

Л.И. Якобсон

НИУ «Высшая школа экономики», Москва

Стратегическое планирование в условиях неопределенности: адаптивность ради устойчивости¹

Аннотация. При разработке стратегических планов государства и бизнеса сегодня приходится учитывать глубокую неопределенность будущих состояний природной и общественной среды. В бизнесе постепенно формируются подходы к решению этой задачи и переосмысливаются привычные представления об управлении рисками. Та же задача, еще более сложная применительно к стратегическому планированию на уровне государств, становится весьма настоятельной, но пока решается менее успешно. Бесперспективны попытки найти ее решение на основе опыта советского планирования и в целом на базе планирования как детальных, так и агрегированных показателей производства конкретной продукции (outputs). Более адекватны подходы, ориентированные на индикаторы конечных результатов (outcomes) при условии придания приоритетности не многочисленным количественно определенным заданиям, а устойчивости направлений развития и оптимальных способов действий. Целесообразно, с одной стороны, избегать включения в стратегические планы верхнего уровня того, что может потребовать корректировок ради реакций на новые вызовы и возможности, а с другой – предусматривать в этих планах стратегии реагирования на них, включающие условия и правила корректировок планов иных уровней. Предлагается один из инструментов управления рисками в условиях неопределенности под названием «лестницы устойчивости».

Ключевые слова: *неопределенность, стратегическое планирование, управление рисками, «лестница устойчивости».*

Классификация JEL: H11, L50, O20.

Для цитирования: **Якобсон Л.И.** (2023). Стратегическое планирование в условиях неопределенности: адаптивность ради устойчивости // *Журнал Новой экономической ассоциации*. № 4 (61). С. 230–236.

DOI: 10.31737/22212264_2023_4_230-236

EDN: QWLFBY

¹ Статья подготовлена в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ «Высшая школа экономики». Автор благодарен А.В. Клименко и А.Я. Рубинштейну за полезные замечания.

Планирование непредсказуемого

Современные реалии наглядно демонстрируют ограниченность предвидения перспектив экономического и социального развития. Имеют место не только краткосрочные и среднесрочные вызовы, порождающие турбулентность, но и фундаментальные технологические, экологические, геополитические и другие сдвиги, переживаемые миром. Динамика некоторых компонентов перемен поддается относительно надежному прогнозированию, но их многомерные комбинации создают ситуации глубокой неопределенности, в которых «эксперты не располагают знаниями либо участниками принятия решения не способны прийти к согласию относительно:

– моделей, которые были бы приемлемы для описания взаимодействия переменных системы;

– распределений вероятностей, относящихся к ключевым переменным и параметрам этих моделей;

– и/или оценок желательности тех или иных результатов» (Marchau et al., 2019).

Планирование состоит в придании определенности будущим действиям адресатов плана. Это снижает неопределенность перспективы как для них, так и для тех, кто с ними взаимодействует. Однако одновременно происходит неявный отказ от освоения части возможностей, которые не раскрылись на момент составления плана; сужается пространство доступных реакций на непредвиденные вызовы. Вот почему, по известной максиме Черчилля, «заглядывать слишком далеко – недалековидно». Однако, отказавшись от стратегического выбора, пришлось бы либо не предпринимать действий, рассчитанных на нескорую отдачу, либо проводить их хаотично. Нельзя согласиться с тем, что «роль стратегии – увидеть альтернативы и наметить приоритеты, но не быть догмой, связывающей руки правительству» (May, 2018, с. 28). Вопрос в том, в какой мере и каким образом «связываются руки». И то, и другое имеет смысл соотносить с мерой предсказуемости условий, в которых предстоит реализовываться стратегии.

Чем существеннее факторы, порождающие неопределенность, тем большего внимания требует *адаптивность стратегии*, что не тождественно отказу от конкретизации требований. Вопрос в том, чтобы относить их только к тому, что, выражая суть стратегии, не подлежит варьированию. Зачастую нецелесообразно придавать такой статус многочисленным количественно определенным показателям. Важнее задать *ключевые направления действий и их способы, принципы выбора решений*, в том числе относящиеся к реакциям на непредви-

денные вызовы и возможности. Стремление максимизировать долю точно выполненных детальных заданий чревато пренебрежением тем, что труднее выразить количественно, сложнее выполнить, но имеет критическое значение. Это верно почти безотносительно к тому, какое направление развития избирается, поэтому в статье рассматривается лишь проблематика *фиксации и реализации* политического выбора с помощью стратегического планирования, а не тематика выбора как такового.

