



# Стратегическая устойчивость организации и организационные инновации: эмпирическое исследование

Н.В. Лобан<sup>1</sup><sup>1</sup> Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)

## Аннотация

Обеспечение стратегической устойчивости организации важно в контексте необходимости развития экономики при меняющейся внешней среде. Наличие значительной доли стратегически устойчивых экономических субъектов обеспечивает в конечном счете развитие национальной экономики. Целью настоящей работы заявлено определение взаимосвязи между стратегической устойчивостью организации и внедрением организационных инноваций. Для ее достижения использованы различные методы, в том числе поиск информации в открытых источниках, проведение глубинных интервью и опроса компаний, а также анализ полученных данных, в частности с помощью современного программного обеспечения. В статье рассматриваются ключевые инструменты обеспечения стратегической устойчивости. В рамках интервью с отраслевыми экспертами были выявлены обобщенные критерии организации, которую можно считать стратегически устойчивой. Новизна исследования состоит в определении взаимосвязи обеспечения стратегической устойчивости организации за счет организационных инноваций. На основе анализа 120 российских компаний из разных отраслей было выявлено, что в большинстве компаний (72%) хоть раз внедрялись организационные инновации, при этом в значительной их доле (38%) процесс внедрения организационных инноваций ведется непрерывно. Организации внедряют организационные инновации для поддержания собственной эффективности, а также для того, чтобы оставаться конкурентоспособными. В некоторых случаях внедрение организационных инноваций может быть естественной реакцией на смену бизнес-модели и/или обновление стратегии организации. В ходе анализа выявлено, что на стратегическую устойчивость организации большее влияние оказывает частота внедрения организационных инноваций, нежели сам факт их внедрения. Большинство стратегически устойчивых компаний внедряют организационные инновации чаще, чем стратегически неустойчивые компании. Практическая значимость исследования состоит в том, что полученные результаты можно применять в практической деятельности организаций, также они создают основу для дальнейшего исследования в рамках стратегической устойчивости и организационных инноваций.

**Ключевые слова:** развитие, стратегия, инновации, конкурентоспособность, операционная устойчивость.

## Для цитирования:

Лобан Н.В. (2025). Стратегическая устойчивость организации и организационные инновации: эмпирическое исследование. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 16(1): 89–96. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-1-89-96.

## Благодарности

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситета.

# Strategic sustainability of an organisation and organisational innovation: An empirical study

N.V. Loban<sup>1</sup><sup>1</sup> Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia)

## Abstract

Ensuring the strategic resilience of an organisation is important in the context of the need to develop the economy in a changing external environment. The presence of a significant proportion of strategically stable economic entities ultimately ensures the development of the national economy. The purpose of this work is to determine the relationship between the strategic sustainability of the organisation and the adoption of organisational innovation. Various methods were used to achieve this goal, including searching for information in open sources, conducting in-depth interviews and surveys of companies, and analysing the data obtained, including the use of update software. The article discusses key tools for ensuring strategic resilience. Interviews with industry experts revealed general criteria for an organisation that can be considered strategically sustainable. The novelty of this study is to determine the relationship between ensuring the strategic sustainability of an organisation through organisational innovation. Based on the analysis of 120 Russian companies from various industries, it was found that the majority of companies (72%) have introduced organisational innovations at least once, while in a significant proportion of companies the process of introducing organisational innovations is ongoing (38%). Organisations implement organisational innovations to maintain their own effectiveness and to remain competitive. In some cases, the introduction of organisational innovation may be a natural response to a change in the business model and/or an update of the organisation's strategy. The analysis revealed that the frequency of implementation of organisational innovations has a greater impact on the strategic stability of an organisation than just the fact of their implementation. Most strategically stable companies implement organisational innovation more often than strategically unstable companies. The practical significance of this study lies in the fact that the findings can be applied to the practical activities of organisations, and they also form the basis for further research in the field of strategic sustainability and organisational innovation.

