
Original article

УДК 338.45

<https://elibrary.ru/ZDQNCL>

Organisational Development Strategy Designed with SWOT Analysis by Artificial Intelligence

Yuri N. Lapygin¹, Denis Yu. Lapygin²

^{1,2} The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, the Vladimir – branch of RANEPА, Vladimir, Russia

¹ lapygin.y@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0173-0852>

² lapygin.den@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3481-702X>

Abstract. Algorithms for formulating strategies for the development of socio-economic systems, known as strategy schools, were developed in the past century and have been largely adapted to modern conditions. However, the rapid growth of data to be considered when developing a strategy, as well as the structural uncertainty and external and internal environmental factors' strength create problems and require applying new technologies, particularly those associated with artificial intelligence (AI). The study aims at identifying ways of applying the AI in the process of formulating an organizational development strategy by constructing a decision matrix based on the analysis of external and internal environmental factors. The paper employed the systemic approach and the research content analysis by comparing and synthesizing researches, a decision-making algorithm, a method of constructing morphological matrices and building graphical models, as well as methods of human and AI interaction. The article examines procedures of designing an organizational development strategy by applying artificial intelligence at the stage of identifying strategically significant decisions. The study explores the stages of formulating an organizational development strategy based on the SWOT analytical results, focusing on identifying the most significant external environmental factors and the organization's own resources. The research highlights advantages and disadvantages of several approaches to be considered to develop an organizational strategy by AI. The data derived a strategy algorithm underlining the role of a decision matrix, the AI basing on relevant requests and adjustment by strategy developers determining the latter. Moreover, the decision matrix's obtains no limitations because of strategy developers' mental abilities due to the involvement of the AI in the process. The study reveals some issues requiring further discussion within the framework of strategy theories and having their own strengths and weaknesses.

Keywords: algorithm, analysis, advantages, artificial intelligence, matrix, disadvantages, decisions, strategy, goals

For citation: Lapygin, Yu. N., Lapygin, D. Yu. (2026) Organisational Development Strategy Designed with SWOT Analysis by Artificial Intelligence. *Power and Administration in the East of Russia*, no. 1 (114), pp. 59–70. EDN: ZDQNCL

Научная статья

Построение стратегии развития организации по результатам SWOT-анализа на базе искусственного интеллекта

Юрий Николаевич Лапыгин¹, Денис Юрьевич Лапыгин²^{1,2} Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Владимирский филиал, Владимир, Россия¹ lapugin.y@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0173-0852>² lapugin.den@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3481-702X>

Аннотация. Алгоритмы формирования стратегий развития социально-экономических систем, известные как школы стратегий, разработаны в прошедшем столетии и в значительной степени адаптированы к современным условиям, однако бурный рост данных, которые необходимо учесть при построении стратегии, а также неопределенность в структуре и силе факторов внешней и внутренней среды создают проблемы и требуют применения новых технологий, которые, в частности, связаны с использованием искусственного интеллекта (ИИ). Цель настоящего исследования состоит в том, чтобы определить способы применения ИИ в процессе построения стратегии развития организации путем построения матрицы решений по результатам анализа факторов внешней и внутренней среды на базе близких к этому процессу школ стратегий. Методическую основу исследования составили системный подход и контент-анализ научных публикаций, сравнение и обобщение материалов исследований, алгоритм принятия решений, метод построения морфологических матриц и построения графических моделей, а также способы взаимодействия человека и искусственного интеллекта. В статье рассматриваются процедуры формирования стратегии развития организации, в основе которых лежит применение искусственного интеллекта на этапе определения стратегически значимых решений с позиций школы внешней среды и ресурсной школы стратегий. Исследованы этапы развития методологического подхода построения стратегии развития организации по результатам SWOT-анализа с позиций выявления наиболее значимых факторов внешнего окружения и ресурсов самой организации. Показаны достоинства и недостатки рассматриваемых школ, которые могут быть учтены в результате применения ИИ при разработке стратегии. Построен алгоритм формирования стратегии, в котором выделено место матрицы решений, содержание которой определяется ИИ по соответствующим запросам и корректируется разработчиками стратегии. Причем размерность матрицы решений не ограничивается ментальными способностями разработчиков стратегии в силу участия в этом процессе ИИ. Определены вопросы, требующие дальнейшего решения в сфере применения искусственного интеллекта при разработке стратегий с позиций иных школ стратегий, имеющих свои сильные и слабые стороны.

