of formation of a strategic management system for industrial enterprises of the region in the context of digital transformation) / V.V. Pechatkin, A.I. Yalalova, *Liderstvo i menedzhment*, 2025, Vol. 12, no 8. DOI 10.18334/lim.12.8.123539. EDN JFYGZJ.
5. Sharnopol'skaya O.N., Xockij N.A. Sistematizaciya principov i metodologiya strategicheskogo planirovaniya v usloviyax cifrovoj transformacii (Systematization of Principles and Methodology of Strategic Planning in

- the Context of Digital Transformation), *Progressivnaya e`konomika*, 2025, no 5, pp. 199-212.
6. Izmajlov M.K. Perspektivy i problemy cifrovizacii proizvodstva i proizvodstvennyx processov (Prospects and Problems of Digitalization of Production and Production Processes) / M.K. Izmajlov // *Cifrovye texnologii v e`konome i promyshlennosti (E`KOPROM-2019): sbornik trudov nacional'noj nauchno-prakticheskoy konferencii s mezhdunarodnym uchastiem, Sankt-Peterburg, 22–23 noyabrya 2019 goda / Pod redakciej A.V. Babkina. Sankt-Peterburg: Politex-press, 2019, pp. 359–366. DOI 10.18720/IEP/2019.5/47.*
  7. Gileva T.A. Instrumenty strategicheskogo upravleniya razvitiem predpriyatij v cifrovoj srede (Tools for Strategic Management of Enterprise Development in the Digital Environment), *Vestnik PNIPU. Social'no-e`konomicheskie nauki*, 2021, no 2, pp. 138-154.
  8. Lokotnikov D.I. Prognozirovanie biznes-processov v usloviyax cifrovizacii: vozmozhnosti i vyzovy dlya promyshlennyx predpriyatij (Forecasting Business Processes in the Context of Digitalization: Opportunities and Challenges for Industrial Enterprises) / D.I. Lokotnikov, A.M. Fadeev // *Global'nye nauchnye tendencii: integraciya i innovacii: Sbornik statej Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. V 2-x chastyax, Simferopol', 22 oktyabrya 2024 goda. Simferopol': Arial, 2025, pp. 397-407. EDN CIPQOK.*
  9. Baryshnikov V.S. Osobennosti strategicheskogo planirovaniya v usloviyax cifrovoj transformacii biznesa (Features of Strategic Planning in the Context of Digital Business Transformation), *Journal of Monetary Economics and Management*, 2024, no 12, pp. 228-233.
  10. Basharina D.S., Golovina A.N. Problemy strategicheskogo planirovaniya i kontrolya biznes-processov v sovremennyx usloviyax (Problems of strategic planning and control of business processes in modern conditions), *Vestnik Altajskoj akademii e`konomiki i prava*, 2024, no 7-2, pp. 223-227. DOI: <https://doi.org/10.17513/vaael.3584>