**Keywords:** development, strategy, innovation, competitiveness, operational sustainability.

## For citation:

Loban N.V. (2025). Strategic sustainability of an organisation and organisational innovation: An empirical study. *Strategic Decisions and Risk Management*, 16(1): 89–96. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-1-89-96. (In Russ.)

## Acknowledgements

This article is based on the results of the research carried out at the expense of the budget on the state mission of the Financial University.

# 组织战略稳定性与组织创新：实证研究

N.V. Loban<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 俄罗斯国立财政金融大学 (俄罗斯, 莫斯科)

## 简介

在外部环境不断变化的情况下，确保一个组织的战略稳定性对于经济发展的需要非常重要。战略上可持续的经济实体的大量存在最终会确保国民经济的发展。本文旨在确定组织的战略稳定性与实施组织创新之间的关系。为此，本文采用了多种方法，包括从公开来源中搜索信息、深入访谈和公司调查，以及分析所获得的数据，特别是借助现代软件进行分析。文章讨论了确保战略稳定性的关键工具。对行业专家的访谈揭示了可被视为具有战略稳定性的组织的一般标准。这项研究的新颖之处在于确定了通过组织创新确保组织战略稳定性的关系。根据对来自不同行业的 120 家俄罗斯公司的分析，我们发现大多数公司 (72%) 至少实施过一次组织创新，其中相当一部分公司 (38%) 持续实施组织创新。企业实施组织创新是为了保持自身的业绩，同时也是为了保持竞争力。在某些情况下，组织创新可能是对业务模式变化和/或组织战略更新的自然反应。分析表明，组织创新的频率而非实施创新的事实对组织的战略稳定性影响更大。大多数战略上可持续发展的公司比战略上不稳定的公司更频繁地实施组织创新。这项研究的实际意义在于，所获得的结果可以应用于组织的实际活动中，同时也为在战略稳定性和组织创新的框架内开展进一步研究奠定了基础。

**关键词:** 发展, 战略。

## 供引用:

Loban N.V. (2025). 组织战略稳定性与组织创新：实证研究。战略决策和风险管理, 16(1): 89–96. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-1-89-96. (俄文)

## 致谢

这篇文章是根据俄罗斯联邦政府国立财政金融大学国家任务下的预算资金进行的研究成果撰写的。

## Введение

Стратегическая устойчивость исследовалась в различных работах как российских, так и зарубежных авторов, но, несмотря на это, актуальность поиска способов ее обеспечения возрастает, и за последние несколько лет количество зарубежных публикаций, посвященных данной тематике, увеличилось в полтора раза [Colberg, 2022]. Прежде всего это связано с воздействием на экономику таких шоков, как, например, пандемия коронавируса, когда поддержание устойчивости компаний было критически важным. Для России эта проблематика является актуальной также в связи с повышением уровня воздействия внешних факторов (санкционного давления) на экономику и необходимостью обеспечения поступательного экономического роста. Стратегическая устойчивость позволяет экономическим субъектам смягчать влияние внешних и внутренних угроз на свою деятельность, при этом продолжать развиваться, что в конечном итоге должно привести к позитивному эффекту для национальной экономики. Также одним из вызовов в текущей экономической ситуации является уменьшение количества доступных ресурсов при росте их стоимости.

Стратегическая устойчивость может быть обеспечена различными способами, в том числе за счет создания и внедрения организационных инноваций. Согласно Руководству Осло [Oslo Manual, 2018], организационные инновации включают в себя использование новых методов при организации деятельности компании (например, изменения в управлении, организационной структуре и пр.). При этом внедрение организационных инноваций не подразумевает значительных капитальных затрат, что в условиях ограниченности ресурсов играет важную роль.

Стоит подчеркнуть, что обеспечение стратегической устойчивости за счет организационных инноваций в научной литературе глубоко не исследовалось. В этой связи целью настоящей работы является выявление взаимосвязи между внедрением организационных инноваций и формированием стратегической устойчивости организации. Для достижения поставленной цели необходимо выполнить ряд задач, среди которых уточнение понятий «стратегическая устойчивость» и «организационные инновации» и проведение эмпирического исследования для выявления взаимосвязи между указанными категориями. Результаты исследования могут быть использованы при разработке более расширенных методологических рекомендаций для обеспечения стратегической устойчивости организаций.