В военной теории, из которой заимствовано понятие стратегии, тема неопределенности обсуждается издавна. Соответственно, стратегия ассоциируется не только с целями, причем формулируемыми, как правило, *обобщенно*, но и *со способами решения задач*, в том числе возникающих в ходе осуществления замыслов (например, (Клаузевиц, 2023, с. 35, 107, 158)). Ныне подобный ход мысли стал общепринятым и в отношении стратегий бизнеса (например, (Пейл, 2023, с. 38)). В противовес привычному пониманию управления рисками как внешнего по отношению к планированию страховочного устройства, призванного предупреждать отклонения от плана, речь теперь идет о стратегиях управления рисками как составных частях стратегических планов (Управление рисками, 2022). Это стратегии реагирования на вызовы, которые, в свою очередь, ассоциируются не только с угрозами, но и с непредвиденными возможностями. Такое понимание стратегии напоминает экономисту о теории игр. Между тем традиционно идеал планирования связывался с математическим программированием и моделями «затраты–выпуск», иными словами, с проблематикой априорного выбора количественно определенных решений, которые предполагались заведомо реализуемыми.

Учет неопределенности в стратегическом планировании – крайне сложная задача применительно к бизнесу, но применительно к планированию на уровне государства она еще более сложна, настоятельна и ответственна. Горизонт стратегического планирования государства не может быть уже горизонта его собственных масштабных инвестиционных проектов и стратегических планов бизнеса. Планы бизнеса, а во многом и жизненные планы граждан в немалой степени ориентируются на провозглашаемые намерения государства. Партнеры государства, несомненно, заинтересованы в информации о том, на какие рубежи предполагается вывести экономику в долгосрочной перспективе. Но им еще нужнее понимать, каких траекторий движения к этим рубежам государство намерено придерживаться, и каким образом оно намерено реагировать на предвидимые и непредвидимые перемены. Именно это становится существенным для постро-

ения собственных планов партнеров и оценки достижимости намечаемых рубежей. Между тем в науке государственного управления проблематика управления рисками в целом и применительно к глубокой неопределенности в особенности представлена слабо. Об этом свидетельствует, в частности, обзор (Almeida Villanueva, Cataran, 2021). Имеются публикации, посвященные сценарному прогнозированию на уровне государств и методам принятия текущих решений в условиях глубокой неопределенности, например (Aleskerov, Seregin, Tkachev, 2023; Aleskerov et al., 2022). Однако ее учет при непосредственном построении стратегических планов государства остается задачей, не нашедшей вполне удовлетворительных решений.

Что целесообразно планировать

Жажда определенности будущего просматривается в призывах вернуться к планированию советского типа, например (Катасонов, 2023). Между тем, как свидетельствует, в частности, Большая российская энциклопедия, советские пятилетки ни разу не были выполнены². В то же время они оказывали мощное воздействие на направления и способы использования ресурсов экономики. В наибольшей мере это относится к довоенным годам. В тот период планирование обеспечивало не столько развитие сложившейся социально-экономической системы, сколько ее *лом и построение новой*, сопровождавшиеся волевым переустройством жизни миллионов людей. Рыночная система на это, разумеется, не способна. Но когда стратегическая повестка сместилась с формирования новой системы и ее послевоенного восстановления на более или менее гармоничное развитие, проявилась уязвимость планового хозяйства, особенно в отношении инноваций, эффективности и удовлетворения потребительских запросов. При этом комплексное планирование, в отличие от отдельных программ, не выходило за среднесрочные горизонты. Единственная попытка директивного долгосрочного планирования в масштабах всей экономики представлена в принятой в 1961 г. Программе КПСС, судьба которой не требует комментариев. Можно упомянуть также комплексные программы научно-технического прогресса, разрабатывавшиеся в последние советские годы, но их подготовку не удалось перевести из разряда прогнозных и аналитических работ в разряд планов.

