

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОМПАНИИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Кострова Юлия Борисовна,

канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой бизнеса и управления,

e-mail: ubkostr@mail.ru,

Московский университет имени С.Ю. Витте, филиал в г. Рязани,

Шибаршина Ольга Юрьевна,

канд. соц. наук, доцент, заместитель заведующего кафедрой бизнеса и управления,

e-mail: oshibarshina@mail.ru,

Московский университет имени С.Ю. Витте, филиал в г. Рязани

В рамках настоящего исследования в качестве основных барьеров при внедрении инноваций определено отсутствие системного подхода в работе с инновациями, сложность трансформации компании, бюрократизированность процессов, длительные сроки принятия решений. По мнению авторов, причина кроется в отсутствии новых компетенций коммерциализации продуктов как в научном сообществе и предпринимательской среде, так и среди крупных компаний. За последние несколько десятилетий многие российские компании не успели перестроиться на новые механизмы взаимодействия и продолжают использовать устаревшие методы управления, внутренние ресурсы и собственную научно-исследовательскую базу. В данной статье представлена актуальная модель, которая при использовании стратегического подхода позволит российским компаниям стать более открытыми к инновациям, изменить свою структуру управления и более эффективно внедрять новые технологии и решения за счет различных инструментов, получивших широкое применение в России и мире в последние годы.

Ключевые слова: инновационная деятельность, стратегия, стратегический подход, рынок, бизнес-модель, инновационная зрелость, устойчивое развитие

A MODEL OF MANAGING THE INNOVATIVE ACTIVITY OF THE COMPANY: A STRATEGIC APPROACH

Kostrova Y.B.,

candidate of economics sciences, Associate Professor, head of the department of business and management,

e-mail: ubkostr@mail.ru,

Ryazan branch of the Moscow Witte University, Ryazan,

Shibarshina O.Y.,

candidate of sociological sciences, Associate Professor, Deputy Head of the Department of Business and Management,

e-mail: oshibarshina@mail.ru,

Ryazan branch of the Moscow Witte University, Ryazan

In the framework of this study, the absence of a systematic approach to working with innovations, the complexity of company transformation, the bureaucratization of processes, and the lengthy time frame for making decisions are identified as the main barriers in introducing innovations. According to the authors, the reason lies in the lack of new competencies for commercializing products both in the scientific community and the business environment, and among large companies. Over the past few decades, many Russian companies have not had time to adapt to new mechanisms of interaction and continue to use outdated management methods, internal resources and their own research base. This article presents the current model, which, using the strategic approach, will allow Russian companies to become more open to innovations, change their management structure and more

efficiently introduce new technologies and solutions using various tools that have been widely used in Russia and the world in recent years.

Keywords: innovation, strategy, strategic approach, market, business model, innovation maturity, sustainable development

DOI 10.21777/2587-554X-2020-2-29-37

Введение

В последние десятилетия парадигма успеха отдельных организаций и экономики в целом претерпевает значительные изменения. В настоящее время скорость появления новых продуктов и бизнес-моделей играет более важную роль, чем 10–20 лет назад – крупнейшие компании вынуждены конкурировать не только друг с другом, но и с молодыми быстрорастущими компаниями.

Скорость прогресса и появление новых решений выросли многократно, в результате многие компании, которые сталкиваются с новыми вызовами инновационного развития, вынуждены внедрять новые идеи и технологии, чтобы оставаться конкурентоспособными. Это особенно актуально как для России, так и в целом для стран, в которых доминируют классические отрасли экономики. Для успешного развития в рамках стремительно изменяющейся среды необходимо меняться как минимум с той же скоростью, а если говорить о целях лидерства – быть быстрее изменений окружающего мира.

Такие изменения невозможны без внедрения подрывных инноваций, охватывающих все уровни организаций.