Для достижения поставленной цели исследования используются качественные и количественные методы исследования. Изучение подходов к определению понятий стратегической устойчивости и организационной инновации осуществлялось с помощью анализа научной литературы из открытых источников. Для покрытия существующих разрывов в знаниях проведены глубинные интервью с отраслевыми экспертами, для чего были привлечены двенадцать экспертов, обеспечивающих необходимую выборку и достоверность данных [Guest et al., 2006]. После формирования теоретических основ и проведения глубинных интервью был запланирован опрос 120 компаний из разных отраслей. Для анализа результатов исследования используется макет программного обеспечения MS Excel. По итогам проведенных исследований полученная информация анализируется и синтезируется автором для формирования окончательных выводов.

## 1. Что такое стратегическая устойчивость и какую организацию можно считать стратегически устойчивой

Стратегическая устойчивость исследовалась зарубежными авторами. Так, Т. Колберг определяет ее как умение компании превращать угрозы в возможности [Colberg, 2022], другие исследователи – как компетенции компании в своевременной идентификации угроз и реакции на них для достижения долгосрочных целей [Herfer, Lawrence, 2022]. Д. Коффаро рассматривает стратегическую устойчивость как возможность организации работы компании в динамично меняющейся внутренней и внешней среде, при этом сохраняя необходимые операционные показатели и способность к развитию<sup>1</sup>. Зарубежные организации также уделяли внимание стратегической устойчивости. Так, ОЭСР в своих исследованиях упоминает стратегическую устойчивость как возможность продолжения деятельности предприятия в условиях кризиса – противостоять кризисным явлениям и обеспечивать восстановление после них<sup>2</sup>.

Российские исследователи также уделяют значительное внимание стратегической устойчивости. Ряд исследователей рассматривают ее через конкурентные преимущества. Например, Н.С. Рычихина считает, что стратегическая устойчивость заключается в создании и поддержании долгосрочных конкурентных преимуществ даже в условиях меняющейся среды, что в совокупности приводит к улучшению финансовых показателей предприятия [Рычихина, 2008]. Также она выделяет несколько составляющих стратегической устойчивости: финансовую, рыночную и технологическую, а также иные виды устойчивости. Н.С. Яшин и Е.С. Григорян придерживаются схожего подхода – стратегическая устойчивость обеспечивается за счет конкурентных преимуществ, однако в рамках своих исследований выделяют другие составляющие стратегической устойчивости – операционную, функциональную и рыночную [Яшин, Григорян, 2015]. Другие исследователи рассматривают стратегическую устойчивость через призму митигации угроз при негативных изменениях внешних и внутренних сред, а также обеспечения развития при благоприятной конъюнктуре [Дудин, Лясников, 2009]. Е.А. Тихомиров определяет стратегическую устойчивость как непрерывное развитие предприятия, несмотря на любые изменения во внешней и внутренних средах компании [Тихомиров, 2020]. Стоит отметить, что в рамках настоящей работы стратегическая устойчивость рассматривается как самостоятельное понятие, без привязки к термину «устойчивость развития», и прежде всего характеризует компанию с точки зрения восстановления после негативных событий (в переводе на английский язык данный термин эквивалентен понятию resilience<sup>3</sup>).

На основании проведенного анализа подходов к определению понятия стратегической устойчивости в рамках настоящего исследования предлагается рассматривать данную категорию исходя из того, что она включает в себя рыночный, операционный и инновационный компоненты (рис. 1).

Рис. 1. Стратегическая устойчивость и ее составляющие  
Fig. 1. Strategic sustainability and its components



Источник: составлено автором.

