

**ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ  
И ПРОМЫШЛЕННЫЙ РОСТ  
ЭКОНОМИКИ В УСЛОВИЯХ  
НЕОИНДУСТРИАЛИЗАЦИИ**



Белгород  
2022

**ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ  
И ПРОМЫШЛЕННЫЙ РОСТ ЭКОНОМИКИ  
В УСЛОВИЯХ НЕОИНДУСТРИАЛИЗАЦИИ**

Монография

Белгород  
2022

УДК 338.2  
ББК 65.050  
И66

Авторы:

Дорошенко Ю. А., Малыхина И. О., Авилова В. В., Оспищев П. И., Лаврикова Н. И., Азарова Н. А., Трошин А. С., Сюй Чжэньпэн, Владыка М. В., Чистникова И. В., Третьякова Л. А., Найденкова М. С., Иноземцева А. А., Павлова И. Г., Данейкин Ю. В., Щегина Е. Д., Кочина С. К., Веселовский М. Я., Парфенова Е. В., Сомина И. В., Кондаков М. В., Снитко Л. Т., Роздольская И. В., Чинова Е. Н., Балабанова Г. Г., Ряпухина В. Н., Мостовик М. Ю., Куприянов С. В., Божков Ю. Н., Минаева Л. А., Селиверстов Ю. И., Дмитриева Ю. А., Микалуг С. М., Тумин В. М., Старикова М. С., Рудычев А. А.

Рецензенты:

Доктор экономических наук, доцент Белгородского государственного национального исследовательского университета (НИУ «БелГУ») *Е. А. Стрябкова*

Доктор экономических наук, профессор Белгородского университета кооперации, экономики и права *Е. И. Макринова*

Кандидат экономических наук, доцент Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова *И. А. Кузнецова*

**И66** **Инновационное** развитие и промышленный рост экономики в условиях неоиндустриализации: монография / Дорошенко Ю. А., Малыхина И. О., Авилова В. В. и др. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2022. – 352 с.

ISBN 978-5-361-01114-8

В монографии рассмотрены теоретико-методические и экономические основы функционирования российской экономики, построения инновационной траектории развития регионов, трансформации деятельности организаций в условиях неоиндустриальных вызовов.

Монография предназначена для научных работников, экономистов, а также для преподавателей, докторантов, аспирантов, студентов экономических специальностей.

Данное издание публикуется в авторской редакции.

Глава «Разработка комплексного организационно-экономического механизма реализации инновационной траектории развития экономических систем различного иерархического уровня» написана по результатам исследования в рамках государственного задания Минобрнауки России (FZWN-2020-0016).

УДК 338.2  
ББК 65.050

ISBN 978-5-361-01114-8

© Белгородский государственный технологический университет (БГТУ) им. В.Г. Шухова, 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
<b>ГЛАВА 1. ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ В УСЛОВИЯХ НЕОИНДУСТРИАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ.....</b>	<b>6</b>
<i>Дорошенко Ю.А., Малыхина И.О.</i> Ключевые аспекты формирования парадигмы неоиндустриализации как основы инновационной траектории развития экономических систем.....	7
<i>Авилова В.В.</i> Проявление глобальных неоиндустриальных вызовов в промышленности России в современных условиях и в стратегическом формате.....	20
<i>Оспищев П.И.</i> Содержание и детерминанты развития современных социально-экономических систем.....	34
<i>Лаврикова Н.И., Азарова Н.А.</i> Сетевая модель управления инновационным потенциалом экономических систем.....	45
<i>Трошин А.С., Сюй Чжэньпэн</i> Инновационные стратегии международной торговли в условиях интернет-экономики.....	62
<b>ГЛАВА 2. ИННОВАЦИОННАЯ ТРАЕКТОРИЯ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ.....</b>	<b>73</b>
<i>Владыка М.В., Чистникова И.В.</i> Инструментарий пространственной эконометрики для оценки территориальной асимметрии и связанности экономических систем.....	74
<i>Третьякова Л.А.</i> Влияние инноваций на развитие территориально-экономических систем: подход с использованием патентов.....	85
<i>Найденкова М.С.</i> Устойчивое развитие региональных экономических систем в рамках инновационных стратегий пространственного развития.....	98
<i>Иноземцева А.А., Павлова И.Г.</i> Пути повышения уровня развития мезосистем на основе проектирования сбалансированной инновационной инфраструктуры и наращивания инновационного потенциала.....	111
<i>Данейкин Ю.В.</i> Развитие региональных экосистем инновационного технологического предпринимательства в целях решения проблем высокотехнологичных отраслей.....	125
<b>ГЛАВА 3. ТРАНСФОРМАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ ПОД ВЛИЯНИЕМ ДЕТЕРМИНАНТ НЕОИНДУСТРИАЛИЗАЦИИ.....</b>	<b>141</b>
<i>Щегина Е.Д., Кочина С.К.</i> Инвестиционные аспекты диагностики промышленных инновационных систем.....	142
<i>Веселовский М.Я., Парфенова Е.В.</i> Особенности формирования	

стратегии развития инновационных предприятий ракетно-космической отрасли под влиянием внешней среды.....	159
<i>Сомина И.В., Кондаков М.В.</i> Концепция бережливого производства и бережливые инновации как основа обеспечения конкурентоспособности предприятия.....	180
<i>Минаева Л.А.</i> Инновационная активность российского промышленного производства: проблемы и пути решения.....	196
<i>Снитко Л.Т., Роздольская И.В.</i> Генерирование показателей в информационной системе управления инновационными организациями.....	212
<i>Чиждова Е.Н., Балабанова Г.Г.</i> Возможности и направления роста производительности труда в условиях неоиндустриализации.....	231
<i>Ряпухина В.Н., Мостовиок М.Ю.</i> Человеческий капитал как фактор инновационного развития экономических систем в неоиндустриальных условиях.....	243
<i>Куприянов С.В., Божков Ю.Н.</i> Особенности развития высшей школы в условиях неоиндустриализации.....	257
<i>Селиверстов Ю.И., Дмитриева Ю.А.</i> Исследование мер государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в период кризисов.....	271
<b>ГЛАВА 4. РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСНОГО ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ ТРАЕКТОРИИ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ РАЗЛИЧНОГО ИЕРАРХИЧЕСКОГО УРОВНЯ.....</b>	<b>301</b>
<i>Микалут С.М., Тумин В.М.</i> Организационно-экономический механизм реализации инновационной траектории развития экономических систем .....	302
<i>Старикова М.С., Рудычев А.А.</i> Эффекты реализации инновационно-индустриальной траектории развития экономических систем.....	323
Заключение.....	344
Сведения об авторах.....	345
Приложения.....	349

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях императивами экономического развития выступают новые знания и технологии, обладающие потенциалом формирования инновационного сценария развития с характерным для него ростом вклада обрабатывающих производств в результат функционирования народного хозяйства. Инновационная экономика характеризуется созданием условий и предпосылок для эффективной реализации инновационного процесса на всех его этапах. При этом коммерциализация как финальный этап отражает не только востребованность инновации как результата научно-исследовательской деятельности, но и готовность и возможности производственного сектора ее практически реализовать. Так, в непростых современных условиях, обусловленных высокой степенью геополитической напряженности и осуществлением политики санкционного давления в отношении российской экономики, стратегическим вектором движения является формирование новой индустриализации.

