

ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Научная статья / Original article



JEL M10 O32

DOI 10.22394/sp252.07

BAK 5.2.3, 5.2.6

EDN LSFMLN

Исакова М. Н.

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ АНАЛИЗУ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Исакова Маргарита Николаевна

кандидат экономических наук, доцент
Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС
(г. Орел, Россия)
burceva.margarita@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0001-6486-3065>
SPIN 7623-1540

Margarita N. Isakova

Candidate of Economic Sciences, Associated Professor
Central Russian Institute of Management – Branch of RANEPA
(Orel, Russia)
burceva.margarita@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0001-6486-3065>
SPIN 7623-1540

Цель работы заключается в изучении основных подходов к стратегическому анализу инновационной деятельности организации. Слабая степень адаптации к изменениям у отечественных предприятий, недостаточная осведомлённость о состоянии и изменениях внешней среды, отсутствие объективной информации о внутренних факторах привели к неготовности руководства предприятий применять методы стратегического управления инновационным развитием и негативному отношению к нему. Для решения таких проблем необходимо соблюдение требований к стратегическому управлению, таких как максимально полная информированность о состоянии внешней и внутренней среды, опыт применения планирования, полное обеспечение ресурсами, мотивация персонала и его ориентация на стратегические инновационные изменения в условиях неоиндустриализации.

The purpose of the work is to study the main approaches to the strategic analysis of an organization's innovation activities. Low adaptation degree to changes of domestic enterprises, insufficient awareness of the state and changes of the external environment, lack of objective information about internal factors result in unwillingness of the enterprises management to apply methods of strategic management of innovative development and negative attitude to it. To solve such problems, it is necessary to comply with the requirements for strategic management, such as maximum awareness of the state of external and internal environment, planning experience, total resources provision, personnel motivation and their focus on strategic innovative changes under conditions of neoindustrialization.

Ключевые слова: анализ, стратегия, управление, инновации, развитие

Keywords: analysis, strategy, management, innovation, development

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов, требующего раскрытия в данной статье.

Conflict of interest: The author declares no conflict of interest requiring disclosure in this article.

Для цитирования: Исакова М. Н. Основные подходы к стратегическому анализу инновационной деятельности организации // Форпост науки. 2025. Том 19, № 2. С. 89-97. <https://doi.org/10.22394/sp252.07>. EDN LSFMLN.

For citation: Isakova M. N. Basic Approaches to Strategic Analysis of Organization's Innovation Activity. *Science Outpost*, 2025, vol. 19, no. 2, pp. 89-97. Available from: <https://elibrary.ru/LSFMLN>. <https://doi.org/10.22394/sp252.07>.

Решение стратегического вопроса, который является будущим событием внутри или за пределами предприятия, способным существенно повлиять на способность предприятия достичь своих целей, может быть желательным и создать возможность, которую нельзя упустить в окружающей среде, или силу самого предприятия можно применять с пользой. Эта проблема может быть связана с внешней опасностью или проявлением слабости предприятия, которые ставят под угрозу его дальнейший успех или даже само его существование.

© Исакова М. Н., 2025

© Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2025

Стратегическое развитие предприятия должно строиться на прогнозировании возможных изменений и систематическом представлении о стратегическом управлении. В результате состояние предприятия необходимо рассматривать с позиции рыночных возможностей в перспективе и в соответствии с сегодняшним состоянием внутренней среды через возможные вызовы внешней среды в будущем [1; 2].

Профессионализм проведения анализа деятельности современного предприятия позволяет определить основные временные задачи, которые оно хочет выполнить в среднесрочном и долгосрочном периоде для достижения поставленной цели. Такое ограничение во временном периоде предполагает, что в процессе реализации стратегического плана предприятие должно многократно проводить корректирующие действия, которые на заключительном этапе кардинально меняют сущность и направленность планируемых результатов [3].

Влияние внешних макрофакторов (политических, законодательных и др.) не всегда даёт возможность провести комплексный анализ предприятия из-за быстрых изменений внешней среды. Поэтому не может быть сопоставления внутренних возможностей предприятия с показателями, запланированными на определённые периоды. Учитывая необходимость реализации основной цели деятельности любого предприятия, можно утверждать, что его основной задачей является балансирование ключевых факторов с ключевыми приоритетами или, другими словами, баланс между качеством предложения и требованиями покупателей.