Как показывает практика, большинство российских компаний сталкиваются в этом направлении с определенными вызовами. Очевидно минимальное реальное влияние внедряемых инноваций на текущую деятельность большинства российских компаний. Такой результат объясняется наличием существенных барьеров при внедрении инноваций.

Новое время требует новых решений и управленческих моделей. Сегодня уже не так важно, кто изобрел, важно – кто быстрее внедрил и адаптировал свой бизнес и свои продукты под нужды клиента. Поэтому скорость принятия решений, время вывода новых продуктов на рынок, открытость компаний к взаимодействию с предпринимательским сообществом, научными организациями и другими крупными компаниями не менее важны, чем фундаментальная наука и собственные исследования.

1. Общая характеристика модели управления инновационной деятельностью компании на основе стратегического подхода

Предлагаемая модель управления инновационной деятельностью компании на основе стратегического подхода состоит из элементов, характеризующих инновационную зрелость организации с точки зрения стратегии управления инновациями. Используя представленные в таблице 1 характеристики, компания может провести диагностику текущего состояния инновационной зрелости и определить направления для развития, которые позволят ей перейти на следующий уровень зрелости.

Модель оценки уровня зрелости, представленная в таблице 1, состоит из 4 характеристик:

- стратегия компании и роль инноваций в ее реализации характеризует степень проникновения инновационной деятельности в реализацию стратегических целей компании и отражает стремление компании прорабатывать новые направления развития бизнеса и внедрять прорывные технологии в рамках своего бизнеса;

- степень влияния инновационной деятельности на результаты компании отражает вклад результатов инновационной деятельности в устойчивое развитие компании и в достижение стратегических целей организации;

- готовность и способность компании инвестировать в инновации и принимать риски показывает риск-аппетит корпорации к высокорискованным проектам инновационной деятельности, способность топ-менеджмента и прочих сотрудников компании брать на себя ответственность за реализацию инноваций, восприятие неудач и ошибок, связанных с высокой степенью неопределенности инновационных проектов;

- роль внутреннего заказчика в инновационной деятельности показывает, кто формирует и стимулирует спрос на инновации, кто определяет вектор развития инновационной деятельности, кто является пользователем инновационных продуктов и услуг.

Таблица 1 – Основные характеристики инновационной зрелости компании на основе стратегического подхода

Характеристики	Начальный уровень	Продвинутый уровень	Целевой уровень
Стратегия компании и роль инноваций в ее реализации	Усилия компании направлены на сохранение или защиту текущего бизнеса. Инновационная деятельность компании оказывает незначительное влияние или носит несистемный характер	Усилия компании направлены на развитие новых направлений бизнеса, в т.ч. за счет инновации. Инновационная деятельность компании учитывается как фактор развития компании	Усилия компании направлены на существенное изменение применяемых технологий и процессов, а также сохранение или завоевание лидирующих позиций. Инновационная деятельность оказывает существенное влияние на стратегию развития компании
Степень влияния инновационной деятельности на результаты компании	Результаты инновационной деятельности компании не оцениваются или носят незначительный характер	Результаты инновационной деятельности компании вносят вклад в общее развитие компании	Результаты инновационной деятельности компании вносят существенный вклад в общее развитие компании
Готовность и способность компании инвестировать в инновации и принимать риски	Компания не инвестирует время и ресурсы в инновации, если есть риск ухудшения краткосрочных финансовых результатов. Инвестиции связаны с развитием существующих продуктов или повышением операционной эффективности	Компания готова инвестировать в отдельные рискованные проекты, связанные с развитием текущего бизнеса и новых продуктов	Компания систематически осуществляет рискованные инвестиции при наличии подходящих проектов, осуществляет поиск проектов, направленных на развитие текущих и новых направлений, в т.ч. подрывные инновации
Роль внутреннего заказчика в инновационной деятельности	Определение новых проектов и их внедрение происходит несистемно или только по указанию руководства. Функциональные подразделения не участвуют в рассмотрении и реализации проектов	Функциональные подразделения транслируют запрос на инновации, но неактивно участвуют в процессе принятия решений и реализации проектов или не заинтересованы в результате	Функциональные подразделения транслируют запрос на инновации, являются активными участниками и вносят существенный вклад в реализацию проектов

Источник: Составлена авторами по исследованным материалам

Как видим, долгосрочное и устойчивое развитие компании определяется качеством стратегии компании и конкретикой плана действий по ее реализации.