Отказ от сырьевой ориентации экономики, развитие потенциала реального сектора возможны в результате реализации передовых достижений шестого технологического уклада и концепции «Индустрия 4.0», соответствующих технологическим, экономическим и геополитическим угрозам и вызовам сегодняшнего дня. Адекватным и своевременным ответом на противоречивые тенденции развития современного общества является реализация политики неоиндустриализации экономики, которая нацелена на создание условий для повышения инновационной активности и эффективности сектора промышленного производства, в частности, наукоемкого и высокотехнологичного, реализацию модернизационных программных решений в локомотивных отраслях промышленности и развитие новых, появление которых является потребностью современного общества и ответом на системные изменения, запущенные научно-техническим прогрессом.

В монографии сделана попытка дать научно-теоретическое обоснование возможностей инновационного развития и промышленного роста экономических систем разного иерархического уровня в условиях современных трендов неоиндустриализации.

**ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ  
И ПРОМЫШЛЕННЫЙ РОСТ ЭКОНОМИКИ  
В УСЛОВИЯХ НЕОИНДУСТРИАЛИЗАЦИИ**

Монография

Белгород  
2022

УДК 338.2  
ББК 65.050  
И66

Авторы:

Дорошенко Ю. А., Малыхина И. О., Авилова В. В., Оспищев П. И., Лаврикова Н. И., Азарова Н.А., Трошин А. С., Сюй Чжэньпэн, Владыка М. В., Чистникова И. В., Третьякова Л. А., Найденова М. С., Иноземцева А. А., Павлова И. Г., Данейкин Ю. В., Щетинина Е. Д., Кочина С. К., Веселовский М. Я., Парфенова Е. В., Сомина И. В., Кондаков М. В., Снитко Л. Т., Роздольская И. В., Чижова Е. Н., Балабанова Г. Г., Ряпухина В. Н., Мостовюк М. Ю., Куприянов С. В., Божков Ю. Н., Минаева Л. А., Селиверстов Ю. И., Дмитриева Ю. А., Микалут С. М., Тумин В. М. Старикова М. С, Рудычев А. А.

Рецензенты:

Доктор экономических наук, доцент Белгородского государственного национального исследовательского университета (НИУ «БелГУ») *Е. А. Стрябкова*

Доктор экономических наук, профессор Белгородского университета кооперации, экономики и права *Е. И. Макринова*

Кандидат экономических наук, доцент Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова *И. А. Кузнецова*

**И66** **Иновационное** развитие и промышленный рост экономики в условиях неоиндустриализации: монография / Дорошенко Ю. А., Малыхина И. О., Авилова В. В. и др. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2022. – 352 с.

ISBN 978-5-361-01114-8

В монографии рассмотрены теоретико-методические и экономические основы функционирования российской экономики, построения инновационной траектории развития регионов, трансформации деятельности организаций в условиях неоиндустриальных вызовов.

Монография предназначена для научных работников, экономистов, а также для преподавателей, докторантов, аспирантов, студентов экономических специальностей.

Данное издание публикуется в авторской редакции.

Глава «Разработка комплексного организационно-экономического механизма реализации инновационной траектории развития экономических систем различного иерархического уровня» написана по результатам исследования в рамках государственного задания Минобрнауки России (FZWN-2020-0016).

УДК 338.2  
ББК 65.050

ISBN 978-5-361-01114-8

© Белгородский государственный технологический университет (БГТУ) им. В.Г. Шухова, 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
<b>ГЛАВА 1. ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ В УСЛОВИЯХ НЕОИНДУСТРИАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ.....</b>	<b>6</b>
<i>Дорошенко Ю.А., Малыхина И.О.</i> Ключевые аспекты формирования парадигмы неоиндустриализации как основы инновационной траектории развития экономических систем.....	7
<i>Авилова В.В.</i> Проявление глобальных неоиндустриальных вызовов в промышленности России в современных условиях и в стратегическом формате.....	20
<i>Остищев П.И.</i> Содержание и детерминанты развития современных социально-экономических систем.....	34
<i>Лаврикова Н.И., Азарова Н.А.</i> Сетевая модель управления инновационным потенциалом экономических систем.....	45
<i>Трошин А.С., Сюй Чжэньпэн</i> Инновационные стратегии международной торговли в условиях интернет-экономики.....	62
<b>ГЛАВА 2. ИННОВАЦИОННАЯ ТРАЕКТОРИЯ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ.....</b>	<b>73</b>
<i>Владыка М.В., Чистникова И.В.</i> Инструментарий пространственной эконометрики для оценки территориальной асимметрии и связанности экономических систем.....	74
<i>Третьякова Л.А.</i> Влияние инноваций на развитие территориально-экономических систем: подход с использованием патентов.....	85
<i>Найденова М.С.</i> Устойчивое развитие региональных экономических систем в рамках инновационных стратегий пространственного развития.....	98
<i>Иноземцева А.А., Павлова И.Г.</i> Пути повышения уровня развития мезосистем на основе проектирования сбалансированной инновационной инфраструктуры и наращивания инновационного потенциала .....	111
<i>Данейкин Ю.В.</i> Развитие региональных экосистем инновационного технологического предпринимательства в целях решения проблем высокотехнологичных отраслей.....	125
<b>ГЛАВА 3. ТРАНСФОРМАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ ПОД ВЛИЯНИЕМ ДЕТЕРМИНАНТ НЕОИНДУСТРИАЛИЗАЦИИ.....</b>	<b>141</b>
<i>Щетинина Е.Д., Кочина С.К.</i> Инвестиционные аспекты диагностики промышленных инновационных систем.....	142
<i>Веселовский М.Я., Парфенова Е.В.</i> Особенности формирования	