И. Ансофф в труде «Стратегическое управление» утверждает: «По своей сути стратегия есть перечень правил для принятия решений, которыми организация пользуется в своей деятельности» [4, с. 150]. То есть он определяет стратегию как основной элемент системы, формирующий и объединяющий все виды деятельности организации. Инновационной стратегией можно назвать один из этих видов деятельности, способствующий достижению главной цели предприятия, отличающийся определённой новизной, которая может быть проявлена на протяжении всего процесса и находить своё выражение на любой стадии планирования, производства, реализации, потребления.

Под стратегией понимается модель действий, ставящая себе основной задачей достижение поставленных целей. В процессе стратегического управления принимаются решения, которые в итоге должны способствовать достижению определённых целей. Разработка стратегии организации предполагает поставку стратегических целей двух видов. Первый вид стратегических целей – это цели внешнего порядка, куда можно отнести целеполагание по деятельности организаций на рынке, разработке ассортиментного ряда, ресурсного обеспечения и т. д. Второй вид целей предполагает разработку их для внутреннего использования, в данном случае можно говорить о проведении заинтересованными сторонами анализа деятельности организации по различным параметрам.

Очевидно, что обобщённо стратегия строится исходя из взаимосвязи основной цели, направлений её достижения и необходимых для её достижения ресурсов. Реализация стратегии может быть связана с необходимостью проводить в организации определённого рода изменения. Многие руководители отмечают, что при этом организации могут столкнуться с конкретными трудностями. Так, в частности, персонал организации может не понять причин изменений и всячески им сопротивляться. Также организация может столкнуться с нехваткой ресурсов для проведения стратегии, отсутствием у сотрудников мотивации. Поскольку операционные вопросы при утверждении плана могут превалировать в повестке принятия управленческих решений, продвижение стратегии может быть замедлено. Таким образом, менеджмент организации вынужден искать компромиссные решения в условиях ограниченности ресурсов, особенностей ценообразования и т. п.

Таким образом, неизбежно, что обсуждение стратегического развития тормозится необходимостью принятия решений для оптимизации процесса сегодняшнего дня. В результате руководство не может найти ни средств, ни времени для изменения стратегии

развития, которая может улучшить положение дел на сегодня в компании. Однако рано или поздно менеджмент вынужден начинать изменения, и, как правило, начинаются они с изменения подхода к оптимизации ресурсов. И это бывает ошибочным решением, так как начинать нужно из чёткого определения ответственности и круга решаемых задач каждым сотрудником в рамках происходящих организационных изменений.

Учёт правильной направленности обеспечения преимущества перед конкурентами позволяет правильно осуществлять стратегическое планирование, но наименее уязвимой будет позиция, определяемая как сочетание сильных сторон внутренней среды предприятия с прогнозированием направлений изменений во внешней среде. Следует отметить, что в сферу стратегических решений входит широкий круг вопросов. К ним относятся выбор направлений деятельности, выбор и приоритеты ресурсной базы, организационные формы партнёрства, пути развития стратегического потенциала и возможности реализации сильных сторон предприятия, снижение негативных последствий экологических вызовов, инновационная антикризисная политика и многое другое [5; 6].

Наличие ключевых факторов, на которых базируется вся теория и практика экономического развития, будет иметь свою реализацию, если будет спрос на услуги предприятий. Потребитель в своём выборе ориентируется на собственные приоритеты, реализация которых происходит через реализацию ключевых факторов развития предприятий. А для компаний, ключевые факторы развития которых будут соответствовать важнейшим приоритетам выбора потенциального покупателя, и будут иметь более высокую эффективность своего развития. Поэтому реализация ключевых факторов развития предприятия происходит тогда, когда услуги этого предприятия попадают в число приоритетов выбора покупателем этой услуги [7; 8].

При стратегическом анализе предприятия приоритет отдаётся работе по таким направлениям, как исследования и разработки, формирование плана потребности в капитале и трудовых ресурсах.