Общая стратегия организации определяет целевые ориентиры организации и формирует запрос на инновации. Поэтому стратегия управления инновациями не только не должна быть оторвана от общей стратегии компании, но и являться ее следствием или ее частью [8].

В свою очередь, внешняя среда, которая включает потребителей, конкурентов, игроков на смежных рынках, рыночную конъюнктуру, технологии и т.п., влияет на вектор инновационного развития компании.

Наличие собственных компетенций, развитие рынка стартапов и внешних технологий и уровень инновационной зрелости определяют возможности применения компании определенных типов инноваций (внутренние или внешние), уровень рассматриваемой готовности технологий (TRL), а также приемлемый для компании уровень риска.

Поэтому компания должна определить подходящие для реализации ее целей типы инноваций, подходы и инструменты работы с инновациями, а также план организационных мероприятий по достижению инновационной трансформации компании.

При этом наличие отдельного документа с инновационной стратегией не является определяющим для инновационной трансформации. Важно само понимание целей инновационного развития, наличие плана действий, а также должное донесение ценностей и приоритетов до своих сотрудников [5]. Разработка стратегии работы с инновациями может быть реализована несколькими способами: подготовка отдельного документа по стратегии работы с инновациями, включение элементов инновацион-

ной стратегии в общую стратегию компании, проведение стратегической сессии, формирование внутренних целей и правил ведения инновационной деятельности.

Таким образом, инновационная стратегия или отдельные ее элементы (при отсутствии инновационной стратегии) должны выполнять следующие функции:

- определять цели инноваций в компании;
- транслировать инновационные приоритеты и задачи инновационного развития сотрудникам компании.

2. Определение стратегических целей компании

Стратегия компании может включать различные цели, которые зависят от внешней среды: расширение текущего бизнеса, повышение операционной эффективности, защита текущего положения на рынке, выход на новые рынки или создание новых продуктов, повышение операционной эффективности и прибыльности текущего бизнеса и т.д.

В зависимости от того, какие цели стоят перед компанией в рамках общей корпоративной стратегии, компания формирует спрос на определенные типы инновационных решений (прорывные/инкрементальные; продуктовые/процессные и т.п.). Это в свою очередь влияет на используемые инструменты инноваций и операционные процессы, что схематично представлено на рисунке 1.



Рисунок 1 – Влияние внешней среды на общую стратегию компании и стратегию работы с инновациями (составлен авторами по исследованным материалам)

Внешняя среда включает в себя конкурентов, поставщиков, потребителей, смежные рынки продуктов и услуг и государственное регулирование. Внешняя среда, таким образом, является одним из основных факторов, влияющих на определение целей компании.

Например, для крупных добывающих компаний характерны высокие барьеры входа на рынок новых игроков, маловероятно изменение предпочтений потребителей, большое значение имеет динамика цен на сырье, а также государственное регулирование рынка [4].

В отличие от добывающих компаний, для компаний потребительского сектора рисками чаще могут быть появление новых конкурентов, изменение предпочтений покупателей и появление товаров-заменителей. В зависимости от того, в какой внешней среде функционирует компания, она формирует свою общую корпоративную стратегию [7].

Общая корпоративная стратегия зависит от внешней среды и может включать: географическую экспансию, рост производственных и финансовых показателей, защиту текущего положения на рынке, повышение операционной эффективности, обеспечение безопасности производства и т.д.