стратегии развития инновационных предприятий ракетно-космической отрасли под влиянием внешней среды.....	159
<i>Сомина И.В., Кондаков М.В.</i> Концепция бережливого производства и бережливые инновации как основа обеспечения конкурентоспособности предприятия.....	180
<i>Минаева Л.А.</i> Инновационная активность российского промышленного производства: проблемы и пути решения.....	196
<i>Снитко Л.Т., Роздольская И.В.</i> Генерирование показателей в информационной системе управления инновационными организациями.....	212
<i>Чижова Е.Н., Балабанова Г.Г.</i> Возможности и направления роста производительности труда в условиях неоиндустриализации.....	231
<i>Ряпухина В.Н., Мостовюк М.Ю.</i> Человеческий капитал как фактор инновационного развития экономических систем в неоиндустриальных условиях.....	243
<i>Куприянов С.В., Божков Ю.Н.</i> Особенности развития высшей школы в условиях неоиндустриализации.....	257
<i>Селиверстов Ю.И., Дмитриева Ю.А.</i> Исследование мер государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в период кризисов.....	271
<b>ГЛАВА 4. РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСНОГО ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ ТРАЕКТОРИИ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ РАЗЛИЧНОГО ИЕРАРХИЧЕСКОГО УРОВНЯ.....</b>	<b>301</b>
<i>Микалут С.М., Тумин В.М.</i> Организационно-экономический механизм реализации инновационной траектории развития экономических систем.....	302
<i>Старикова М.С., Рудычев А.А.</i> Эффекты реализации инновационно-индустриальной траектории развития экономических систем.....	323
Заключение.....	344
Сведения об авторах.....	345
Приложения.....	349



**ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ  
ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
РАКЕТНО-КОСМИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ ПОД ВЛИЯНИЕМ  
ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

**Теоретические аспекты влияния внешней среды на формирование  
инновационной стратегии развития корпорации**

Научно и практически доказано, что, так или иначе, внешняя среда способна влиять на деятельность как предприятий, так и отрасли в целом. В условиях глобализации деятельность стала зависеть не только от качества управления, но и от доступа к рынкам сырья, технологий, капитала, труда и так далее, то есть в XXI веке произошла сегментация рынков между экономиками, государствами и крупными бизнес структурами (рис. 1.1).

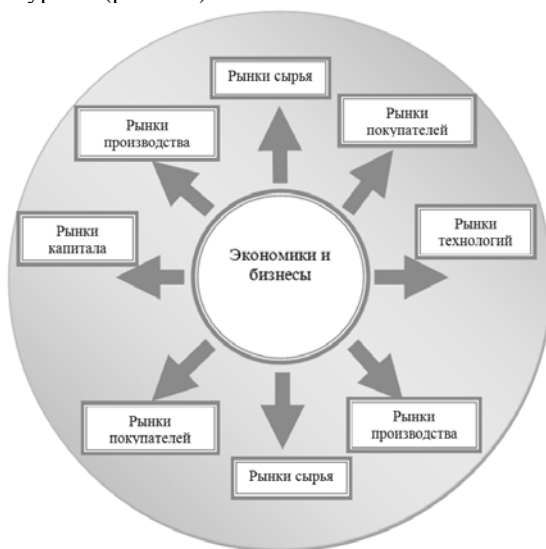


Рис. 1.1. Сегментация рынков на макроуровне [5, с. 12]

Можно утверждать, что смещение центров экономической активности на глобальных и региональных рынках привело к смене стратегических партнеров и к переориентации рынков сбыта [15]. Например, в результате мирового финансового кризиса 2008 года

изменилось отношение к государственному вмешательству в сферу управления финансовыми потоками, а также к области контроля банковской и страховой систем. Без внимания нельзя оставить глобальный рынок труда – бурное развитие технологий привело к увеличению спроса на высококвалифицированных специалистов.

По данным зарубежных аналитических изданий, за последние 25 лет продолжительность существования компаний снизилась до 20 лет, а срок поддержания их конкурентоспособности стал составлять менее 10 лет. При этом в условиях недополучения прибыли за счет увеличения продаж, многие предприятия стараются повышать качество своей продукции и производительность труда при активном снижении себестоимости за счет «бережливого производства». Следовательно, управление в современных условиях заключается в правильном выборе вектора стратегического развития для эффективной адаптации к изменениям во внешней среде. Однако не менее важным аспектом является понимание того, к какому виду относятся крупные компании (корпорации), что важно для дальнейшего формирования стратегии с целью получения максимальных выгод в условиях взаимодействия во внешней среде.

*Таблица 1.1*

**Сравнение определений термина «корпорация» [16]**

Авторы	Определение
Ожегов С.И.	Круг лиц одной профессии, объединенных в группы и принадлежавших к одному сословию.
Шведова Н.Ю.	Одна из форм монополистического поведения.
Дж. К. Лафт	Разновидность организаций, которым свойственна особенная корпоративная культура – централизация власти и авторитарный стиль управления с возможностью противопоставления компании другим объединениям.
Кашанина Т.В.	Объединение юридических и физических лиц, а также их капиталов с целью осуществления социально полезной деятельности.
Маслечников Ю.С. Тронин Ю.Н.	Хозяйственная система экономики, состоящая из трех категорий, а именно: финансовая, промышленно-торговая и управленческая.
Сонькин Н.Б. Храброва И.Ю.	Несколько юридических лиц, объединенных между собой без статуса юридического лица.
Саакова Л.В. Юлдашева О.У.	Акционерное общество, уставной капитал которой разделен на определенное число акций.

В современной зарубежной и отечественной литературе понятие «корпорация» трактуется различно в зависимости от признака

классификации или эффекта от деятельности таких компаний (табл. 1.1). Если обобщить все определения, указанные в табл. 1.1, то можно трактовать понятие «корпорация», как сложную организационную структуру, которая состоит из функциональных и производственных единиц, связанных между собой единым процессом управления, а также характеризующаяся концентрацией крупного капитала.

В экономической литературе существует большое количество подходов к классификации корпораций, среди которых можно выделить три основных признака: степень охвата, форма организации финансово-промышленного капитала и цель создания. На рисунке 1.2 представлены основные виды современных крупных компаний, однако существует классификация корпораций по организационно-правовой форме (публичные и закрытые акционерные общества), по виду деятельности различают производственные и инвестиционные (портфельные), по форме собственности – государственные, публичные и семейные.



Рис. 1.2. Классификация корпораций и их основные виды [12]

Наибольший интерес представляет классификация корпораций по характеру специализации, где выделяют два вида – вертикально и горизонтально интегрированные. В Российской Федерации наибольшую популярность приобрели вертикально интегрированные компании, в состав которых вошли все производственные звенья,

начиная с поставок сырья и заканчивая отгрузкой готовой продукции. Такая форма организации позволяет значительно снизить риски в части срыва поставок, нарушения условий контрактов, завышения уровня цен, однако в данном случае отсутствует конкуренция, которая стимулирует другие компании развиваться и участвовать в конкурсах на лучшего поставщика, транспортировщика или дистрибьютора.