Потребность в исследованиях можно определить как деятельность, обеспечивающую компаниям определённые конкурентные преимущества. В плане потребностей в НИОКР должны быть указаны проекты НИОКР, период их реализации, ответственные лица, а также ожидаемый объём выпускаемой продукции [9; 10]. Практика предприятий показывает, что лишь небольшое число организаций рассматривает возможность инвестирования в эту область. Во-первых, это связано со стремлением руководства предприятия сократить материальные затраты, а во-вторых, в нём преобладает надежда на быструю реакцию на реорганизацию услуг по мере изменения потребностей или вкусов потребителей.

Внутренняя среда предприятия определяет эффективное лидерство в области снижения затрат, а внешняя среда связана с требованиями к качеству услуг и их стабильности. Безусловно, эти составляющие взаимосвязаны и создают условия для стабилизации, а в ряде случаев и для снижения цен на услуги. Последнее приводит к увеличению конкурентных преимуществ предприятия, а значит, в свою очередь, к повышению его эффективности.

Исходя из вышеизложенного, становится ясно, что факторы снижения себестоимости продукции и обеспечения необходимого уровня качества продукции или услуг определяют сильные и слабые стороны любого предприятия производственной сферы и требуют углублённого изучения. Этот процесс цикличен, так как уровень знаний специалистов часто не соответствует потребностям организации либо из-за слабой мотивации труда недооценивается потенциал работника. Для определения оптимальной потребности в персонале по стратегическому плану необходимо учитывать, планировать и чётко контролировать выполнение плана по полному обеспечению сотрудников предприятия [11; 12; 13].

Таким образом, для осуществления эффективного процесса мониторинга и анализа окружающей среды руководству предприятия необходимо принять два основных решения: что контролировать и какие методы использовать. Первоочередной задачей является выявление потенциально значимых внешних факторов, которые с наибольшей вероятностью могут повлиять на будущую деятельность предприятия. Второй предпосылкой эффективности экономического анализа является выбор метода экономического исследования.

Таким образом, реакция предприятия на появление стратегических проблем зависит от анализа влияния, влияния и важности проблемы. Отправной точкой для выявления стратегических проблем является составление списка тенденций изменения окружающей среды. В таблице 1 представлен перечень тенденций для предприятий, поскольку их деятельность зависит от состояния не только национальной, но и международной среды.

Таблица 1 – Основные тенденции внешней среды предприятий

№	Название трендов
1.	Интернационализация социальных отношений
2.	Глобализация экономического развития
3.	Формирование единого информационно-телекоммуникационного пространства
4.	Переход от биполярного к многополярному мироустройству
5.	Тенденция нестабильности в мировой политике
6.	Нарастание проблем национальной и экономической безопасности государств
7.	Направления миграционных процессов
8.	Новые демографические процессы: увеличение прироста населения в развивающихся странах и снижение прироста населения в промышленно развитых странах
9.	Ограниченные стратегические ресурсы
10.	Особенности движения капитала и их масштабы в мировом пространстве
11.	Быстрое развитие инновационных технологий
12.	Нестабильность валютной системы
13.	Инфляция

Оценка влияния потенциальных изменений окружающей среды на будущую деятельность предприятия является важным шагом в анализе стратегических вопросов. Последствия могут быть положительными – сильные и слабые стороны предприятия – или отрицательными – риск потери – или и то, и другое [14; 15]. Конкретные последствия могут быть как полезными, которые способствуют достижению определённых целей, так и наносящими ущерб деятельности других предприятий. Оценка времени реакции на каждое событие получается путём сравнения вероятного времени воздействия события со временем, которое требуется предприятию для оперативного реагирования [16; 17].

Таким образом, экономический анализ, особенно разработки возможных ситуационных подходов и моделей, позволил бы современным компаниям использовать реальные инструменты управления в изменяющихся условиях внешней среды [18; 19]. Такой подход требует нового качества организационно-экономических преобразований, которое заключается в повышении стандартов осуществления экономических отношений [20; 21].

Модель инновационного развития предприятия предполагает встраивание в систему экономической деятельности предприятия его организационной структуры и системы управления. Модель инновационного развития предприятия следует рассматривать как вербальное или графическое описание подходов к организации и управлению инновационным процессом на предприятии. Модель инновационного развития предприятия – это совокупность побудительных мотивов, движущих сил и источников, методов, инструментов, организационно-управленческих и финансовых механизмов генерирования и коммерциализации инноваций [22; 23]. Особенно важны критерии адаптивности и гибкости модели, поскольку при современных изменяющихся условиях предприятия в кратчайшие сроки должны адаптироваться к рыночной среде [24].