Например, для добывающих компаний в связи с высокой зависимостью от цен на сырье чаще всего наиболее актуальной стратегической целью является повышение операционной эффективности

и повышение обеспеченности запасами. Для компаний потребительского сектора актуальны появление новых конкурентов и изменение предпочтений покупателей, поэтому общая стратегия будет направлена на рост или сохранение доли рынка за счет повышения качества продукции, удовлетворения новых потребностей клиента, а также выход на смежные или новые рынки за счет разработки новых продуктов или услуг.

Общая стратегия компании определяет инновационную стратегию и типы инновационных решений, с которыми работает компания.

3. Инновационная стратегия и ее взаимосвязь с общей стратегией

Разные цели и намерения компании задают различную повестку для инновационной деятельности. Инновационная стратегия зависит от внешней среды и общей корпоративной стратегии компании и может быть ориентирована на работу с разными типами инновационных решений: инкрементальными или подрывными инновациями, инновациями бизнес-процессов или инновациями бизнес-моделей и т.д.

Задачами инновационной стратегии компании являются формирование целей инновационного развития, формирования плана реализации, определение инструментов внедрения и подходов к управлению инновациями.

Например, для компаний, целью которых является повышение операционной эффективности, наиболее актуальными могут быть инкрементальные и процессные инновации. Компании потребительского сектора для поддержания конкурентоспособности будут чаще выходить на новые рынки, создавать новые продукты или использовать новые для себя бизнес-модели.

Основываясь на общей стратегии компании необходимо определить, какие инновации ей интересны: продуктовые, процессные или ориентированные на изменения в бизнес-модели. Для определения горизонта планирования и сложности инноваций компания может использовать «Модель трех горизонтов» представленная в таблице 2, которая выделяет три группы инноваций.

Таблица 2 – «Модель трех горизонтов» для определения горизонта планирования и сложности инноваций

Новые рынки (ранее не существовавшие)	Открытие новых рынков		<i>Горизонт 3</i> (новые идеи, которые трансформируют рынок и компанию)
Развивающиеся рынки (существующие)	Развитие и рост	<i>Горизонт 2</i> (следующее поколение продуктов/сервисов для основного рынка)	
Текущий рынок	Поддержание текущих рынков <i>Горизонт 1</i> (усовершенствования, расширения, новые варианты, снижение затрат и т.д.)		
	Зрелые технологии (использующиеся)	Развивающиеся технологии (еще не используются)	Новые технологии

Источник: Составлена авторами по исследованным материалам

Первый горизонт (инкрементальные инновации): новые решения являются инкрементальными и обеспечивают непрерывное обновление существующей бизнес-модели компании и ее ключевых компетенций в краткосрочной перспективе. Второй горизонт (прорывные или радикальные инновации): новые решения расширяют существующую бизнес-модель компании и ее ключевые компетенции, распространяясь среди новых клиентов и рынков. Третий горизонт (подрывные инновации): создаются новые подрывные компетенции и виды бизнеса, чтобы либо использовать новые возможности себе на благо, либо противостоять волне подрывных инноваций.

Разные типы инноваций требуют разных подходов, критериев оценки проектов, компетенций и бизнес-процессов. Этот тезис подтверждается опросом технологических лидеров VCG26, а также рядом других исследований, результаты которых сгруппированы в таблице 3.

Таблица 3 – Описание фокуса и необходимых компетенций согласно «Модели трех горизонтов»

Описание горизонта	Существующий рынок или технология	Развивающийся рынок или технология	Новый рынок или технология
Фокус	- защита рыночной позиции; - рост прибыльности текущих бизнесов	Развитие инициатив для запуска новых направлений бизнеса	Поиск возможностей на будущее, выбор вариантов, которые могут «выстрелить» в будущем
Необходимые компетенции и подходы	- годовое планирование и прогнозирование; - детальное планирование роста в смежных направлениях; - классические финансовые критерии оценки проектов и подходы к управлению; - детальные результирующие КПЭ	- работа инвестиционного бюджета; - детальное бизнес-планирование для запуска новых бизнесов; - применение альтернативных метрик и новых методов управления проектами; - верхнеуровневые КПЭ	- подготовка первоначального бизнес-плана; - разбивка проекта на этапы; - необходимость наличия специальных навыков и знаний; - постановка общей цели КПЭ либо верхнеуровневые, либо отсутствуют