В современных условиях под влиянием внешней среды крупные компании очень активно внедряют в свою деятельность стратегию устойчивого развития, что влечет за собой пересмотр сущности и роли современных корпораций, которые в процессе осуществления своей деятельности могут влиять на национальную экономику как отрицательно, так и положительно. Негативное воздействие связывают с концентрацией рыночной власти в руках одного субъекта, который впоследствии может стать монополистом. При этом отрицательный эффект проявится в результате манипуляции уровнем цен и объемами продаж с целью получения максимальной прибыли и впоследствии инновационного застоя, то есть в условиях отсутствия стимулов к созданию более эффективного производства и нежелания подстраиваться к изменениям потребительского спроса. Однако экономист Деминг У. считает, что монополия является одной из лучших форм рыночной власти, которая подходит для постепенного совершенствования деятельности компании. Это объясняется тем, что организации, которые находятся в условиях постоянной конкуренции и в связи с этим вынуждены непрерывно решать возникающие проблемы, стремятся к выживанию в краткосрочном периоде [6, с. 18 – 21]. Также, по мнению ведущих экономистов, контролирование монополистического поведения не дает гарантии достижения долгосрочного устойчивого развития экономики. Даже в условиях проявления риска, связанного с концентрацией рыночной власти в одних руках, деятельность корпораций способна положительно влиять на развитие национальной экономики.

Во-первых, среди преимуществ функционирования крупных компаний выделяют увеличение эффективности рыночных механизмов, что достигается путем сокращения количества продавцов и покупателей. В результате происходит более быстрое распределение ресурсов между финансово-хозяйствующими субъектами, стандартизация условий осуществления сделок и увеличение их количества, а также снижаются транзакционные издержки в области сбора информации о состоянии рынка. Во-вторых, корпорации способны достигать более высокой производительности труда за счет объединения нескольких стадий производства, используя более

совершенную технику и инновационные технологии. В результате положительный эффект проявляется в увеличении производительности всей национальной экономики и повышении её конкурентоспособности. В-третьих, деятельность корпораций изменяет структуру экономики с помощью концентрации капитала, что, с одной стороны, производит положительный эффект, а с другой – отрицательный, поэтому в данном случае необходимым становится разумное ограничение монополистического поведения [7].

Крупные корпорации играют неотъемлемую роль в развитии не только национальной экономики, но и мировой, являясь системообразующими структурами. Поэтому на современном этапе в условиях нестабильной внешней среды необходимо рассматривать изменение стратегии развития корпораций, учитывая современную специфику достижения экономического роста на основе развития наукоемких отраслей народного хозяйства.



Рис. 1.3. Типы стратегий развития крупных предприятий в современной классификации [1]

В современной классификации выделяют три типа стратегий развития крупных предприятий, где учитывается тип экономического роста, этап жизненного цикла, на котором находится корпорация, а также вектор развития и направление его экономического потенциала (рис. 1.3). Поскольку все стратегии развития направлены на рост, то в данном случае логичным становится обоснование цели применения

такого рода стратегий, а именно: разработка и реализация конкретных действий в системе выбранных направлений для улучшения финансово-экономического положения корпорации с учетом потенциальных возможностей и ограничений в доступе к ресурсам. Тактика, в свою очередь, является инструментом стратегии развития и подчинена её основной цели создания, которая достигается с помощью решения промежуточных тактических задач [10].

При трансформации корпоративной стратегии развития в условиях нестабильной внешней среды предполагает отход от жесткой системы планирования и переход к гибкой организации деятельности, для того чтобы при необходимости можно было осуществить модификацию стратегии развития корпорации используют современный программно-целевой подход, который представляет собой интеграцию структурно-функционального и программного целевых подходов (рис. 1.4) [2, С. 3 – 5].

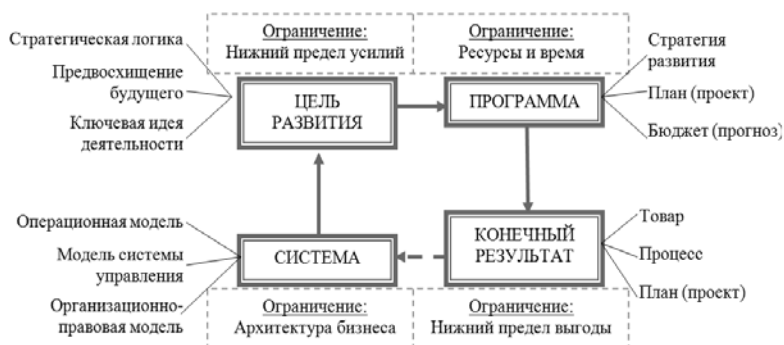


Рис. 1.4. Современный программно-целевой подход к формированию стратегии развития [11]

На основе рис. 1.4 можно сделать вывод, что современный программно-целевой подход к созданию стратегии развития корпорации определяется по формуле «система – цель – программа – конечный результат», то есть развитие системы происходит с помощью постановки и достижения цели, которая способствует развитию корпорации в определенные сроки. Рассматриваемый подход позволяет осуществлять качественные преобразования непрерывно за счет выработки новых целей и стратегических планов развития по их достижению, что становится эффективным инструментом реагирования на внешнюю деловую среду с поэтапной гибкой

трансформацией ранее разработанных целевых программ, которые лежат в основе принятия важных стратегических решений.

В период сокращения продаж или утраты платежеспособности альтернативные стратегии перестают отвечать изменившимся внешним условиям и основным возможностям корпорации. В таких ситуациях главной ошибкой руководящего состава крупного предприятия становится применение антикризисных стратегий в области сокращения издержек, например, с помощью увольнения высококвалифицированных специалистов с высоким уровнем заработной платы. Поэтому в условиях экономического спада при формировании или совершенствовании стратегии развития необходимо опираться на следующие положения:

- во-первых, требуется создание команды руководителей высшего звена, которые способны подготовить нестандартные решения, или необходима смена авторитарного стиля управления для появления оригинальных и прорывных идей;

- во-вторых, следует провести качественный и полный стратегический анализ для выявления и изучения факторов, которые наиболее негативно влияют на деятельность корпорации, возможно, они сформировались уже давно, но проявились только в результате воздействия внешней среды – в итоге, главным становится выявления изъянов бизнес-модели для их устранения;

- в-третьих, для выхода на новый этап развития в период улучшения макроэкономической конъюнктуры в будущем требуется прагматизм со стороны руководящего состава для принятия решительных действий;

- в-четвертых, следует понимать, что дестабилизация экономики и кризисные явления – негативные факторы влияния, поэтому руководству корпорации необходимо ориентироваться на новые сферы деятельности и рынки или на разработку и производство инновационных товаров и технологий для наращивания стратегического и конкурентного потенциала [9].

Современной особенностью стратегического планирования в рамках деятельности корпораций является тот факт, что ключевым становится наличие инновационного потенциала, который под влиянием внешней среды способствует достижению конкурентных преимуществ.