Характеризуя общую модель стратегического инновационного развития предприятий бизнеса как действенный алгоритм по внедрению и организации эффективной инновационной деятельности, как объект стратегического планирования прогнозируемых и

предусмотренных действий организации в перспективе, определим её основное содержание – построение модели инновационной стратегии через достижение точки оптимума многовариантного множества альтернативных путей инновационного развития предприятия, адекватного внешнему и внутреннему состоянию предприятия в перспективе, организации поведения предприятия в соответствии с избранными направлениями и их дальнейшей коррекцией.

Общая модель инновационной стратегии предприятий бизнеса, порождённая системой разноплановых целевых функций в процессе моделирования, требует прохождения через ряд этапов, позволяющих решить совокупность стратегических задач оптимизации процесса обеспечения инноваций на предприятии:

- от формулировки инновационных целей до создания иерархической структуры стратегических инновационных преобразований. На этом этапе определяются возможные инновационные преобразования и происходит их структуризация по соответствующим направлениям, которые в дальнейшем образуют этапы инновационной стратегии. Поскольку главной задачей данного этапа является формирование иерархий целей, главными методами его реализации через моделирование будут методы структуризации и методы экспертных оценок. Входные данные модели целей формирует множество инновационных целей предприятия;

- от планирования основных направлений преобразований до формирования оптимальной стратегии как набора её этапов. Главным критерием выбора на этом этапе выступает ожидаемая эффективность каждого из направлений, анализ которого позволяет выбрать оптимальный набор из этапов инновационной стратегии. Получение оптимального решения достигается за счёт выбора из множества возможных решений того решения, которое обеспечивает максимальную эффективность, следовательно, основными методами являются графические – позволяющие наглядно представить структуру дальнейших действий;

- от анализа запланированных инновационных преобразований согласно сложившимся критериям до определения их приоритетности. Анализируя сущность инновационных целей, отметим, что в процессе моделирования возникает необходимость использования методов нечётких множеств, позволяющих описать факторы риска и неопределённости;

- от формирования общей структуры системы инновационной стратегии до определения правил распределения полномочий и ресурсов, задействованных в обеспечении инновационных преобразований. Повторная проверка соответствия потенциала и планируемым направлениям. Решая трудности эффективного распределения, целесообразно употреблять способы оптимизации.

Методическое обеспечение процессов формирования моделирования стратегии инновационного развития предприятий бизнеса образуют: теория графов – построение сценариев реализации инновационных процессов и структуры инновационной стратегии; экспертные оценки – формирование необходимых ресурсов, отбор инновационных целей, направлений инновационного развития, оценок эффективности инновационных преобразований; теория нечётких множеств – анализ приоритетности инновационных целей в условиях неопределённости, структуризация инновационных проектов; теория методов оптимизации – эффективное распределение обеспечивающей составляющей по отобранным инновационным целям, формирование оптимальной структуры инновационной стратегии. При этом предложенные методы ориентированы на использование современных информационных технологий, позволяющих принимать решения в условиях слабо структурированной проблемы и недостаточного информационного обеспечения.

Список источников

1. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ как концептуальная основа и навигатор устойчивого развития экономических субъектов: новые подходы к разработке стратегии / Н. А. Казакова // Russian Journal of Management. – 2024. – Т. 12, № 1. – С. 1-12.

– <https://doi.org/10.29039/2409-6024-2024-12-1-1-12>. – EDN FTGRZK.

2. Пушевская, А. А. Стратегический подход к мониторингу рискоустойчивости и финансовой безопасности компаний отрасли пассажирских авиаперевозок / А. А. Пушевская, Н. А. Казакова // *Финансы: теория и практика*. – 2025. – Т. 29, № 1. – С. 159-171. – <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2025-29-1-159-171>. – EDN CRZAPP.