В процессе исполнения советских планов в существенно большей мере удавалось избегать отступлений от замыслов в отношении направлений использования ресурсов и методов хозяйствования, чем в отношении количественно определенных состояний, намечавшихся на конец планового

периода. При этом действовал, условно говоря, *закон сохранения неопределенности*. Успехов удавалось достигать преимущественно там, где форсировано концентрировались ресурсы для реализации конкретных приоритетов. Наиболее успешными были моноцентричные программы, в частности ГОЭЛРО, ядерный и космический проекты. Для неприоритетных сфер последствием становился не только ресурсный голод, но и *возрастание неопределенности* будущего ради ее снижения для зон приоритетов. Так, индустриализация 1930-х годов оплачивалась неопределенностью перспектив для сельского хозяйства и физического выживания части населения.

Бесперспективность детального планирования производства конкретных товаров и услуг применительно к отдаленному будущему вряд ли подлежит сомнению. В качестве альтернативы этому подходу нередко предлагается придавать центральную роль в стратегическом планировании не отдельным результатам производства, а их агрегатам, показателям экономического роста, прежде всего ВВП в неизменных ценах. Иными словами, рекомендуется нацеливать планы прежде всего на увеличение «общественного пирога». Однако распределение «пирога» интересует общество не меньше, чем его размер, что обязывает субъектов стратегического планирования не увлекаться ростом ценой усиления неравенства. Существен также состав «пирога», в силу чего рост в принципе совместим со снижением благосостояния вплоть до утраты устойчивости социально-экономической системы. Так произошло в России в годы Первой мировой войны, когда промышленное производство выросло за счет увеличения поставок вооружений на порядок при двукратном сокращении производства гражданской продукции (Тимошина, 2015, с. 198).

Динамика ВВП в неизменных ценах, как и других агрегатов, тем полнее отражает требующие внимания изменения в экономике, чем стабильнее ее структура. При интенсивном обновлении состава продукции построение длинных рядов наталкивается на существенные трудности. Сопоставлять новые средства удовлетворения привычных потребностей со старыми на основе полезных эффектов теоретически правомерно, но практически непросто, а когда речь идет о продуктах, удовлетворяющих ранее не существовавшие потребности, сопоставления неустраимо условны. Если же строятся ряды, относящиеся к слабо предсказуемому будущему, трудности многократно увеличиваются, в том числе поскольку значение приобретают практически непредсказуемые изменения вкусов потребителей «пирога». Редукция целей социально-

² https://old.bigenc.ru/domestic_history/text/3486915

экономического развития к динамике показателей роста тем уязвимее, чем менее экономика похожа на систему совершенных рынков. Если любые продукты без существенных издержек обмениваются на более востребуемые по ценам, близким к ценам совершенной конкуренции, можно гибко использовать любые результаты роста для удовлетворения разнообразных потребностей. Однако реалии не таковы, особенно в условиях санкций.

Альтернативу оперированию агрегатами продукции составляет обращение к комплексным характеристикам благополучия личности и общества, которые складываются в ходе взаимодействия экономической деятельности с факторами ее природной и общественной среды. Наиболее известна в этом отношении работа Комиссии по основным показателям экономической деятельности и социального прогресса, результаты которой представлены в (Стиглиц, Сен, Фитусси, 2016). В той мере, в какой подобные характеристики зависят от экономической деятельности, они выступают ее конечными результатами (outcomes) в отличие от непосредственных результатов, продуктов (outputs). К числу конечных результатов можно отнести состояние здоровья, занятости, чистоту воды и воздуха, защищенность материнства и детства и др. В данной логике построены, например, Цели устойчивого развития ООН и основное содержание Указа Президента Российской Федерации от 21.07.2020 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

С точки зрения учета неопределенности очевидно преимущество подобных целевых ориентиров перед детализированными или агрегированными показателями объемов производства. На конечные результаты, например, на увеличение продолжительности жизни, чаще всего влияют, наряду с различными факторами среды, многие отрасли экономики, при этом их вклады в достижение необходимых конечных результатов могут меняться. Отсюда вытекает потребность в пространстве для маневра при сохранении ориентации на конкретные компоненты благополучия. Желательно фиксировать не только направления развития, задаваемые ориентирами, но и конкретные рубежи, которых требуется достичь по каждому направлению. Однако чем более выражена неопределенность, тем менее надежным оказывается количественное определение рубежей и сроков. Так, события последних лет способны помешать реализации содержащегося в названном Указе задания, связанного с увеличением ожидаемой продолжительности жизни. Тем не менее, отсюда не вытекает необходимости смены стратегии, если иметь в виду приоритетные направления и способы действий,

задающие ориентиры для решений оперативного и тактического характера.