В современных условиях инновационная стратегия корпорации является одной из основных функциональных стратегий, где маркетинговая, финансовая, производственная, социальная, организационная и экологическая стратегии должны быть

гармонизированы не только между собой, но и включать инновационную составляющую.

Во-первых, планирование разработки инновационных товаров и услуг интегрировано в маркетинговую стратегию посредством обеспечения процессов обновления сбытового потенциала и инструментов маркетинговых исследований. Во-вторых, технологические инновации позволяют обновлять и поддерживать производственный потенциал корпорации, реализовывать экологическую стратегию компании и внедрять информационные технологии. В-третьих, применение инноваций в области обеспечения организационных стратегий обеспечивает совершенствование управленческих решений. В-четвертых, социальные инновации способствуют мобилизации трудовых ресурсов и расширяют возможности компании на рынке рабочей силы (рис. 1.5) [3, С. 13 – 15].



Рис. 1.5. Группировка функциональных стратегий корпорации [8]

Логика разработки инновационной стратегии развития корпорации представлена на рисунке 1.6, где первоочередной задачей является анализ положения компании, затем грамотное выявление возможностей и недостатков в инновационном развитии предприятия, формулировка основных целей и задач, непосредственная разработка



инновационной стратегии, составление программы инновационной деятельности корпорации и её контроль. При этом обеспечение инновационных процессов в контексте стратегии развития корпорации осуществляется за счет реализации инновационных проектов и создания инновационного потенциала.



Рис. 1.6. Логика разработки инновационной стратегии развития корпорации [17, С. 160]

Следовательно, трансформация корпоративной стратегии развития в условиях нестабильной внешней среды представляет собой переход к гибкой организации деятельности с использованием современного программно-целевого метода, а управление инновационными процессами является важной составляющей общей стратегии развития корпорации.

### **Влияние внешнего окружения на деятельность предприятий ракетно-космической отрасли (на примере ПАО «РКК «Энергия»)**

Ракетно-космическая промышленность является ведущей отраслью российской экономики и производит высокотехнологичные и наукоемкие товары и услуги, обладая высоким инновационным потенциалом, раскрытие которого способно оказать существенное

положительное влияние на экономику Российской Федерации в целом, а также способствовать достижению долгосрочного устойчивого развития страны, обеспечив высокий уровень благосостояния населения.

Важным элементом ракетно-космической промышленности России является Публичное акционерное общество «Ракетно-космическая корпорация «Энергия» имени С.П. Королева» (далее – ПАО «РКК «Энергия», Корпорация) – правопреемник ОКБ-1, ЦКБЭМ и НПО «Энергия» имени академика С.П. Королева. В ракетно-космической промышленности Корпорация осуществляет деятельность с 1946 года и является родоначальником практически всех направлений отечественной космической и ракетной техники [14].

Сегодня ПАО «РКК «Энергия» является ведущим предприятием отрасли, в рамках деятельности которой: создание пилотируемых и автоматических космических систем, средств выведения и межорбитальной транспортировки, а также инновационных технологий, которые используются в смежных отраслях экономики.

Внешнее окружение, которое непосредственно влияет на стратегическое развитие ПАО «РКК «Энергия», необходимо рассматривать с двух позиций: функционирование предприятия на национальном и на мировом рынке ракетно-космической промышленности. С учетом того, что Корпорация является монополистом на внутреннем рынке по основному виду деятельности (Пилотируемые космические системы) и находится под государственным контролем, реализуя национальные и международные проекты с разрешения ГК «РОСКОСМОС», необходимо рассматривать государственную политику внутри страны и конкурентов на международном уровне, как главные факторы влияния внешней среды.

Стоит отметить, что Корпорация традиционно сильна в тех сегментах, где обладает высоким уровнем развития существующего научно-технического задела (табл. 1.2). В общем, позицию ПАО «РКК «Энергия» на национальном и мировом рынке ракетно-космической техники можно охарактеризовать как устойчивую, однако такое положение зависит от протекционистских мер государства. Среди факторов, существенно влияющих на сбыт продукции и услуг Корпорации можно выделить следующие:

- изменение финансирования Федеральной космической программы России;

- закупка продукции и услуг в рамках Федеральной космической программы России;
- процессы заключения и сопровождения контрактов бюрократизированы, есть случаи изменения требований Заказчика к продуктам и услугам в процессе создания космической техники;
- ценообразование – «от затрат» с фиксированными нормативами по з/п и прибыли в % от стоимости собственных работ.

Таблица 1.2

**Позиция Корпорации в сегментах ракетно-космического рынка (РКР) \***

Сегмент РКР	Позиция на национальном рынке	Позиция на мировом рынке
Производство КА	Сильная	Слабая
Производство ракет-носителей	Сильная	Сильная
Двигательные установки	Сильная	Сильная
Пуски ракет-носителей	Сильная	Сильная
Сегмент продаж оборудования	Слабая	Слабая
Сегмент оказания услуг	Сильная – за счет протекционистских мер	Слабая

\* Составлено автором [4]

Обобщая материалы, находящие в открытом доступе, необходимо учесть все значимые факторы для оценки конкурентоспособности предприятия в рамках SWOT-анализа, при котором рассматриваются:

- внутренняя среда предприятия с позиции сильных сторон (Strengths) и слабых сторон (Weaknesses);
- внешняя среда предприятия с учетом возможностей (Opportunities) и угроз (Threats).

Характеристика факторов внутренней и внешней среды дается преимущественно на качественном уровне с выделением четко (сильно) проявляющихся отличительных особенностей (признаков, условий, тенденций). На факторах умеренного уровня (неопределенного влияния) акцент не делается. Нейтральные факторы со «средними значениями», которые нельзя однозначно отнести к преимуществам или недостаткам, исключаются из рассмотрения.

Результаты SWOT-анализа для ПАО «РКК «Энергия» приведены в табл. 1.3.