Ключевые слова: алгоритм, анализ, достоинства, искусственный интеллект, матрица, недостатки, решения, стратегия, цели

Для цитирования: Лапыгин, Ю. Н., Лапыгин, Д. Ю. Построение стратегии развития организации по результатам SWOT-анализа на базе искусственного интеллекта // Власть и управление на Востоке России. 2026 № 1 (114). С. 59–70. EDN: ZDQNCN

Введение

Процедуры построения стратегии развития организации по результатам анализа факторов внешней и внутренней среды за последние 50 лет хорошо проработаны в инструментальном плане, однако ограничения по объему информации, включенной в анализ, не позволяют учесть все возможные результаты анализа и тем более связи между такими результатами. Искусственный интеллект (далее – ИИ) позволяет разрешить обозначенную проблему как на этапе сбора и обработки информации, так и по всему циклу алгоритма построения стратегии развития организации по результатам анализа.

Анализ факторов внешней и внутренней среды, без которого в настоящее время не обходится построение стратегии развития социально-экономических систем, в методологическом плане был предложен в далекие 60-е гг. прошлого столетия Гарвардской школой бизнеса в рамках исследовательской программы по проблемам корпоративной политики группой разработчиков, среди которой называют [Виханский, 2006; Минервин, 2018] Кеннета Эндрюса, К. Роланда Кристенсена, Уильяма Гута и Эдмунда Лирнеда. Разработчики предложили модель исследования как инструмент для согласования внутренних компетенций компании (сильных и слабых сторон) с внешними условиями (возможностями и угрозами) при разработке стратегии [Butt, 2025; Pertheban, 2023]. В настоящее время инструментарий школы внешней среды продолжает успешно развиваться, в том числе усилиями отечественных исследователей [Болтова, 2025; Гладышева, 2025; Клейн, 2025; Линь, 2025].

Десятилетие спустя (в 70-е гг.) Майклом Ханном и Джоном Фриманом была сформулирована концепция, в которой стратегия рассматривалась уже как пассивная реакция на доминирование внешних сил над внутренними и как ориентация на адаптацию. Концепция получила название «школа внешней среды», приверженцы которой продолжают отыскивать варианты формирования стратегии развития организаций в опоре на потенциал самой организации, хотя у

такого подхода есть свои недостатки.

Результаты исследования

Однако возможность использования в настоящее время потенциала моделей искусственного интеллекта меняет ситуацию за счет реализации достоинств названных подходов и нивелирования их недостатков.

За прошедший период времени методология SWOT-анализа наполнилась множеством инструментов ее реализации, среди которых и матрица самого анализа, и модель внешнего окружения организации, и специфический ТРиМ-анализ факторов внутренней среды [Лапыгин, 2014. С. 103–104], и алгоритмы выявления наиболее значимых факторов внешней и внутренней среды [Лапыгин, 2025. С. 108–112]. В самой внешней среде учитываются не только традиционные модели пяти сил конкуренции Майкла Портера [Портер, 2006], но и иные факторы, отраженные на рисунке 1.

Что касается ресурсной составляющей внутренней среды организации, то она рассматривается не только в части основных ресурсов, но и основных функций управления, обеспечивающих трансформацию ресурсов в готовую продукцию или услуги (табл. 1).

В то же время современные социально-экономические системы сталкиваются с необходимостью обработки все больших и больших объемов данных в условиях неопределенности [Домашенко, 2025; Елфимова, 2025; Зинич, 2025; Семенов, 2025; Шафигулина, 2025], в которых ИИ становится ключевым инструментом поддержки принятия решений [Бочкова, 2025; Красюк, 2025; Лебедева, 2025; Остриков, 2025; Стрелина, 2024; Шарудина, 2025], позволяя минимизировать когнитивные искажения и повышать точность прогнозов [Линь, 2025]. Однако внедрение ИИ требует особого осмысления инструментов его применения, что обуславливает актуальность подобного исследования.

Достоинства и недостатки концепции школы внешней среды представлены в таблице 2, в которой в то же время отражены возможности ИИ по усилению и использованию достоинств школы внешней



Рис. 1. Ближнее и дальнее окружение организации

Таблица 1

Ресурсы ТРИМ-анализа

Ресурсы	
Традиционные ресурсы и время	Ресурсы менеджмента
<ul style="list-style-type: none"> • Финансовые • Информационные • Людские • Материальные • Энергетические • Временные 	<ul style="list-style-type: none"> • Прогнозирование • Планирование • Организация • Координация • Учет • Контроль

Источник: составлено авторами.

среды, а также способы нивелирования ее недостатков за счет использования моделей и механизмов применения ИИ.

Среди достоинств рассматриваемой школы выделяются элементы системного подхода, в рамках которого организация рассматривается как часть более крупной рыночной системы. При этом организация взаимодействует с внешней средой, стремясь использовать ее возможности и смягчить угрозы. А к недостаткам школы относят игнорирование возможности влиять на внешнюю среду, изменения которой трудно предсказать, а поэтому стратегия, разработанная как реакция на состояние внешней среды, перестает быть актуальной в случае ее значительных перемен.