3. Литвак, Б. Г. Моделирование и построение глобального управленческого цикла / Б. Г. Литвак, Д. В. Стефановский // *Управление развитием крупномасштабных систем (MLSD'2011) : материалы пятой международной конференции, Москва, 03–05 октября 2011 года / Общая редакция: С.Н. Васильев, А.Д.Цвиркун. Том 2. – Москва: Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН, 2011. – С. 124-126. – EDN WHSDVN.*

4. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание : Монография (перевод с английского) / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 343 с. – ISBN 978-5-388-00077-4. – EDN TLZZWR.

5. Modeling the processes of forming the organizational structure of management in integrated formations / N. F. Kashapov, M. M. Nafikov, M. X. Gazetdinov [et al.] // *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, Kazan, 04–06 декабря 2019 года. – Kazan, 2020. – P. 012024. – https://doi.org/10.1088/1757-899X/915/1/012024. – EDN KVHHUL.*

6. Макарова, Т. Н. Инновационное проектирование: организационные аспекты и прикладные вопросы / Т. Н. Макарова, М. В. Власова, Л. А. Пашкевич // *Экономическая среда. – 2024. – Т. 13, № 1. – С. 49-63. – https://doi.org/10.36683/ee241.49-63. – EDN CFPUCN.*

7. Нехайчук, Д. В. Управление инновационным развитием предприятий агропромышленного комплекса / Д. В. Нехайчук, И. Г. Павленко, А. А. Котляр // *Форпост науки. – 2024. – Т. 18, № 4. – С. 53-62. – https://doi.org/10.22394/sp244.07. – EDN PSOBAR.*

8. Отварухина, Н. С. Методический инструментарий разработки и реализации стратегии организации / Н. С. Отварухина, М. Н. Миляев // *Вопросы региональной экономики. – 2021. – № 1(46). – С. 115-126. – EDN AXWYQP.*

9. Домогатская, Е. А. Научно-технологический потенциал как стратегический ресурс союзной экономики / Е. А. Домогатская, В. В. Климук, Н. В. Лисичкина // *Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. – 2023. – № 17. – С. 45-48. – https://doi.org/10.36683/2500-249X/2023-17/45-48. – EDN QPOOWU.*

10. Парушина, Н. В. Инструментарий сбора и экономического анализа информации о ресурсном обеспечении производственного предприятия для инновационного развития / Н. В. Парушина, А. С. Мосин // *Экономическая среда. – 2023. – № 2(44). – С. 20-31. – https://doi.org/10.36683/2306-1758/2023-2-44/20-31. – EDN GZJYZD.*

11. Саблин, М. В. Инновационная деятельность как основа устойчивого развития предприятия / М. В. Саблин // *Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2023. – № 21. – С. 125-129. – EDN QQMCXS.*

12. Слепокурова, А. А. Анализ стратегических аспектов развития региона: трудовые ресурсы, инновации, внешнеэкономическая деятельность / А. А. Слепокурова, И. Н. Василенко, Ю. И. Слепокурова // *Регион: системы, экономика, управление. – 2022. – № 2(57). – С. 16-26. – https://doi.org/10.22394/1997-4469-2022-57-2-16-26. – EDN CRRRQK.*

13. Чикаева, К. С. Организационная устойчивость как фактор эффективного управления человеческими ресурсами / К. С. Чикаева, А. В. Рачипа, А. В. Попов // *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2023. – № 1. – С. 43-48. – https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-1-43-48. – EDN OPPXRХ.*

14. Шалаев, И. А. Формирование системы управления качеством для повышения конкурентоспособности инновационных хозяйствующих субъектов / И. А. Шалаев // *Экономическая среда. – 2022. – № 4(42). – С. 60-68. – https://doi.org/10.36683/2306-1758/2022-4-42/60-68. – EDN WYLICN.*