Таблица 1.3

**Результаты SWOT-анализа деятельности ПАО «РКК «Энергия» \***

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диверсифицированный портфель заказов специальной техники.</li> <li>2. Достаточные производственные мощности.</li> <li>3. Наличие сильной технической школы и опыта по разработке космической техники.</li> <li>4. Высокий уровень продаж инновационной продукции.</li> <li>5. Производительность труда.</li> <li>6. Высокая квалификация специалистов и научных кадров.</li> <li>7. Экономия энергетических ресурсов.</li> <li>8. Снижение негативного воздействия на окружающую среду.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие утвержденной стратегии развития Корпорации.</li> <li>2. Высокая доля финансирования со стороны одного заказчика – ГК «РОСКОСМОС»; низкая доля коммерческих заказов.</li> <li>3. Технологическое отставание и отсутствие необходимого технологического задела.</li> <li>3. Низкое соответствие международному уровню критичных технологий.</li> <li>4. Высокая себестоимость реализуемой продукции и оказываемых услуг.</li> <li>5. Дефицит средств для технического перевооружения, точечный характер перевооружения за счет внедрения технологий.</li> <li>6. Значительный износ основных производственных фондов.</li> <li>7. Нехватка молодых специалистов.</li> <li>8. Большая доля персонала предпенсионного и пенсионного возраста.</li> <li>8. Неудовлетворительное финансовое состояние Корпорации.</li> <li>9. Недостаточный уровень собственных источников финансирования НИОКР.</li> <li>10. Неоптимальный портфель заказов.</li> </ol>
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация взаимодействия с научными организациями для развития инновационной деятельности и совместных научных разработок.</li> <li>2. Производство конкурентоспособной высокотехнологичной продукции.</li> <li>3. Господдержка инновационной активности.</li> <li>4. В РФ развернуто создание нормативно-правовой среды, адекватной задачам инновационного развития.</li> <li>5. Меры государственной антикризисной поддержки.</li> <li>6. Становление системы венчурных инвестиций и развитие институтов развития.</li> <li>7. Новые инструменты инновационного развития.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сохранение технологического отставания от мировых лидеров в области создания новых технологий, их внедрения и вывода новой продукции на рынок.</li> <li>2. Рост внутриотраслевой конкуренции.</li> <li>3. Рост себестоимости на производимую продукцию и, как следствие, снижение конкурентоспособности.</li> <li>4. Сокращение расходов на исследования и разработки.</li> <li>5. Превалирование разработок с быстрым сроком окупаемости над фундаментальными исследованиями.</li> <li>6. Зависимость от бюджетных и заемных средств.</li> <li>8. Введение антироссийских санкций.</li> <li>9. Нехватка квалифицированных кадров</li> </ol>

\* Составлено автором [13]

На основе проведенного SWOT-анализа в рамках деятельности Корпорации необходимо выделить факторы, которые в наибольшей степени оказывают воздействие при формировании стратегии развития ПАО «РКК «Энергия»:

- сильные стороны – умение и опыт в области разработки космической техники, квалифицированные специалисты и продажа инновационной продукции;
- слабые стороны – зависимость в области финансирования, технологическое отставание, высокая себестоимость продукции и неоптимальный портфель заказов и проектов.

При этом анализ возможностей показал: при формировании стратегии развития предприятия необходимо учитывать специфику деятельности, которая заключается в создании высокотехнологичной продукции. Следовательно, актуальным становится разработка алгоритма для формирования стратегии развития с учетом преобладающих инновационных процессов.

### **Механизм внедрения перспективных проектов ПАО «РКК «Энергия» в стратегию отрасли**

Внедрение перспективных проектов ПАО «РКК «Энергия» в стратегию развития ракетно-космической промышленности Российской Федерации представляет собой достаточно сложный, длительный и итерационный процесс, цель которого – обеспечить Корпорации, как коммерческому предприятию, стабильное и долгосрочное получение заказов и, соответственно, прибыли. Таким образом, стратегия развития Корпорации является гарантированным механизмом получения финансирования в долгосрочной перспективе.

Основной особенностью формирования стратегии развития ПАО «РКК «Энергия» является, во-первых, частно-государственная форма собственности, а во-вторых, закрепленный в директивных документах на государственном уровне статус Корпорации, как предприятия стратегически важного для государства. Это подтверждается тем фактом, что основными заказчиками продукции и услуг ПАО «РКК «Энергия» являются государственные компании, работа с которыми носит специфический характер. Государственная корпорация «РОСКОСМОС» осуществляет закупку продукции и услуг в рамках Федеральной космической программы России, при этом среди основных источников финансирования указывается государственный бюджет и средства от международных контрактов с NASA и ESA. Акционерное общество «РКЦ «Прогресс» – это компания со 100%

государственным участием, крупнейший производитель ракет-носителей в России. АО «Корпорация «Комета» является ведущим предприятием Объединенной приборостроительной корпорации РФ в области создания космических систем специального назначения, где ПАО «РКК «Энергия» – субподрядчик по проектам, реализуемым по заказу Министерства обороны России в лице государственной корпорации «РОСТЕХ» (табл. 1.4).

Таблица 1.4

**Основные заказчики продукции и услуг ПАО «РКК «Энергия» по направлениям деятельности\***

Направление деятельности	Заказчики
<i>Пилотируемые космические комплексы</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ГК «РОСКОСМОС»</li> <li>✓ Космические агентства стран-партнеров программы МКС</li> <li>✓ Космические агентства других стран</li> </ul>
<i>Автоматические космические комплексы и системы</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Минобороны РФ</li> <li>✓ Рособоронэкспорт</li> <li>✓ Зарубежные государства</li> </ul>
<i>Средства выведения</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ГК «РОСКОСМОС»</li> <li>✓ Минобороны РФ</li> </ul>

\* Составлено автором [13]

Следовательно, ПАО «РКК «Энергия» выстраивает свою стратегию развития не только как участник коммерческого внутреннего и мирового космического рынка услуг, но и в качестве одного из основных подрядчиков при выполнении заказов государства на создание ракетно-космических средств и систем. При этом участие Корпорации в выполнении государственных заказов – это основной источник средств для предприятия, которые поступают от государства через государственную корпорацию по космической деятельности «РОСКОСМОС».

Для привлечения бюджетных средств Корпорация постоянно проводит мониторинг внутреннего и мирового космических рынков, разрабатывает перспективные проекты и вносит их в качестве предложений в ГК «РОСКОСМОС» для рассмотрения, согласования, включения и финансирования через Федеральную космическую программу, которая является фактически официальной стратегией развития ракетно-космической отрасли Российской Федерации. Стоит отметить, что данный процесс – сложный, длительный, затратный и бюрократизированный и носит итерационный характер, в результате чего необходимо постоянно лоббировать отдельные проекты в разные периоды времени в зависимости от конъюнктуры внутреннего и

внешнего рынка. Следовательно, чем эффективнее этот процесс, тем выше и стабильнее прибыль предприятия в долгосрочной перспективе.

Укрупненная принципиальная схема процесса формирования стратегии развития Корпорации и ракетно-космической промышленности в целом на основе внедрения перспективных проектов представлена на рис. 1.7.