Но ИИ под силу проводить анализ многих тысяч источников данных о внешней среде и устанавливать связи между ними, а также выявлять слабые сигналы и зарождающиеся тренды для их последующей

интеграции в стратегию организации. ИИ может выполнять анализ влияния изменений в одной части системы на другие части и моделировать сложные экосистемы в их динамике и возможных вариантах симбиоза. Возможность построения не одного, а многих сценариев развития по результатам анализа ситуации на базе машинного обучения позволяет ИИ динамично их обновлять, автоматически корректируя при этом и сами стратегии.

Что касается компенсации недостатков школы внешней среды, то с помощью ИИ можно определить, где среда действительно детерминирует, а где есть пространство для манёвра, что позволяет перейти от пассивной адаптации к активному взаимодействию со средой и выявлению для этого уникальных внутренних активов. ИИ в этом случае может создавать стратегии будущего на основе анализа трендов и возможностей, да и рекомендовать решения по формирова-

Таблица 2

**Применение искусственного интеллекта при разработке стратегий
в рамках «школы внешней среды»**

	Школа внешней среды	Применение ИИ
Достоинства	Ориентируясь на возможности, предоставляемые внешней средой, использовать потенциал организации для развития организации	ИИ может трансформировать наблюдение за средой и моделировать сложные экосистемы, а также создавать сверхадаптивные стратегические системы и революционизировать работу со сценариями
Недостатки	Игнорирование возможности активного влияния на внешнюю среду сдерживает проактивное создание будущего организации и создает трудности в работе с непредсказуемыми изменениями	ИИ показывает, где среда действительно детерминирует, а где есть пространство для манёвра и активного взаимодействия с ней, что позволяет предвидеть изменения и построить вероятностные модели. Позволяет синтезировать подходы внешней среды и ресурсного подхода при создании стратегии на основе трендов и возможностей (в том числе при движении против некоторых трендов)

Источник: составлено авторами по: [Лапыгин, 2025; Минцберг, 2000]

нию новых трендов. При этом ИИ может рассматривать неопределенность как источник новых возможностей и даже рекомендаций: как идти против трендов, создавая уникальные ниши и находя решения баланса реализма и оптимизма в стратегическом планировании.

В середине 80-х гг. Биргер Вернер-

фельд предложил рассматривать стратегию как развитие организации на базе уникальных ресурсов и ключевых компетенций, обеспечивающих организации конкурентное преимущество (ресурсная школа стратегий – см. табл. 3). Развитие подходов, так называемой «ресурсной школы стратегий», продолжается и в нас-

Таблица 3

**Применение искусственного интеллекта при разработке стратегий
в рамках «ресурсной школы»**

	Ресурсная школа	Применение ИИ
Достоинства	Рассмотрение организационной системы как совокупности взаимосвязанных и уникальных ресурсов дает представление о преимуществах, скопировать которые сложно, а их синергия позволяет вырабатывать инновации и стратегически развиваться	ИИ может систематически выявлять скрытые ресурсы и оценивать их характеристики и связи с результатами деятельности, а также ускорять развитие организационных способностей
Недостатки	Подход плохо учитывает динамику изменений, недостаточное внимание уделяет открывающимся возможностям рыночных и отраслевых факторов, а также демонстрирует трудности с количественной оценкой качественных ресурсов	ИИ обеспечивает прогноз эволюции и ценности ресурсов с оценкой их стратегической значимости, а также оценкой соответствия ресурсов внешним возможностям и угрозам в части удовлетворения рыночных потребностей. Происходит интеграция качественных и количественных данных в оценку ресурсов и создание дорожных карт их развития

Источник: составлено авторами по: [Лапыгин, 2025; Минцберг, 2000]

тоящее время [Вайда, 2017; Ваниева, 2020; Зинич, 2025; Ромашин, 2018].

Достоинства подхода в том, что внутренние ресурсы сложнее скопировать, чем условия присутствия на рыночных позициях, к тому же развитие ресурсов требует времени и создает долгосрочные преимущества. Сам подход применим в различных отраслях и условиях и создает основу для инновационного развития в опоре на системно связанные ресурсы организации.

С помощью ИИ можно выполнять анализ больших данных для обнаружения неочевидных организационных способностей, сравнивая их с конкурентами и предлагая направления развития организационных способностей. ИИ здесь выполняет анализ влияния конкретных ресурсов на финансовые и операционные показатели для оптимизации использования ресурсов для достижения стратегических целей.

Однако среди недостатков подхода просматривается сложность учета динамичных изменений и выделения среди ресурсов истинно стратегических. Сюда же следует отнести недостаточное внимание к рыночным и отраслевым факторам, с одной стороны, и сложность количественной оценки качественных ресурсов, с другой стороны.