Для определения того, насколько предприятие является стратегически устойчивым, необходимо выделить критерии. Некоторые исследователи предлагают определять стратегическую устойчивость предприятия через систему сбалансированных показателей и факторов, которые отражают способность компании к функционированию и развитию [Цибарева, 2011]. С.В. Григорьева оценивает стратегическую устойчивость предприятия через формулу, где считаются показатели различных видов устойчивости, а затем суммируются, исходя из разных весов [Григорьева, 2013]. Зарубежные авторы делят показатели, для того чтобы оценить возможности предприятия управлять рисками, адаптироваться к изменениям и быстро восстанавливаться [Erol et al., 2010]. Практически все существующие исследования оценки уровня стратегической устойчивости предприятия не формируют уникальных показателей, а представляют собой использование в разных комбинациях существующих показателей для оценки отдельных направлений деятельности предприятия (финансовой, инвестиционной, технической и пр.).

Существует и другой подход – оценка стратегической устойчивости предприятия по соответствию необходимым критериям. В рамках современных исследований авторы анализируют критерии устойчивого предприятия, а не стратегически устойчивого. Устойчивой компанией можно считать компанию, которая имеет стабильные темпы роста, получает прибыль [Чотчаев, 2011]. Ряд исследователей классифицирует устойчивое предприятие исключительно с точки зрения финансовой устойчивости [Вахромов, Маркарян, 2008]. Таким образом, можно сделать вывод, что в существующих исследованиях нет четко сформулированных критериев для определения стратегически устойчивой организации, которые были бы универсальны. Это создает разрыв в знаниях, который будет покрыт в практической части исследования.

## 2. Инструменты обеспечения стратегической устойчивости

Для того чтобы обеспечить стратегическую устойчивость организации, могут использоваться различные инструменты. Внедрение ряда этих инструментов возможно, в том числе, через организационные инновации. В [Рычихина, 2008] в качестве инструментов для обеспечения стратеги-

<sup>1</sup> Strategic resilience. Leadchange Group. <https://leadchange.com/strategic-resilience/>.

<sup>2</sup> Boosting resilience through innovative risk governance. OECD/ [https://www.oecd.org/en/publications/boosting-resilience-through-innovative-risk-management\\_9789264209114-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/boosting-resilience-through-innovative-risk-management_9789264209114-en.html).

<sup>3</sup> <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/resilience>.

ской устойчивости организации выделяются несколько видов реструктуризации:

- естественная – проведение целесообразно в рамках обычной деятельности предприятия для повышения эффективности;
- деловая – проведение целесообразно в рамках обычной деятельности, но при наличии обоснованных негативных прогнозов;
- кризисная – проведение целесообразно в случае фактического наступления неблагоприятных событий или при их гарантированном наступлении в краткосрочной временной перспективе.

По мнению Р.М. Гильмуллиной, достигать успеха в обеспечении стратегической устойчивости можно через следующие функциональные блоки: производство (качество, маржинальность, количество выпуска), маркетинг (место компании на рынке), финансы (прибыльность, уровень платежеспособности), кадры (эффективность и достаточность трудовых ресурсов), инновации (разработка технологий) [Гильмуллина, 2016]. А.В. Гридчина считает, что многоуровневые структурные преобразования форм и способов организации деятельности, стимулирование и развитие инновационной деятельности для снижения объемов и частоты возникновения возникающих угроз также могут повысить стратегическую устойчивость, и все это может быть реализовано в рамках программы инновационного развития [Гридчина, 2015]. И.П. Кузьменко и В.П. Кирпанев исследуют адаптивность как ключевой элемент устойчивости [Кузьменко, Кирпанев, 2011]. Отмечается, что адаптивность экономической системы возрастает при увеличении ее размеров, способности переориентации на прибыльные сегменты рынка, снижении фактора сезонности.