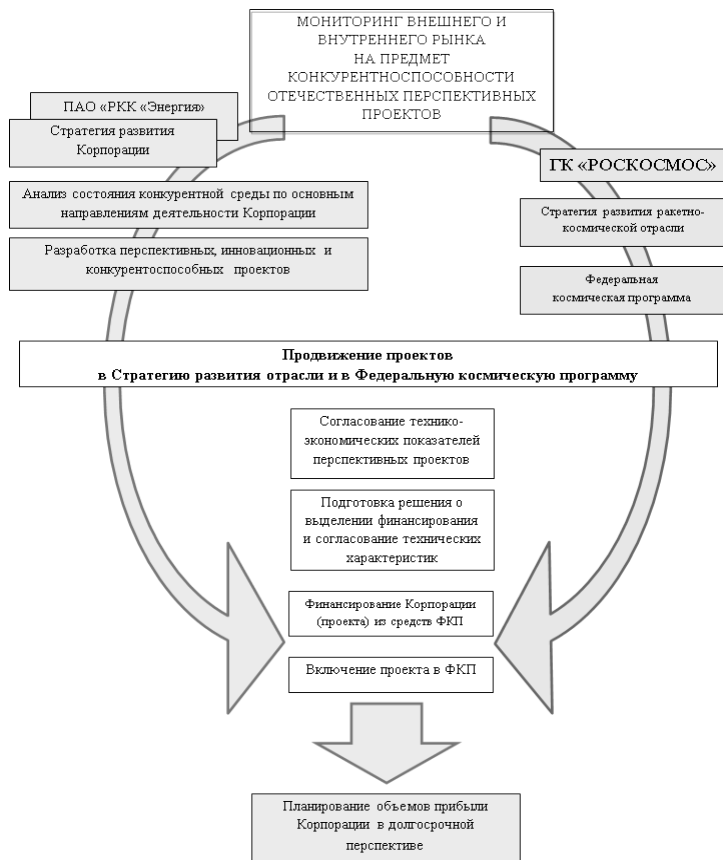


Рис. 1.7. Укрупненная принципиальная схема внедрения перспективных проектов Корпорации в стратегию отрасли (составлено автором)

Формирование стратегии развития Корпорации на основе грамотного экономического и технического объединения перспективных проектов инновационного характера затрагивает

достаточное количество служб и подразделений. Поэтому применение проектного подхода, с одной стороны, позволит разграничить стратегическую инновационную деятельность от хозяйственных процессов, с другой – реализовать общую стратегию развития предприятия с учетом влияния инновационного процесса на хозяйственную деятельность в целом. С этой точки зрения первоочередными являются проведение мероприятий в области корректировки организационной структуры для грамотного формирования стратегии развития Корпорации.

Первое мероприятие заключается в расширении полномочий заместителя генерального директора Корпорации и подчиненной ему службы, ответственной за стратегическое и инновационное управление корпорацией.

На первом этапе формирования и разработки стратегии развития ПАО «РКК «Энергия» важнейшей задачей и определяющим условием качественных изменений в деятельности Корпорации является создание корпоративной стратегической системы, выстраивание которой осуществлялось по нескольким направлениям:

- формирование базовых управленческих структур, отвечающих за технологическое и инновационное развитие предприятия;
- разработка механизмов для развития стратегической инновационной инфраструктуры;
- создание условий для реализации прорывных инновационных проектов и обеспечения технологических сдвигов.

В частности, необходимо сформировать следующие организационные структуры: комитет совета директоров, отвечающий за инновационное стратегическое развитие предприятия, научно-технический совет, в состав которого войдут внешние независимые эксперты, создать специализированные подразделения, обеспечивающие управление стратегическими процессами, а также ввести должность директора, отвечающего за стратегическое инновационное развитие. Сегодня система управления стратегической деятельностью Корпорации включает:

- подразделение, обеспечивающее организацию и координацию реализации программы инновационного развития;
- научно-технические центры с регулярными заседаниями научно-технических советов;
- инвестиционный комитет, оценивающий основные экономические параметры инвестиционных и инновационных проектов, в том числе целесообразность их финансирования;
- руководители проектов и координационные группы проектов;



- подразделение, ответственное за проведение научных конференций Корпорации и за участие работников предприятия в научных мероприятиях, проводимых за её пределами;

- корпоративная система обучения персонала.

В связи с необходимостью расширения горизонта планирования в рамках формирования стратегии развития и выработки долгосрочных стратегических приоритетов в области деятельности Корпорации необходимо расширить функционал директора, отвечающего за стратегическое развитие, и специализированного подразделения, обеспечивающего управление стратегическими инновационными процессами. Дальнейшее совершенствование системы управления в совокупности с распределением ресурсов, корректировкой функций и закреплением полномочий специализированных организационных структур будет проводиться по следующим направлениям:

- внедрение программ стратегического обучения;
- расширение количества программ обучения ИТ-системам;
- внедрение системы управления знаниями;
- организация и участие в мероприятиях по продвижению инновационной продукции и инновационных технологий;
- внедрение системы управления жизненным циклом изделий;
- освоение лучших мировых практик в сфере стратегической инновационной деятельности и управления инновационными процессами посредством участия работников Корпорации в семинарах, форумах, конференциях и т.д.

Второе мероприятие направлено на организационное обеспечение увязки стратегии развития с другими программными и стратегическими документами компании, где инновационный подход является необходимым условием для поддержания конкурентоспособности предприятия. При этом гармонизация формирования стратегических документов обеспечивается за счет основообразующей аналитической базы по следующим направлениям:

- анализ конкурентной среды по всем основным видам деятельности;
- оценка перспективного объема рынка по коммерческим проектам на долгосрочный период;
- базовая программа работ на среднесрочный период, включая оценку потребных ресурсов и план финансирования;
- научно-техническое планирование как по промышленным, так и по космическим технологиям;
- стратегия создания и применения технологий;

- разработка и корректировка основных направлений развития тематики Корпорации на долгосрочный период;
- кадровая политика Корпорации;
- развитие бизнес процессов, включая IT-технологии и управление качеством;
- инвестиционное планирование.

Стратегия развития Корпорации разрабатывается для определения и систематизации основных направлений и задач деятельности Корпорации в области инноваций и будет содержать комплекс перспективных проектов, направленных на обеспечение технологического лидерства по международным критериям оценки в период до 2025 года.

Организационное обеспечение разработки, уточнения и мониторинга реализации стратегии развития Корпорации будет инициировано генеральным директором и заместителем генерального директора по стратегии, развитию бизнеса и международной деятельности на основе поручений отраслевого ведомства ГК «РОСКОСМОС». В свою очередь, Центр стратегических исследований и развития бизнеса, который занимается интеграцией стратегии развития в общую систему стратегического планирования, является ответственным за сбор и анализ информации, касающейся стратегической инновационной деятельности Корпорации, и будет обеспечивать разработку, корректировку и мониторинг долгосрочных перспективных планов развития Корпорации.

Третье мероприятие нацелено на создание и совершенствование работы коллегиальных экспертно-консультативных органов, ответственных за экспертизу, анализ и выработку рекомендаций по ключевым решениям Корпорации в области стратегического развития предприятия.