Для компенсации недостатков ресурсного подхода с помощью ИИ следует выделит рекомендации по моделированию эволюции ресурсов во времени, по выявлению неиспользуемых ресурсов и изменению их в будущих условиях на базе машинного обучения. Кроме того, с помощью ИИ можно оценивать соответствие имеющихся ресурсов внешним возможностям и угрозам, используя качественные и количественные данные в оценке ресурсов и выстраивая связи развития ресурсов с удовлетворением рыночных потребностей.

Таким образом, достоинства и недостатки теперь уже ресурсной школы стратегий могут быть успешно задействованы при построении стратегий развития организаций с использованием ИИ за счет систематического выявления скрытых ресурсов организации, позволяющих по-

высить ее конкурентоспособность. Кроме того, ИИ в рамках рассматриваемой школы стратегий обеспечивает прогноз эволюции и ценности ресурсов, создавая дорожные карты их развития для развития самой организации.

Варианты решения

Алгоритм построения стратегии организации, представленный на рисунке 2, базируется на результатах анализа факторов внешней и внутренней среды, за которым следует процедура построения матрицы решений, которые затем структурируются и наполняют содержанием саму стратегию развития организации, а также составляют основу построения адекватной им матрицы определения целей (матрицы «решения – цели»), структурирование которой позволяет определить иерархию целей, главные из которых и определяют саму стратегию.

Полученный перечень целей позволяет сформулировать ожидаемые результаты и соответствующие им показатели, сценарии и дорожную карту реализации стратегии.

В рассмотренном алгоритме важное место занимает матрица решений, которая традиционно отражает сочетание факторов внешней и внутренней среды между собой, что позволяет сформулировать решения, направленные на использование возможностей, предоставляемых внешней средой, в опоре на потенциал организации, а также использование возможностей для решения накопившихся наиболее значимых проблем. Одновременно с этим формулируются решения, полученные от сочетания угроз с потенциалом организации в поиске ответов на вопрос: как противостоять угрозам, имея определенный потенциал? Сочетание угроз и проблем представляет собой сложную задачу, но методами активизации творческого мышления можно найти оригинальное решение, когда, решая значимые проблемы, одновременно можно снизить влияние угроз.

Однако обилие факторов внешней и внутренней среды на практике приводит к тому, что выбираются, как правило, 2–3 наиболее значимые позиции из каждого блока факторов, и сама матрица решений

строится только в части сочетание внешних и внутренних факторов (табл. 4), что не отражает полного поля сочетания всех выбранных факторов между собой.

В качестве возможной модели построения матрицы решений, в которой рассматривается сочетание всех факторов как внешней, так и внутренней среды между собой, нами ранее предлагалось построение «симметричной матрицы» (табл. 5), однако в силу большой размерности такая матрица не нашла своего применения на практике.

Поскольку размерность матрицы для ИИ не создает больших затруднений для ее заполнения, представляет интерес получение большого количества решений

по запросам к ИИ, перспективность которых отмечают исследователи [Алешков, 2025. С. 98]. Однако обращение к ИИ требует подготовки соответствующих корректных промптов по всему спектру симметричной матрицы.

Заключение

Рассмотрена возможность применения ИИ при разработке стратегий в рамках школы внешней среды и ресурсной школы, а также показан алгоритм построения стратегии по результатам анализа факторов внешней и внутренней среды, в котором особое место занимает процедура построения матрицы решений и в классическом виде, и на базе применения ИИ в процессе построения

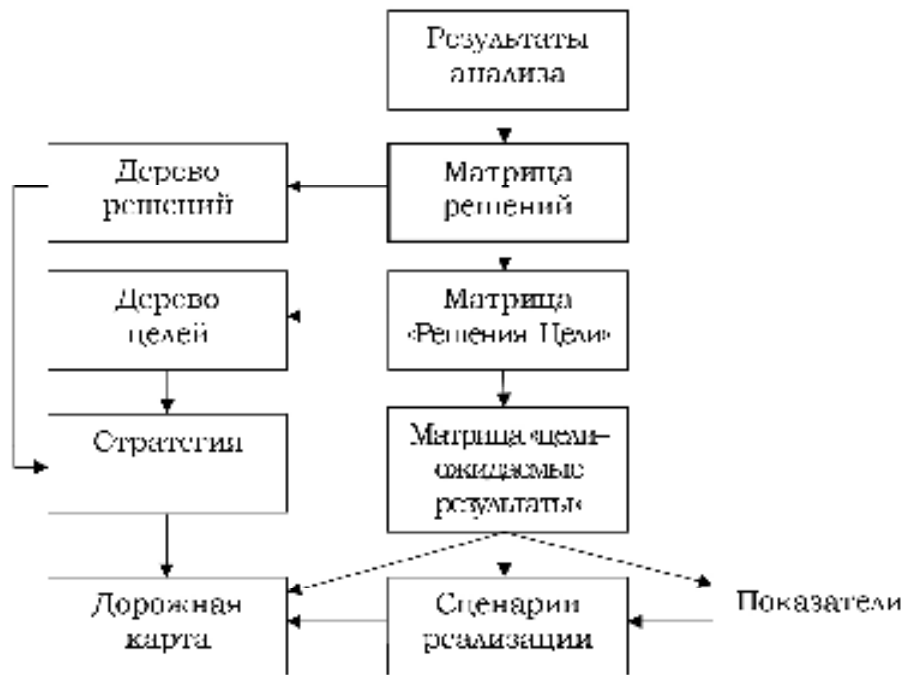


Рис. 2. Построение стратегии по результатам анализа (построено нами)