Ключевые ориентиры, которые относятся как к направлениям развития, так и к институциональной основе принятия решений и задаются с умеренной степенью конкретизации, отчасти присутствуют в практике стратегического планирования. Это видно, если обратиться к посланиям Президента Российской Федерации и Стратегии национальной безопасности Российской Федерации, которые, согласно действующему Федеральному закону «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ, относятся к числу документов стратегического планирования. Однако предметы и характер этих документов не позволяют непосредственно использовать их в качестве образцов при построении стратегии социально-экономического развития. В то же время названный закон в его нынешнем виде непосредственно регулирует, в числе прочего, подготовку и принятие решений сугубо тактического характера вплоть до корректировки планов мероприятий субъектов Российской Федерации. Стремление детально предписать множество разнородных по значимости и осуществимости действий предопределило уязвимость этого закона, который исполняется лишь частично (Klimenko, Kalgin, 2018).

Планирование — не просто продуцирование пожеланий и сценариев, а *ответственный*, а потому, в идеале, *необратимый выбор* из доступного набора альтернатив. Планы государства представляют собой, по сути, *обязательства* перед гражданами. Надежность обязательств может быть предпочтительной, по сравнению с их конкретизацией, особенно если речь идет о том, чтобы пожертвовать детализацией картины сравнительно отдаленного будущего ради надежности установок в отношении *направлений и условий* развития. Опыт, в том числе советский, демонстрирует как регулярность корректировок планов, так и их негативное влияние на действенность планирования. Целесообразно, с одной стороны, избегать включения в стратегические планы верхнего уровня того, что может потребовать корректировок ради реакций на новые вызовы и возможности, а с другой — предусматривать в этих планах стратегии реагирования на них, включающие условия и правила корректировок планов иных уровней. Соответственно, имеет смысл предусматривать в стратегических планах не столько детализированные количественные характеристики целей, сколько четкие требования к *удержанию направлений развития в пределах заранее очерченных коридоров*, а также нормы, относящиеся к *способам действий, направленных* на выполнение

заданий и их уточнение в случае необходимости. В условиях неопределенности такой подход отвечал бы интересам всех участников хозяйственной жизни. Действовать так лучше, чем декларировать неизменность детальных планов, а затем корректировать их ad hoc или имитировать достижение значимых для общества целей за счет их редукции к показателям, лишь частично соответствующим содержанию целей. Последнее подчас удобно не только для исполнителей, но и для планирующих органов, так как отклонения от плана неблагоприятны для их репутации.

Управление рисками

«Мы живем не в том мире, к которому нас готовили обычные учебники по управлению рисками» (Управление рисками, 2022, с. 41). Абсурдно было бы отрицать полезность учебников, сфокусированных на оценках вероятностей тех или иных рисков, правилах хеджирования и т.д., но в ситуациях глубокой неопределенности не удастся ограничиваться ими даже в бизнесе. Это утверждение еще более верно применительно к государству, особенно если подразумевается также управление непредвиденными возможностями.

В отечественную систему государственного управления интегрировано немало механизмов управления рисками. Достаточно упомянуть создание резервов, сценарное прогнозирование и стресс-тестирование. Ценно присутствие в официальном макроэкономическом прогнозе не только двух сценариев, но и разделов, посвященных рискам и мерам обеспечения устойчивости развития экономики. Идея управления рисками занимает центральное место во внедряемом с 2015 г. подходе к организации контрольно-надзорной деятельности. Реакция на особенности нынешней ситуации просматривается в начале в 2023 г. регулярном мониторинге рисков социально-экономического развития страны, который проводит Минэкономразвития России. Однако ведение мониторинга не предполагает изменений в системе планирования. Напротив, одна из главных функций мониторинга состоит в выявлении угроз достижению запланированных значений показателей национальных проектов. Однако опыт проведения мониторинга и генерируемая им информация способны сыграть заметную роль в формировании более адаптивной системы планирования.

Интересам управления рисками, связанными с выходами траекторий развития за рамки приемлемых коридоров, могло бы соответствовать построение «лестниц устойчивости». Их «ступени» могли бы фиксировать условия обеспечения:

- жизнеспособности (sustainability) — сохранения целостности объекта и его функционала хотя бы даже в ослабленном виде;
- сопротивляемости, резистентности (resilience) — способности, купируя последствия шоков, в основных чертах восстанавливать исходное состояние;
- адаптивности — способности динамически адаптироваться и развиваться на основе выявления и освоения новых возможностей.