Источник: Составлена авторами по исследованным материалам

В зависимости от того, какие цели стоят перед компанией (т.е. к какому горизонту относятся ее будущие планы), компании необходимо менять процессы, критерии отбора инновационных проектов, развивать соответствующие компетенции. При этом отметим, что исполнители разных типов инноваций чаще всего разные, что подтверждается данными рисунка 2.



Рисунок 2 – Ответственные за внедрение инноваций в зависимости от типа инноваций (составлена авторами по исследованным материалам)

Это связано с потребностью компании поддерживать или улучшать свои конкурентные преимущества. Если компания внедряет только инкрементальные инновации, то она может рассчитывать только на то, чтобы не отставать от конкурентов [3]. Если же компания хочет выйти в лидеры и отстаивать свои лидерские позиции в долгосрочной перспективе, то ей необходимо выходить в развивающиеся рынки (горизонт 2), разрабатывать новые бизнес-модели (горизонт 3).

Для крупных корпораций, работающих на сложных инновационных рынках, поддержание конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе за счет внедрения инноваций 2–3 горизонтов является критичным. Отсутствие гибкости и желания заниматься подрывными инновациями приводит крупные корпорации к потере лидерских позиций. Любая бизнес-модель несет в себе существенные риски, например, появление нового игрока или в долгосрочной перспективе, то ей необходимо выходить в развивающиеся рынки (горизонт 2), разрабатывать новые бизнес-модели (горизонт 3).

Компаниям следует помнить, что в условиях быстрого развития техники и технологий инновации становятся залогом конкурентного преимущества и основой устойчивого развития компании [6]. Подрывные инновации являются наиболее важными, так как несут наибольшие риски для любой компании, поэтому компания должна уделять особое внимание своему инновационному развитию на долгосрочную

перспективу с учетом необходимости развития собственных компетенций в сложных инновациях. С точки зрения подрывных инноваций (горизонт 3) компании используют различные подходы к управлению:

- сотрудничество с другими крупными компаниями, которые могут в короткие сроки разработать и предложить инновационные решения в обмен на предоставление выгодных контрактов или иных форм взаимодействия;

- поглощение или партнерство с внешними инновационными компаниями, которые занимаются разработкой подрывных инноваций. Подобный шаг стоит делать после оценки сильных сторон компании и ее бизнес-модели. Также требуется оценка в контексте минимизации риска несоответствия культур и процессов между двумя компаниями. В противном случае это может привести к тому, что инновационная корпоративная культура приобретенной компании будет полностью поглощена;

- быстрое копирование подрывных инноваций, разработанных конкурентами, и последующее самостоятельное развитие, используя свое операционное преимущество. Такой вариант возможен при наличии у компании достаточных ресурсов и компетенций. Действуя по такому сценарию компании необходимо понимать, какую конкретно проблему клиента решает инновация. Это позволит компании получить лидерскую позицию на рынке [2]. В противном случае есть риск запустить продукт, который не будет востребован на рынке;

- более успешное создание и внедрение подрывных инноваций по сравнению со стартапами. Этот подход сложно реализуем для крупных компаний, поскольку стартапы имеют конкурентное преимущество. По характеру своей деятельности стартапы создаются под подрывные инновации и имеют соответствующую инновационную культуру и быструю скорость реагирования на изменения. В то время как корпорации в большей степени направлены на реализацию своих текущих процессов и на сохранение своего текущего конкурентного преимущества. В основе изменения ситуации в корпорациях лежат процессы трансформации операционной модели, системы мотивации и корпоративной культуры компании [1].