Таблица 4

Традиционная матрица решений

		Внешняя среда	
		Возможности	Угрозы
Внутренняя среда	Сила	Использовать возможности в опоре на силу	Силой противостоять угрозе
	Слабость	Решать проблемы, используя возможности	Решая проблемы, смягчать угрозу

Источник: составлено авторами.

Таблица 5

Сочетание характеристик симметричной матрицы решений

		Внутренняя среда		Внешняя среда	
		Сила	Слабость	Возможности	Угрозы
Внутренняя среда	Сила	Синергией сил повышать потенциал	Решать проблемы в опоре на силу	Использовать возможности в опоре на силу	Силой противостоять угрозе
	Слабость	Решая проблемы, усиливать потенциал	Решая главные проблемы, ослаблять остальные	Решая проблемы, создать новые возможности	Решая проблемы, смягчать угрозу
Внешняя среда	Возможности	Использовать возможности для роста силы	Использовать возможности для решения проблем	Синергией возможностей решать проблемы	Использовать возможности против угроз
	Угрозы	Силой противостоять угрозе	Решая проблемы, смягчить угрозы	Смягчать угрозы, чтобы использовать возможности	Находить новые возможности в каждой угрозе

Источник: составлено авторами.

симметричной матрицы решений.

В результате такой работы можно получить не только больше решений по их количеству, но и получить оригинальные решения как за счет больших размеров матрицы решений (больших сочетаний факторов), так и в силу того, что появляется возможность получить синергические эффекты, характерные для вариантов, возникающих на диагонали матрицы.

Синергические эффекты обусловлены тем, что некоторые сильные стороны, усиливая другие сильные стороны, позволяют получить суперсильный эффект. Синергия возможностей открывает новые варианты решения значимых проблем. А сочетание угроз между собой

и сочетание проблем с проблемами позволяет увидеть комплексные решения, определяющие перспективу развития организации.

Кроме того, матрица может отражать максимально все выявленные характеристики внешней и внутренней среды, а не только наиболее значимые, что позволяет учесть слабые сигналы как внешней, так и внутренней среды организации.

При проработке запросов к ИИ по всему алгоритму построения стратегии развития организации открывается возможность многовариантного построения стратегии, а также оперативной корректировки стратегии при изменении факторов внешней и внутренней среды организации.

Список источников:

1. Алешков, А. В., Синюков, В. А., Ивашкин, М.В., Мирзоев, В. Н. К оценке возможности применения искусственного интеллекта для развития туризма в Хабаровском крае // Власть и управление на Востоке России. 2025. № 3 (112). С. 96–106. EDN: UBOOCJ
2. Болотнова, Е. А., Агафонова, Н. П., Великая, Е. В. и др. Анализ конкурентоспособности предприятий Краснодарского края с использованием SWOT-анализа и других инструментов // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 4. Т. 14. С. 130–145. DOI:10.36871/ek.up.p.r.2025.04.14.014 EDN: TWSAJW
3. Бочкова, А. А. Искусственный интеллект: стратегии и методы решения сложных проблем // Надежность. 2025. № 1. С. 46–57. DOI: 10.21683/1729-2646-2025-

25-1-46-57 EDN: UGMEEC

4. Вайда, О. В., Бойко, А. А. Методика разработки ресурсной стратегии предприятия // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. Т. 3. № 13. С. 338–340. EDN: YQVZRC

5. Ваниева, А. Р. Ресурсная стратегия как основа устойчивого развития организации // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2020. № 4 (70). С. 72–77. EDN: KCBVZW

6. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учеб. для студентов, обучающихся по специальности и направлению «Менеджмент». Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: Экономистъ, 2006. 292 с. EDN: QOFRJD

7. Гладышева, А. В., Чепурова, И. Ф. Стратегический анализ системы управления с использованием PEST-анализа и SWOT-анализа // Бизнес и дизайн ревю. 2025. № 2 (38). С. 44–52. EDN: KNMCQF

8. Домащенко, Г. А., Кирилюк, О. М. Адаптация стратегий в условиях неопределенности и глобальных изменений // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 2 (58). С. 672–675. EDN: TSLWZX

9. Елфимова, Е. А., Халяпин, А. А. Инвестиционный менеджмент в условиях неопределенности: стратегии хеджирования // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. 2025. № 1 (39). С. 307–314. EDN: CBRMCR