Исследование стратегической устойчивости производится с разных сторон. Так, например, исследователи считают опыт внутри организации важным ядром стратегической устойчивости, выделяя ключевые условия для обеспечения низкого уровня стратегической устойчивости, а именно: долгое принятие решения, слабое организационное обеспечение и недостаток вовлечения персонала на всех уровнях (недостаток осознанного взаимодействия) [Välakangas, Romme, 2012]. По мнению консалтинговой компании McKinsey, для обеспечения устойчивости необходимо наличие бизнес-модели, способной адаптироваться к значительным изменениям потребительского спроса, конкурентной среды, технологических изменений и нормативной базы<sup>4</sup>.

Также важным элементом на пути обеспечения стратегической устойчивости может стать создание непосредственно антихрупкой организации. Создание антихрупкой организации также сможет способствовать обеспечению стратегической устойчивости. Для этого следует подробнее рассмотреть концепцию Н. Талеба с триадой «хрупкость – неуязвимость – антихрупкость». Достичь антихрупкости можно следующими методами:

- создать избыточные резервы (даже путем уменьшения эффективности);
- допускать хрупкость некоторых частей системы, обеспечивая их способность к восстановлению и самоорганизации;
- «стратегия штанги» – инвестиции примерно 10% от проектов в высокорисковые проекты [Талеб, 2014].

Рассмотренные инструменты могут быть использованы в деятельности организации, в частности, за счет внедрения организационных инноваций (или изменений) и/или развития организационных компетенций, которые представлены в таблице.

Таблица  
Классификация инструментов обеспечения  
стратегической устойчивости  
Table

Classification of tools for ensuring strategic sustainability

Вид инструмента	Способ реализации инструмента
Управление функциональными блоками	Внедрение организационных инноваций (или изменений) и развитие организационных компетенций
Структурные преобразования форм и способов организации деятельности	
Развитие стратегической устойчивости, превращение в конкурентное преимущество	
Создание антихрупкой организации	Развитие организационных компетенций
Своевременное принятие решений	
Обучение на полученном опыте	Внедрение организационных инноваций (или изменений)
Реструктуризация (естественная/деловая/кризисная)	

Источник: составлено автором.

### 3. Организационные инновации

В рамках существующих исследований есть несколько подходов к определению понятия организационных инноваций. Й. Шумпетер классифицирует организационные инновации как новшества, связанные с внутриорганизационными отношениями [Шумпетер, 2024]. В [Oslo Manual, 2018] организационными инновациями считается использование новых методов при управлении компанией. Росстат использует схожее определение для организационных инноваций, классифицируя их как новые способы организации бизнеса, повышение эффективности<sup>5</sup>. При этом отмечается, что инновацией считается новшество, которое организация внедрила впервые в рамках своей деятельности, то есть если ранее на рынке такое новшество было внедрено, но при этом в компании внедряется впервые, то для нее это будет считаться организационной инновацией. Таким образом, различных ви-

<sup>4</sup> From risk management to strategic resilience. McKinsey, 2022. <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/from-risk-management-to-strategic-resilience>.

<sup>5</sup> Инновационная активность организаций (удельный вес организаций, осуществлявших технологические, организационные, маркетинговые инновации в отчетном году, в общем числе обследованных организаций). Росстат. [https://rosstat.gov.ru/free\\_doc/new\\_site/business/nauka/minnov-1.html](https://rosstat.gov.ru/free_doc/new_site/business/nauka/minnov-1.html).

дов организационных инноваций может быть достаточно много: процессные, организационные, информационные, мотивационные [Мещеряков, 2012]. Некоторые авторы среди организационных инноваций выделяют изменение бизнес-модели [Трапезников, 2010]. В целом перечень возможных новшеств при организации деятельности предприятия достаточно велик, к тому же отличается от предприятия к предприятию.