В результате углубление производственной кооперации и перехода Корпорации на инновационную модель развития возникла потребность в формировании и совершенствовании оргструктуры, а также во внедрении системы независимой сторонней экспертизы в области проведения технологического аудита ключевых решений Корпорации в рамках стратегического инновационного развития. Для решения важнейших задач в области стратегического инновационного развития и в целях реализации стратегических мероприятий Корпорации необходимо активно применять механизм формирования консорциумов, в состав которых будут входить бизнес-ассоциации, малые и средние предприятия, образовательные учреждения высшего звена, научно-исследовательские организации, а также инновационные

территориальные кластеры и профильные технологические платформы с государственным участием.

На первом этапе для совершенствования организационной структуры и механизмов управления стратегическим развитием необходимо создать коллегиальный экспертно-консультативный Совет (далее – ЭКС) по вопросам стратегического инновационного развития ПАО «РКК «Энергия», в состав которого должны войти представители Корпорации, внешние консультанты и независимые эксперты. Для учета интересов и рекомендаций субъектов внешней инновационной среды в реализации стратегии развития Корпорации в экспертно-консультативный Совет необходимо пригласить представителей из 20 высших учебных заведений и 11 научных организаций, которые являются партнерами ПАО «РКК «Энергия» в области перспективных направлений деятельности Корпорации. Среди представителей технологических платформ активное участие должны принять эксперты технологической платформы «Легкие и надежные конструкции».

В рамках обеспечения работ экспертно-консультативного Совета должны быть регламентированы его функции, касающиеся экспертизы, анализа и разработки рекомендаций по ключевым решениям Корпорации в области стратегического инновационного развития. Деятельность ЭКС должна будет обеспечивать проведение общего анализа инновационных научно-технических работ (проектов и мероприятий) с целью оценки экономического, технического и социального потенциала. При этом комплексная экспертиза независимых экспертов будет представлять собой специализированную оценочно-аналитическую и исследовательскую деятельность, направленную на выявление, отбор, планирование, реализацию и внедрение перспективных инновационных проектов в стратегию развития Корпорации на основе технико-экономических критериев. Цель экспертизы – повышение качества информационного обеспечения и обоснованности управленческих решений, принимаемых в ПАО «РКК «Энергия» в рамках планирования и внедрения инноваций в стратегию развития.

Реализация мероприятия по созданию и совершенствованию работы экспертно-консультативного Совета должна оказать положительный эффект как на деятельность Корпорации в целом, так и на принятие управленческих решений, затрагивающих вопросы стратегического и инновационного развития ПАО «РКК «Энергия». Коллегиальные органы обеспечат независимую экспертную оценку проектов и поспособствуют повышению результативности

инновационной деятельности и проработке ключевых вопросов в области технологического развития для реализации стратегии Корпорации.

Таким образом, инновационная стратегия развития ПАО «РКК «Энергия» должна быть сформирована с учетом долгосрочных реалий перспективных проектов. Следовательно, внедрение таких проектов в стратегию отрасли должно происходить не с помощью отдельных перспективных проектов, а совокупности проектов, оформленных в стратегию развития Корпорации качественно и на высоком экономическом и техническом уровне. Сформированный механизм способен обеспечить поступление заказов в долгосрочной перспективе и дает возможность предприятию не только получать стабильную прибыль, но и постоянно её увеличивать.

Поэтому в настоящее время все большую актуальность приобретает разработка и оптимизация алгоритмов, а впоследствии и методик, для формирования стратегии развития Корпорации на основе внедрения перспективных проектов с учетом инновационной деятельности предприятия и отрасли в целом. В дальнейшем это позволит значительно облегчить учет интересов ПАО «РКК «Энергия» в Федеральной космической программе и обеспечит Корпорации получение гарантированной прибыли в долгосрочной перспективе.

### **Библиографический список**

1. Андреева А.А. Виды и элементы стратегии развития предприятия // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2016. – №20. – С. 186 – 192
2. Белиев Р.Р. Управление стратегическим планированием // Глобализация науки: проблемы и перспективы: сборник статей в 3 ч. / под ред. А.А. Сукиасян. – Уфа: РИЦ БашГУ, 2014. – Ч. 3. – 212 с. – С. 3 – 5
3. Бирман Л.А. Стратегия управления инновационными процессами: учеб. пособие / Л.А. Бирман, Т.Б. Кочурова. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2015. – 144 с. – (Сер. «Образовательные инновации») – С. 13 – 15
4. Годовые отчеты Государственной корпорации по космической деятельности «РОСКОСМОС» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.roscosmos.ru/media/img/docs/Reports> (дата обращения: 15.07.2022)
5. Грушенко В.И. Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации: Учеб. пособие. – М.: ИНФА-М, 2014. – 336 с. – (Высшее образование: Магистратура). – С. 12

6. Деминг У. Новая экономика / Пер. с англ. Т. Гуреш. – М.: Эксмо, 2006. – 208 с. – С. 18 – 21
7. Кочнев А.И. Корпоративный сектор и устойчивое развитие экономики // Российское предпринимательство. – 2014. – № 11 (1). – С. 10 – 14
8. Магданов П.В. Модели процесса стратегического планирования в корпорации // Стратегии бизнеса: анализ, прогноз, управление. – 2015. – №1 (9). – С. 24 – 33
9. Магданов П.В. Разработка стратегии развития предприятия в условиях макроэкономического спада // Глобальные вызовы в экономике и развитие промышленности. – 2016. – №1. – С. 427 – 434
10. Магданов П.В. Система стратегического планирования в корпорации // Вестник пермского университета. Серия «Экономика». – 2014. – №1 (20). – С. 77 – 89
11. Магданов П.В. Теоретический базис современной концепции стратегического планирования // Управление науки в современной России. – 2014. – №1. – С. 256 – 261
12. Орехов Д.Б., Саакова Л.В. Признаки корпораций и их роль в экономике // Экономика, социология и право. – 2014. – №1. – С. 76 – 79
13. Официальные отчеты Публичного акционерного общества «Ракетно-космическая корпорация «Энергия» имени С.П. Королева» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.energia.ru/ru/disclose/> (дата обращения: 20.07.2022)
14. Официальный сайт Публичного акционерного общества «Ракетно-космическая корпорация «Энергия» имени С.П. Королева» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.energia.ru/ru/corporation/oao.html> (дата обращения: 20.07.2022)
15. Парфенова Е.В., Васютина Е.С. Компенсационные эффекты трансформации внешнеэкономических связей в области международного сотрудничества (на примере ракетно-космической промышленности) // XXIX Международные Плехановские чтения. 24 – 26 февраля 2016 г.: сборник статей: в 3 т. – Москва: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2016. – Т. 3. – С. 105 – 109
16. Фролова В.В. Экономическая сущность корпораций и их роль в экономике // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева (г. Тольятти). – 2015. – №20. – С. 120 – 125
17. Шабурова А.В. Стратегический менеджмент – конспект лекций // СГГА, Новороссийск, 2016. – 204 с. – С. 160