10. Зинич, Л. В., Шепилова, Е. М. Стратегическое управление в условиях неопределенности // Экономика и безопасность. 2025. № 3. С. 5–9. EDN: PEFKQU

11. Идигова, Л. М., Абдулкадырова, М. А., Межидова, Д. В. Ресурсный потенциал как фактор конкурентной стратегии региона // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2015. № 8. С. 14–18. EDN: UCMQVN

12. Клейн, В. А., Ташкенбаева, С. Ж. Искусственный интеллект-друг, или скрытый враг (SWOT-анализ) // Инновации в образовании (Казахстан). 2025. № 1 (77). С. 15–19. EDN: HVQUEP

13. Красюк, Т. Н. Анализ реализации конкурентных стратегий на основе технологий искусственного интеллекта на примере крупнейших розничных сетей // Интеллектуальная инженерная экономика и Индустрия 6.0 (ИНПРОМ–2025): сборник трудов Международной научно-практической конференции. В 2 т., Санкт-Петербург, 27–30 апреля 2025 года. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2025. С. 312–316. EDN: WASUAV

14. Лапыгин, Д. Ю. Стратегия региона: концепция построения системы инструментов (монография). – М.: ИНФРА-М, 2016. – 106 с. ISBN 978-5-16-105129-0.

15. Лапыгин, Ю. Н., Лапыгин, Д. Ю. Интеграция искусственного интеллекта в алгоритм принятия решений // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 7. Т. 6. С. 177–184. DOI: 10.36871/ek.ur.p.r.2025.07.06.020. EDN: YLDVSB

16. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие. 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 208 с. ISBN 978-5-16-006592-2

17. Лапыгин, Ю. Н., Лапыгин, Д. Ю. Использование искусственного интеллекта в качестве виртуального участника учебной группы в процессе обучения принятию решений // Профессиональное образование и рынок труда. 2025. Т. 13. № 4. С. 202–213. DOI: 10.52944/PORT.2025.63.4.012. EDN: IQWCVQ

18. Лебедева, Е. О. Использование искусственного интеллекта для адаптации корпоративных стратегий к изменениям в экономической политике // Инновационная наука. 2025. № 4–1. С. 75–83. EDN: WYQAZG

19. Линь, Ц., Ци, Х. SWOT-анализ использования искусственного интеллекта китайским негосударственным субъектом // Russian Economic Bulletin. 2025. Т. 8. № 2. С. 84–90. EDN: UNNNWS

20. Минервин, И. Г. Искусственный интеллект для реального мира // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 2: экономика. Реферативный журнал. Институт научной информации по общественным наукам РАН. 2018. № 4. С. 155–158. EDN: YTQPGP

21. Минцберг, Г., Альстрэнд, Б., Лэмпел, Дж. Школы стратегий / Пер с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000. 336 с. ISBN 5-272-

00210-5.

22. Остриков, А. В. Роль интеграции искусственного интеллекта и больших данных в оптимизации бизнес-процессов для формирования устойчивой конкурентной стратегии предприятия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 2А. С. 632. EDN: YJRDIB.

23. Портер, М., Портер, М. Э. Конкуренция: пер. с англ.: уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. 495 с. ISBN 5-8459-0794-2, 0-87584-795-1

24. Ромашин, А. А. Значение ресурсной теории для формирования стратегии развития корпоративных структур // Проблемы экономики и юридической практики. 2018. № 1. С. 19–22. EDN: YSCGKL

25. Семенов, С. С. Стратегическое управление в условиях неопределенности // Дискуссия. 2025. Вып. 134. С. 228–234. DOI: 10.46320/2077-7639-2025-1-134-228-234. EDN: MVPGMH

26. Стрелина, Е. Н. Использование искусственного интеллекта в управлении проектами // Вестник ДонНУ. Сер. В. Экономика и право. 2024. № 2. С. 98–107. DOI 10.5281/zenodo.14192018. EDN: EGFKVW

27. Шарудина, З. А., Раевский, К. Э. Искусственный интеллект и машинное обучение: применение в бизнес-аналитике для автоматизации принятия решений // Сфера услуг: инновации и качество. 2025. № 76. С. 345–352. EDN: MYTVSS

28. Шафигуллина, Л. Ф., Уразбахтина, Л. Р. Адаптивные стратегии управления организацией в условиях неопределенности внешней среды // Тенденции развития науки и образования. 2025. № 119–2. С. 132–134. DOI: 10.18411/trnio-03-2025-69. EDN: PNBURG

29. Anwar, J., Butt, I. and Ahmad, N. (2025). SMEs' strategic orientation through Miles and Snow typology: a synthesis of literature and future directions. *Management Research Review*, no. 48 (2), pp. 258–286 DOI: 10.1108/MRR-12-2023-0914