15. Заграновская, А. В. Моделирование деятельности фирмы в составе холдинга / А. В. Заграновская. – Санкт-Петербург : Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого", 2016. – 84 с. – ISBN 978-5-7422-5417-1. – EDN WTKISH.
16. Lyapin, A. S. Supporting innovative development through the tools of the public procurement system / A. S. Lyapin // Государственная служба. – 2024. – Vol. 26, No. 3(149). – P. 24-29. – <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2024-26-3-24-29>. – EDN ZXLVHF.
17. Алексеева, М. Формирование экономической стратегии развития: проблемы и сценарии / М. Алексеева, В. Богачев // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 11. – С. 40-46. – EDN WYOVZD.
18. Карпенко, В. А. Развитие инновационного потенциала экономики России / В. А. Карпенко // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2024. – № 22. – С. 102-105. – EDN FIYVJJ.
19. Пашкевич, Л. А. Инновационное развитие предприятия как фактор экономического роста / Л. А. Пашкевич, Т. Н. Макарова // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. – 2024. – № 20. – С. 23-28. – <https://doi.org/10.36683/FP-20/23-28>. – EDN HIEAVH.
20. Савина, А. Г. Стратегия внедрения цифровых технологий в сельское хозяйство в условиях глобальных трендов ресурсосбережения и экологической безопасности / А. Г. Савина, Л. И. Малявкина, Д. А. Савин // Экономическая среда. – 2024. – Т. 13, № 3. – С. 42-52. – <https://doi.org/10.36683/ee243.42-52>. – EDN SJILVU.
21. Бадмаева, Б. С. Развитие инноваций в бизнес-моделях в цифровой экономике / Б. С. Бадмаева // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2022. – № 2. – С. 289-294. – <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-2-289-294>. – EDN NKNFKS.
22. Ларкина, Н. Г. Вектор инновационного управления при реализации инновационных технологий в деятельности организации / Н. Г. Ларкина, Г. В. Овчаренко, А. П. Яланский // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2023. – № 1. – С. 34-42. – <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-1-34-42>. – EDN HLUMKI.
23. Плотникова, М. В. Инновационно-инвестиционная активность предприятий России / М. В. Плотникова // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2023. – № 19. – С. 236-240. – EDN OSBFAN.
24. Сучкова, Н. А. Проблемы и перспективы научно-технологического развития на современном этапе / Н. А. Сучкова, Н. А. Илюхина // Экономическая среда. – 2023. – № 2(44). – С. 4-12. – <https://doi.org/10.36683/2306-1758/2023-2-44/4-12>. – EDN DYZXIB.

References

1. Kazakova N. A. Modern strategic analysis as a conceptual basis and navigator for the sustainable development of economic entities: new approaches to strategy development. *Russian Journal of Management*, 2024, vol. 12, no. 1, pp. 1-12. <https://doi.org/10.29039/2409-6024-2024-12-1-1-12>.
2. Pushevskaya A. A., Kazakova N. A. Strategic approach to monitoring the risk resilience and financial security of companies in the passenger air transport industry. *Finance: Theory and Practice*, 2025, vol. 29, no. 1, pp. 159-171. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2025-29-1-159-171>.
3. Litvak B. G., Stefanovsky D. V. Modeling and construction of the global management cycle. *Managing the development of large-scale systems (MLSD'2011)*, 2011, pp. 124-126. Available from: <https://elibrary.ru/WHSDVN>.
4. Ansoff I. *Strategic management*. St. Petersburg: Piter, 2009, 343 p. ISBN 978-5-388-00077-4. Available from: <https://elibrary.ru/TLZZWR>.
5. Kashapov N. F., et al. Modeling the processes of forming the organizational structure of management in integrated formations. *IOP Conference Series: Materials Science and*

Engineering, 2020, P. 012024. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/915/1/012024>.

6. Makarova T. N., Vlasova M. V., Pashkevich L. A. Innovative Projecting: Organizational Aspects and Applied Issues. *Economic environment*, 2024, vol. 13, no. 1, pp. 49-63. <https://doi.org/10.36683/ee241.49-63>.

7. Nekhaychuk D. V., Pavlenko I. G., Kotlyar A. A. Management of Innovative Development of Agro-industrial Enterprises. *Science Outpost*, 2024, vol. 18, no. 4, pp. 53-62. <https://doi.org/10.22394/sp244.07>. Available from: <https://elibrary.ru/PSOBAR>.

8. Otvaruhina N. S., Milyaev M. N. Methodological tools for development and implementation organization strategies. *Problems of regional economy*, 2021, no. 1(46), pp. 115-126. Available from: <https://elibrary.ru/AXWYQP>.