Например, применительно к внешней торговле «жизнеспособность» можно связать с сохранением критически необходимого импорта и способностью его оплачивать преимущественно за счет экспорта; «резистентность» — с поддержанием, пусть неполным, относительно привычных параметров импорта и экспорта за счет освоения новых механизмов (в частности, параллельного импорта в условиях санкций), поиска новых поставщиков, покупателей и вариантов логистики, а «адаптивность» — с повышением эффективности в логике «импорт и экспорт — не самоцели, а средства поддержки позитивных структурных сдвигов в экономике и реализации их результатов».

Другой пример — государственные финансы. «Жизнеспособность» предполагает сохранение возможности финансирования критически значимых нужд государства, «резистентность» — изыскание резервов за счет отказа от нерациональных трат и привлечения дополнительных средств, а «адаптивность» — надежное финансовое обеспечение деятельности государства на основе ее оптимизации с точки зрения интересов социального и экономического развития, что включает, помимо прочего, содействие бизнесу в генерировании доходов для себя и государства за счет снижения административного давления, борьбы с коррупцией и др.

В обоих примерах адаптивность конкретных компонентов системы связывается с качеством функционирования других ее компонентов. По той же причине каждая отдельная ступень не может состоять из одной только «красной лампочки», т.е. порогового значения конкретного индикатора. Ступень представляет собой скорее вектор взаимосвязанных значений ряда показателей, например, фиксация критического объема импорта предполагает фиксацию критических значений характеристик логистики и др.

Разработка каждой из «лестниц устойчивости» предполагает довольно масштабную и сложную работу. Соответственно, имеет смысл строить их лишь по отношению к ключевым направлениям и аспектам социально-экономического развития,

но именно они призваны быть непосредственными объектами стратегического планирования.

Проецирование прогнозов экономического и социального развития на *лестницы устойчивости* помогло бы подготавливать тактические решения, нацеленные на предупреждение или купирование тех рисков, которые могли бы помешать реализации стратегии. Это не только усилило бы защищенность стратегических планов, но и повысило предсказуемость самих тактических решений, что, в свою очередь, способствовало бы появлению большей определенности для всех тех, кто строит собственные планы с учетом ожидаемых действий государства.

Предложение разрабатывать «лестницы устойчивости» в том виде, как схематично изложено в данной статье, скорее иллюстрирует задачу включения управления рисками в стратегическое планирование, чем претендует на немедленную и буквальную ее реализацию. Обсуждение и конкретизация этого и других предложений, по-видимому, могли бы найти место в рамках настоятельно необходимой работы, направленной на адаптацию стратегического планирования к условиям глубокой неопределенности. В результате будущее, не став полностью предсказуемым, что объективно недосяжимо, окажется значительно более управляемым, чем при попытках детального управления им.

ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

- Катасонов В.** (2023). России нужен «Госплан.2» // *Фонд стратегической культуры*. Режим доступа: <https://www.fondsk.ru/news/2022/11/19/rossii-nuzhen-gosplan.2.html> [Katasonov V. (2023). Russia needs “GosPlan.2”. *Strategic Culture Foundation*. Available at: <https://www.fondsk.ru/news/2022/11/19/rossii-nuzhen-gosplan.2.html> (in Russian).]
- Клаузевиц К. фон** (2023). О войне. Важнейшие принципы войны. СПб.: Азбука. 864 с. [Clausewitz C. von (2023). *On War. Principles of war*. Saint Petersburg: Azbuka. 864 p. (in Russian). First published in German in 1832.]
- Мау В.А.** (2018). На исходе глобального кризиса: экономические задачи 2017–2019 // *Вопросы экономики*. № 3. 5–29. DOI: 10.32609/0042-8736-2018-3-5-29 [Mau V.A. (2018). At the final stage of the global crisis: Economic tasks in 2017–2019. *Voprosy Ekonomiki*, 3, 5–29. DOI: 10.32609/0042-8736-2018-3-5-29 (in Russian).]
- Пейл Ж.** (2023). Реальная стратегия. Как планировать только то, что можно воплотить. М.: Альпина Паблишер. 376 с. [Pijl J. (2020). *Strategy = Execution*. Moscow: Alpina Publisher. 376 p. (in Russian). Originally published in 2020 in “Management Impact, a Division of Boom Uitgevers”, Amsterdam]
- Стиглиц Дж., Сен А., Фитусси Ж.-П.** (2016). Неверно оценивая нашу жизнь. Почему ВВП не имеет смысла? Пер. с англ. И. Кушнаревой; науч. ред. перевода Т. Дробышевская. М.: Изд-во Института Гайдара. 216 с. [Stiglitz J.E., Sen A.K., Fitoussi J.-P. (2016). *Mismeasuring our lives. Why GDP doesn't add up*. Moscow: Publishing House of the Gaidar Institute (in Russian). First published in English in 2010 in “New Press”.]
- Тимошина Т.М.** (2015). Экономическая история России. М.: Юстицинформ. 432 с. [Timoshina T.M. (2015). *Economic history of Russia*. Moscow: Justitsinform (in Russian).]
- Управление рисками (2022). Серия “Harvard Business Review: 10 лучших статей”. М.: Альпина Паблишер. 206 с. [Risk management (2022). The Harvard Business Review: 10 Best Articles series. Moscow: Alpina Publisher (in Russian).]
- Aleskerov F.T., Dutta S., Egorov D., Tkachev D.** (2022). Networks under deep uncertainty. *Procedia Computer Science*, 214, 1285–1292. Available at: <https://pdf.sciencedirectassets.com/280203/1-s2.0-S1877050922X00173/1-s2.0-S1877050922020191/main.pdf>
- Aleskerov F.T., Seregin M., Tkachev D.** (2023). The network analysis of oil trade under deep uncertainty. *Procedia Computer Science*, 221, 1021–1028. Available at: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/858713466.pdf>
- Almeida Villanueva B. de, Anderson C.** (2021). Government strategic planning: An integrative review of academic production. *Europub Journal of Social Science Research*, 18.03.2021.
- Klimenko A., Kalgin A.** (2018). Strategic planning in the Russian Federal government: Implementation, costs, and conditions of effectiveness. NRU HSE. Series WP BRP Series «Public and Social Policy». No. 17/PSP/2018. Available at: <https://wp.hse.ru/data/2018/04/09/1164445113/17PSP2018.pdf>
- Marchau V.A.W.J., Walker W.E., Bloemen P.J.T.M., Popper S.W.** (eds.) (2019). *Decision making under deep uncertainty: From theory to practice*. Berlin: Springer. 405 p. ISBN: 978-3-030-05251-5

Поступила в редакцию 15.11.2023

Received 15.11.2023

L.I. Jakobson

National Research University “Higher School of Economics” (HSE University), Moscow, Russia

Strategic planning in conditions of uncertainty: Adaptivity for sustainability³

Abstract. When designing both governmental and business strategic plans nowadays, an overwhelming uncertainty about the future state of natural and social environment needs to be considered. Businesses are gradually shaping approaches to solve this problem and revising the known ideas of risk management. At the government level, however, the same problem, which becomes even more challenging, urgent and demanding, is still being solved less successfully. Any attempts to find the solution, mostly drawing on the Soviet planning experience, and generally based on the planning of both detailed and aggregate output indicators for specific products are futile. Approaches targeting outcomes are more adequate, provided that priority is given to the sustainability of the plans rather than to the number of quantitatively defined targets. It is expedient, on the one hand, to avoid including in the strategic plans a higher level of what may require adjustments for the sake of responding to new challenges and opportunities. On the other hand, it is advisable to introduce response strategies in these plans, including conditions and rules for the adjustment of plans at the other levels. This paper proposes one of the instruments for risk management in conditions of uncertainty called “a ladder of sustainability.”

Keywords: *uncertainty, strategic planning, risk management, “ladder of sustainability”.*

JEL Classification: H11, L50, O20.

For reference: **Jakobson L.I.** (2023). Strategic planning in conditions of uncertainty: Adaptivity for sustainability. *Journal of the New Economic Association*, 4 (61), 230–236 (in Russian).

DOI: 10.31737/22212264_2023_4_230-236

EDN: QWLFBY

³The article was prepared within the framework of the Basic Research Program at the National Research University “Higher School of Economics” (HSE University). The author thanks A.V. Klimenko and A.Ya. Rubinshtein for useful notes.