Таким образом, внешняя среда определяет общую корпоративную стратегию компании, которая, в свою очередь определяет стратегию работы с инновациями, необходимую для достижения поставленных перед компанией задач и борьбы с возникающими вызовами.

Компаниям, которые хотят сохранять свои лидерские позиции на рынке, рекомендуется работать как с инкрементальными инновациями, так и с подрывными, предполагающими создание новых для компании бизнес-моделей для минимизации потери позиций в случае выхода на рынок новых игроков или других трудно предсказуемых изменений. Работа с разными типами инноваций требует от компаний соответствующей адаптации своих бизнес-процессов, критериев выбора проектов и развития соответствующих компетенций.

Заключение

Таким образом, стратегия работы с инновациями является основополагающим элементом системы управления инновациями, поскольку позволяет компании определить цели работы с инновациями, транслировать данные цели всем сотрудникам компании, задавать основные направления работы и формировать план реализации намеченных инициатив.

Внешняя среда определяет общую стратегию, которая, в свою очередь, лежит в основе инновационной стратегии компании. Поэтому в рамках всей организации инновационная стратегия является средством достижения стратегических целей корпорации и сохранения ее конкурентоспособности в условиях возникающих внешних вызовов.

Для сохранения своих лидерских позиций на рынке рекомендуется сохранять баланс между инкрементальными, радикальными и подрывными инновациями. Применение портфельного подхода, согласно «Модели трех горизонтов», позволяет устранить конкуренцию между инкрементальными, радикальными и подрывными проектами при распределении бюджетных средств.

Работа с разными типами инноваций требует от организации формирования разных компетенций, трансформации действующих бизнес-процессов и развития персонала. В основе трансформации организации лежат:

- повышение риск-аппетита компании к инновационным проектам и повышение толерантности к неудачам и ошибкам, изменение отношения к неуспешным проектам;
- ориентация на максимизацию количества инновационных проектов для развития инновационных компетенций сотрудников;
- ориентация на заказчика при разработке инновационных проектов и определении направления развития инновационной деятельности;
- использование дифференцированных критериев выбора проектов в зависимости от стадии зрелости технологии при формировании портфеля инновационных проектов.

Инновационная трансформация компании, как и любое крупное изменение в бизнесе компании, требует использования механизмов оценки эффективности проводимых изменений. Должная система оценки способствует своевременному выявлению узких мест, определению инструментов для корректировки и, в конечном итоге, повышению качества результатов инновационной деятельности.

В зависимости от уровня инновационной зрелости компаниям стоит балансировать между показателями «действий», связанных с созданием потенциала компании в области инноваций, (больше для начальных) и «результата» (больше для продвинутых). Для достижения планомерного положительного результата рекомендуется постепенное изменение фокуса показателей выполнения поставленных задач по мере инновационного развития компаний. Такой подход позволит компаниям начального уровня зрелости избежать ряда рисков от использования исключительно «результатирующих» показателей.