9. Domogatskaya E. A., Klimuk V. V., Lisichkina N. V. Scientific and Technological Potential as a Strategic Resource of Union Economy. *Education and Science without Limits: Fundamental and Applied Researches*, 2023, no. 17, pp. 45-48. <https://doi.org/10.36683/2500-249X/2023-17/45-48>.

10. Parushina N. V., Mosin A. S. Tools for Collecting and Economic Analysis of Information Concerning Manufacturing Enterprise Resource Provision for Innovative Development. *Economic environment*, 2023, no. 2(44), pp. 20-31. <https://doi.org/10.36683/2306-1758/2023-2-44/20-31>.

11. Sablin M. V. Innovative Activity as a basis of the Enterprise Sustainable Development. *Education and Science without Limits: Social Sciences and Humanities*, 2023, no. 21, pp. 125-129. Available from: <https://elibrary.ru/QQMCXS>.

12. Slepokurova A. A., et al. Analysis of strategic aspects of development region: human resources, innovations, foreign economic activity. *Region: Systems, Economics, Management*, 2022, no. 2(57), pp. 16-26. <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2022-57-2-16-26>.

13. Chikaeva K. S., Rachipa A. V., Popov A. V. Organizational sustainability as a factor of efficient human resource management. *State and Municipal Management. Scholar Notes*, 2023, no. 1, pp. 43-48. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-1-43-48>.

14. Shalaev I. A. Formation of quality management system to increase competitiveness of innovative economic entities. *Economic environment*, 2022, no. 4(42), pp. 60-68. <https://doi.org/10.36683/2306-1758/2022-4-42/60-68>.

15. Zagranovskaya A. V. *Modeling the activities of the company in the holding*. St. Petersburg: Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, 2016, 84 p, ISBN 978-5-7422-5417-1. Available from: <https://elibrary.ru/WTKISH>.

16. Lyapin A. S. Supporting innovative development through the tools of the public procurement system. *Public Administration*, 2024, vol. 26, no. 3(149), pp. 24-29. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2024-26-3-24-29>.

17. Alekseeva M., Bogachev V. Designing economic development strategies: problems and scenarios. *Theoretical and Practical Aspects of Management*, 2016, no. 11, pp. 40-46. Available from: <https://elibrary.ru/WYOVZD>.

18. Karpenko V. A. Development of Innovative Potential of Russian Economy. *Education and Science without Limits: Social Sciences and Humanities*, 2024, no. 22, pp. 102-105. Available from: <https://elibrary.ru/FIYVJJ>.

19. Pashkevich L. A., Makarova T. N. Innovative Development of an Enterprise as a Factor of Economic Growth. *Education and Science without Limits: Fundamental and Applied Researches*, 2024, no. 20, pp. 23-28. <https://doi.org/10.36683/FP-20/23-28>.

20. Savina A. G., Malyavkina L. I., Savin D. A. Introduction Strategy of Digital Technologies in Agriculture under Conditions of Global Trends in Resource Conservation and Environmental Safety. *Economic environment*, 2024, vol. 13, no. 3, pp. 42-52. <https://doi.org/10.36683/ee243.42-52>.

21. Badmaeva. B. S. Development of business model innovations in the digital economy. *State and Municipal Management. Scholar Notes*, 2022, no. 2, pp. 289-294.

<https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-2-289-294>.

22. Larkina N. G., Ovcharenko G. V., Yalansky A. P. The vector of innovative management in the implementation of innovative technologies in the organization's activities. *State and Municipal Management. Scholar Notes*, 2023, no. 1, pp. 34-42. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-1-34-42>. Available from: <https://elibrary.ru/HLUMKI>.

23. Plotnikova M. V. Innovation and Investment Activity of Russian Enterprises. *Education and Science without Limits: Social Sciences and Humanities*, 2023, no. 19, pp. 236-240. Available from: <https://elibrary.ru/OSBFAN>.

24. Suchkova N. A., Ilyukhina N. A. Problems and Prospects of Scientific and Technological Development at the Present Stage. *Economic environment*, 2023, no. 2(44), pp. 4-12. <https://doi.org/10.36683/2306-1758/2023-2-44/4-12>.

Статья поступила в редакцию / Received: 11.04.2025

Доработана после рецензирования / Revised: 15.06.2025

Принята к публикации / Accepted: 18.06.2025