30. Pertheban, T. R., Thurasamy, R., Marimuthu, A., Venkatachalam, K. R., Annamalah, S., Paraman, P., & Hoo, W. C. (2023). The impact of proactive Resilience Strategies on organizational performance: Role of ambidextrous and dynamic capabilities of SMEs in manufacturing sector. *Sustainability*, no. 15 (16), pp. 12665. DOI: 10.3390/su151612665 EDN: NDNKES

References

1. Aleshkov, A. V., Sinyukov, V. A., Ivashkin, M. V., Mirzoev, V. N. (2025) On Assessing the Possibility of Using Artificial Intelligence for Tourism Development in Khabarovsk Krai. *Power and Management in the East of Russia*. no. 3 (112), pp. 96–106. EDN: UBOOCJ (in Russ.).

2. Bolotnova, E. A., Agafonova, N. P., Velikaya, E. V., et al. (2025) Analysis of the Competitiveness of Enterprises in Krasnodar Krai Using SWOT Analysis and Other Tools. *Economy and Management: Problems, Solutions*, no. 4, vol. 14, pp. 130–145. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.04.14.014 EDN: TWSAJW (in Russ.).

3. Bochkova, A. A. (2025) Artificial Intelligence: Strategies and Methods for Solving Complex Problems. *Reliability*, no. 1, pp. 46–57. DOI: 10.21683/1729-2646-2025-25-1-46-57 EDN: UGMEEC (in Russ.).

4. Vaida, O. V., Boyko, A. A. (2017) Methodology for Developing an Enterprise's Resource Strategy. *Actual Problems of Aviation and Cosmonautics*, vol. 3, no. 13, pp. 338–340. EDN: YQVZRC (in Russ.).

5. Vanieva, A. R. (2020) Resource Strategy as a Basis for Sustainable Development of an Organization. *Scientific Notes of the Crimean Engineering and Pedagogical University*, no. 4 (70), pp. 72–77. EDN: KCBZBW (in Russ.).

6. Vikhansky, O. S. (2006) Strategic Management: a textbook for students studying in the specialty and direction "Management". 2nd ed., revised and enlarged. – Moscow:

Economist, p. 292. EDN: QOFRJD (in Russ.).

7. Gladysheva, A. V., Chepurova, I. F. (2025) Strategic Analysis of the Management System Using PEST Analysis and SWOT Analysis. *Business and Design Review*, no. 2 (38), pp. 44–52. EDN: KNMCQF (in Russ.).

8. Domashchenko, G. A., Kirilyuk, O. M. (2025) Adaptation of Strategies in the Context of Uncertainty and Global Change. *Research in Natural Sciences and Humanities*, no. 2 (58), pp. 672–675. EDN: TSLWZX (in Russ.).

9. Elfimova, E. A., Khalyapin, A. A. (2025) Investment management under uncertainty: hedging strategies. *Journal of Economics. Management. Finance*, no. 1 (39), pp. 307–314. EDN: CBRMCR (in Russ.).

10. Zinich, L. V., Shepilova, E. M. (2025) Strategic management under uncertainty. *Economy and Security*, no. 3, pp. 5–9. EDN: PEFKQU (in Russ.).

11. Idigova, L. M., Abdulkadyrova, M. A., Mezhidova, D. V. (2015) Resource potential as a factor in the competitive strategy of a region. *Problems of Economics and Management of the Oil and Gas Complex*, no. 8, pp. 14–18. EDN: UCMQVN (in Russ.).

12. Klein, V. A., Tashkenbaeva, S. Zh. (2025) Artificial Intelligence-Friend or Hidden Enemy (SWOT Analysis). *Innovations in Education (Kazakhstan)*, no. 1 (77), pp. 15–19. EDN: HVQUEP (in Russ.).

13. Krasyyuk, T. N. (2025) Analysis of the Implementation of Competitive Strategies Based on Artificial Intelligence Technologies Using the Example of the Largest Retail Chains in the collection: *Intelligent Engineering Economy and Industry 6.0 (INPROM-2025)*. Collection of Works of the International Scientific and Practical Conference. In 2 volumes. – St. Petersburg, pp. 312–316. EDN: WASUAV (in Russ.).

14. Lapygin, D. Yu. (2016) *Regional Strategy: Concept of Building a System of Tools* (monograph). – M.: INFRA-M, 106 p. ISBN 978-5-16-105129-0 (in Russ.).

15. Lapygin, Yu. N., Lapygin, D. Yu. (2025) Integration of artificial intelligence into the decision-making algorithm. *Economics and Management: Problems, Solutions*, no. 7, vol. 6, pp. 177–184. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.07.06.020. EDN: YLDVSB (in Russ.).

16. Lapygin Yu. N. (2014) *Strategic Management: A Textbook*. 2nd ed. – Moscow: INFRA-M, 208 p. ISBN 978-5-16-006592-2 (in Russ.).