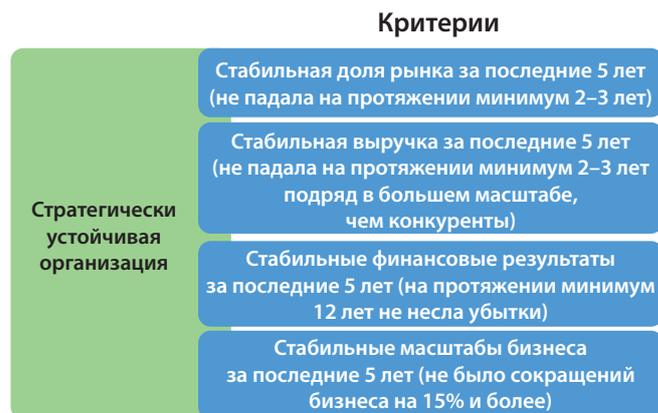
По итогам анализа теоретической части можно сделать следующие выводы: в настоящее время понятие «стратегическая устойчивость» является достаточно исследованным и представляет собой способность компании продолжать текущую деятельность и развиваться при неблагоприятных изменениях внутренней и внешней среды. Существует ряд методик, которые позволяют оценить некоторые компоненты стратегической устойчивости организации на основе общепринятых показателей (финансовых, инвестиционных и пр.), однако они не являются специфичными именно для оценки стратегической устойчивости организации. Важно подчеркнуть, что в настоящее время сформированы критерии для определения устойчивого предприятия, но не стратегически устойчивого, что создает разрыв в знаниях и предпосылки для его покрытия в рамках глубинных интервью с отраслевыми экспертами. Для обеспечения стратегической устойчивости организации могут использоваться различные инструменты, в том числе посредством развития организационных компетенций или внедрения организационных инноваций. Организационные инновации представляют собой новшества в организации работы компании, их перечень достаточно широк. В рамках существующих исследований не проводился анализ взаимосвязи между стратегической устойчивостью организации и организационными инновациями. В этой связи сформулирована гипотеза, предполагающая, что организации, внедряющие организационные инновации, обеспечивают достижение стратегической устойчивости. Данную гипотезу предстоит проверить в рамках эмпирического исследования.

#### 4. Результаты и обсуждение

Практическая часть исследования проводилась в двух форматах: проведение глубинных интервью с экспертами и опрос организаций. Как уже отмечалось, в существующих исследованиях нет четко сформулированных критериев стратегически устойчивой организации. Поэтому при проведении глубинных интервью экспертам был задан вопрос: «Какую организацию можно считать стратегически устойчивой?». Для того чтобы результаты интервью были консистентными, экспертам было предложено определение, сформированное в рамках теоретической части исследования. Анализ ответов позволил выявить четыре основных критерия стратегически устойчивой организации (рис. 2).

В результате проведенного интервью экспертами было отмечено, что для того, чтобы считать организацию стратегически устойчивой, необходимо ее соответствие сразу всем критериям одновременно, а не одному или нескольким.

Рис. 2. Критерии стратегически устойчивой организации  
Fig. 2. Criteria for a strategically sustainable organisation



Источник: составлено автором на основе интервью с экспертами.

В рамках исследования было опрошено 120 компаний из различных отраслей. На первом этапе на основе сформированных критериев определялось, является ли организация стратегически устойчивой. Большинство компаний, участвовавших в опросе, являются таковыми – 72,6%.

В опросе принимали участие компании сферы услуг и промышленных отраслей, однако прямой корреляции между стратегической устойчивости и родом деятельности не выявлено.

В рамках глубинного интервью с отраслевыми экспертами были определены ключевые особенности управления организационными инновациями в компаниях. На основе его результатов были сформулированы закрытые вопросы для организаций. Опрос показал, что организационные инновации внедрялись в большинстве компаний – 72%.

При этом там, где организационные инновации внедрялись хотя бы раз, в 38% компаний процесс внедрения организационных инноваций был непрерывным, в 29% компаний организационные инновации внедряются раз в два-три года, в 26% компаний организационные инновации внедряются раз в год-полтора, и только в 7% они внедряются реже чем раз в три года. Стоит отметить, что среди стратегически устойчивых организаций организационные инновации хотя бы раз внедрялись в 80% случаев (в 57 из 72 компаний), в то время как в стратегически неустойчивых организациях организационные инновации внедрялись в 60% случаев (в 29 из 48 компаний), что подтверждает важность организационных инноваций для стратегической устойчивости.