Список литературы

1. Бурцева Т.А. Оценка эффективности информационного обеспечения управления инновациями // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2020. – № 1 (32). – С. 78–86.
2. Кострова, Ю.Б. Специфика венчурного финансирования инновационных проектов / Ю.Б. Кострова, О.Ю. Шибаршина // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 8-4 (55). – С. 57–59.
3. Куликова, О.М. Организационные аспекты инновационной деятельности предприятия / О.М. Куликова, Н.Е. Тропынина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 3-2 (61). – С. 103–106.
4. Ляцук Ю.О. Анализ проблем стратегического управления развитием российских компаний нефтегазовой отрасли // Материалы XV международной научной конференции «Устойчивое развитие: общество, экология, экономика». – М.: ЧОУВО МУ им. С.Ю. Витте, 2019. – С. 258–264.
5. Филюхина, А.В. Проблемы внедрения бережливого производства в России / А.В. Филюхина, Ю.Б. Кострова // Материалы XVI межвузовской научно-технической конференции «Новые технологии в учебном процессе и производства». – Рязань: ИП Жуков В.Ю., 2018. – С. 369–370.
6. Шибаршина О.Ю. Формирование новых подходов к управлению эффективностью // Материалы XIV Международной научной конференции «Актуальные проблемы современного общества и пути их решения в условиях перехода к цифровой экономике». – М.: ЧОУВО МУ им. С.Ю. Витте, 2018. – С. 591–597.
7. Шулепина Т.И. Основные принципы инвестиционной стратегии организации, как фактор устойчивого развития предприятия // Материалы III международной научно-практической конференции «Устойчивое развитие социально-экономических систем: наука и практика». – М.: ЧОУВО МУ им. С.Ю. Витте, 2016. – С. 726–735.
8. Шулепина, Т.И. Российская инвестиционная политика на современном этапе развития экономики / Т.И. Шулепина, К.И. Шулепина. // Материалы X Международной научно-практической конференции «Информационное общество и актуальные проблемы экономических, гуманитарных, правовых и естественных наук». – Рязань: МГУЭСИИ (МЭСИ) Рязанский филиал, 2014. – С. 179–184.

References

1. Burceva T.A. Ocenka effektivnosti informacionnogo obespecheniya upravleniya innovacijami // Vestnik Moskovskogo universiteta im. S.Yu. Vitte. Seriya 1: Ekonomika i upravlenie. – 2020. – № 1 (32). – S. 78–86.

2. *Kostrova, Yu.B.* Specifika venchurnogo finansirovaniya innovacionnyh proektov [Tekst] / Yu.B. Kostrova, O.Yu. Shibarshina // Konkurentosposobnost' v global'nom mire: ekonomika, nauka, tekhnologii. – 2017. – № 8-4 (55). – S. 57–59.
3. *Kulikova, O.M.* Organizacionnye aspekty innovacionnoj deyatel'nosti predpriyatiya / O.M. Kulikova, N.E. Tropynina // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. – 2020. – № 3-2 (61). – S. 103–106.
4. *Lyashchuk Yu.O.* Analiz problem strategicheskogo upravleniya razvitiem rossijskih kompanij neftegazovoj otrasli // Materialy XV Mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii «Ustojchivoe razvitie: obshchestvo, ekologiya, ekonomika». – M.: CHOUVO MU im. S.Yu. Vitte, 2019. – S. 258–264.
5. *Filyuhina, A.V.* Problemy vnedreniya berezhlivogo proizvodstva v Rossii / A.V. Filyuhina, Yu.B. Kostrova // Materialy XVI mezhvuzovskoj nauchno-tekhnicheskoy konferencii «Novye tekhnologii v uchebnom processe i proizvodstva». – Ryazan': IP Zhukov V.Yu., 2018. – S. 369–370.
6. *Shibarshina O.Yu.* Formirovanie novyh podhodov k upravleniyu effektivnost'yu // Materialy XIV Mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii «Aktual'nye problemy sovremennogo obshchestva i puti ih resheniya v usloviyah perekhoda k cifrovoj ekonomike». – M.: CHOUVO MU im. S.Yu. Vitte, 2018. – S. 591–597.
7. *Shulepina T.I.* Osnovnye principy investicionnoj strategii organizacii, kak faktor ustojchivogo razvitiya predpriyatiya // Materialy III Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii «Ustojchivoe razvitie social'no-ekonomicheskikh sistem: nauka i praktika». – M.: CHOUVO MU im. S.Yu. Vitte, 2016. – S. 726–735.
8. *Shulepina, T.I.* Rossijskaya investicionnaya politika na sovremennom etape razvitiya ekonomiki / T.I. Shulepina, K.I. Shulepina // Materialy X Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii «Informacionnoe obshchestvo i aktual'nye problemy ekonomicheskikh, gumanitarnyh, pravovyh i estestvennyh nauk». – Ryazan': MGUESiI (MESI) Ryazanskij filial, 2014. – S. 179–184.