17. Lapygin, Yu. N., Lapygin, D. Yu. (2025) Using Artificial Intelligence as a Virtual Participant in a Study Group in the Process of Learning Decision-Making. *Professional Education and the Labor Market*, vol. 13, no. 4, pp. 202–213. DOI 10.52944/PORT.2025.63.4.012 EDN: IQWCVQ (in Russ.).

18. Lebedeva, E. O. (2025) Using Artificial Intelligence to Adapt Corporate Strategies to Changes in Economic Policy. *Innovative Science*, no. 4–1, pp. 75–83. EDN: WYQAZG (in Russ.).

19. Lin Q., Qi H. (2025) SWOT Analysis of the Use of Artificial Intelligence by a Chinese Non-State Actor. *Russian Economic Bulletin*, vol. 8, no. 2, pp. 84–90. EDN: UNNNWS (in Russ.).

20. Minervin, I. G. (2018) Artificial Intelligence for the Real World. *Social Sciences and Humanities. Domestic and Foreign Literature. Series 2: Economics. Abstract Journal. Institute of Scientific Information on Social Sciences of the Russian Academy of Sciences*, no. 4, pp. 155–158. EDN: YTQPGP (in Russ.).

21. Mintzberg, G., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2000) *Schools of Strategy* / Translated from English edited by Yu. N. Kapturevsky. – St. Petersburg: Izdatelstvo "Piter", 336 p. ISBN 5-272-00210-5 (in Russ.).

22. Ostrikov, A. V. (2025) The Role of Integrating Artificial Intelligence and Big Data in Optimizing Business Processes to Form a Sustainable Competitive Strategy for an Enterprise. *Economy: Yesterday, Today, Tomorrow*, vol. 15, no. 2A, p. 632. EDN: YJRDIB (in Russ.).

23. Porter, M. E. (2006) *Competition*: Transl. from English: Uch. pos. – Moscow: Williams Publishing House, 495 p. ISBN 5-8459-0794-2, 0-87584-795-1 (in Russ.).

24. Romashin, A. A. (2018) The Importance of Resource-Based Theory for Forming a Development Strategy for Corporate Structures. *Problems of Economics and Legal Practice*, no. 1, pp. 19–22. EDN: YSCGKL (in Russ.).

25. Semenov, S. S. (2025) Strategic Management in Conditions of Uncertainty. *Discussion*, is. 134, pp. 228–234. DOI: 10.46320/2077-7639-2025-1-134-228-234. EDN: MVPGMH (in Russ.).

26. Strelina, E. N. (2024) Use of Artificial Intelligence in Project Management. *Bulletin of DonNU. Series: Economics and Law*, no. 2, pp. 98–107. DOI 10.5281/zenodo.14192018. EDN: EGFKVW (in Russ.).

27. Sharudina, Z. A., Raevsky, K. E. (2025) Artificial Intelligence and Machine Learning: Application in Business Analytics to Automate Decision-Making. *Services: Innovations and Quality*, no. 76, pp. 345–352. EDN: MYTVSS (in Russ.).

28. Shafigullina, L. F., Urazbakhtina, L. R. (2025) Adaptive strategies for managing an organization in conditions of environmental uncertainty. *Trends in the development of science and education*, no. 119-2, pp. 132–134. DOI: 10.18411/trnio-03-2025-69. EDN: PNBUUG (in Russ.).

29. Anwar, J., Butt, I. and Ahmad, N. (2025) SMEs' strategic orientation through Miles and Snow typology: a synthesis of literature and future directions. *Management Research Review*, no.48 (2), pp. 258–286. DOI: 10.1108/MRR-12-2023-0914.

30. Pertheban, T. R., Thurasamy, R., Marimuthu, A., Venkatachalam, K. R., Annamalah, S., Paraman, P., &Hoo, W. C. (2023) The impact of proactive Resilience Strategies on organizational performance: Role of ambidextrous and dynamic capabilities of SMEs in manufacturing sector. *Sustainability*, no. 15 (16), p. 12665. DOI: 10.3390/su151612665 EDN: NDNKES

Статья поступила в редакцию 28.12.2025; одобрена после рецензирования 04.02.2026; принята к публикации 06.02.2026.

The article was submitted 28.12.2025; approved after reviewing 04.02.2026; accepted for publication 06.02.2026.

Информация об авторах

Ю. Н. Лапыгин – доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Владимирский филиал;

Д. Ю. Лапыгин – кандидат экономических наук, доцент экономических наук, кафедры менеджмента, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Владимирский филиал.

Information about the authors

Yu. N. Lapygin – Doctor of Economics, Professor Chair of Management, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, the Vladimir – branch of RANEPА;

D. Yu. Lapygin – Candidate of Economics, Associate Professor Chair of Management, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, the Vladimir – branch of RANEPА.