Основными причинами внедрения организационных инноваций являются:

- стремление компании к повышению эффективности;
- реакция на изменения внешней и внутренних сред;
- необходимость внедрения после изменения стратегии (или бизнес-модели);
- ответ на конкуренцию на рынке.

Таким образом, выяснилось, что большинство компаний внедряют организационные инновации и этот процесс ведется непрерывно.

На следующем этапе исследования был проведен анализ корреляции между стратегической устойчивостью организации и внедрением организационных инноваций, а также частотой их внедрения. Анализ проводился с помощью программного обеспечения MS Excel. При проведении анализа были выбраны следующие параметры:

- зависимая переменная – стратегическая устойчивость: 1 – для стратегически устойчивых компаний, 0 – для стратегически неустойчивых компаний;
- независимые переменные: факт внедрения организационных инноваций (внедрялись – 1, не внедрялись – 0) и частота внедрения организационных инноваций (не внедрялись – 0, реже чем раз в 3 года – 1, раз в 2–3 года – 2, раз в 1–1,5 года – 3, непрерывный процесс – 4).

После проведенного анализа получились следующие результаты:

- Корреляция между стратегической устойчивостью и фактом внедрения организационных инноваций составляет 0,2, что свидетельствует о слабой зависимости от самого факта внедрения организационных инноваций.
- Корреляция между стратегической устойчивостью и частотой внедрения организационных инноваций составляет 0,78. Данный показатель свидетельствует о том, что на стратегическую устойчивость значительное влияние оказывает частота внедрения организационных инноваций.

Полученные в ходе эмпирического исследования выводы позволяют подтвердить выдвинутую гипотезу о том, что организации, внедряющие организационные инновации, обеспечивают достижение стратегической устойчивости.

После проведенного анализа можно также сделать вывод, что большинство компаний, которые являются стратегически устойчивыми, чаще внедряют организационные инновации, чем стратегически неустойчивые компании. При этом сам факт внедрения организационных инноваций не приводит к повышению стратегической устойчивости организации – куда важнее, чтобы процесс внедрения организационных инноваций велся непрерывно.

## Литература

- Вахромов Е.Н., Маркарян Д.Ю. (2008). Оценка устойчивого развития и функционирования предприятия: факторы, критерии, особенности. *Нефтегазовые технологии и экологическая безопасность*, 4: 45.
- Гильмуллина Р.М. (2016). Оценка стратегической устойчивости организации. *Молодежь и наука*, 6: 82–87.
- Григорьева С.В. (2013). Оценка стратегической устойчивости в развитии предприятия. *Вопросы экономики и права*, 57: 33–37.
- Гридчина А. В. (2015). Управление стратегической устойчивостью корпораций топливно-энергетического комплекса в условиях трансформации. *Известия МГТУ МАМИ*, 5, 3(25): 60–64.
- Дудин М.Н., Лясников Н.В. (2009). Обеспечение стратегической устойчивости предпринимательских структур в условиях экономического кризиса. *Путеводитель предпринимателя*, 4-5: 74–85.
- Кузьменко И.П., Кирпанов В.П. (2011). Адаптивное управление как инструмент повышения устойчивости хозяйствующих субъектов. *Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика*, 1.
- Мещеряков И.Г. (2012). Типизация организационных инноваций как основа для их разработки и внедрения в систему управления компанией. *ЭВР*, 4(34): 84–86.

## Заключение

Стратегическая устойчивость организации является важной основой для обеспечения текущей работы предприятия и его поступательного развития. Динамичное развитие предприятий экономики позволит развиваться национальной экономике в целом. Существует достаточное количество исследований, посвященных стратегической устойчивости организации. Важным элементом стратегической устойчивости являются ее критерии: в существующей литературе они не были выявлены, однако по результатам опроса экспертов удалось сформировать ряд таких критериев, и в первую очередь они касаются стабильности функционирования компании на промежутке пяти лет. В условиях снижения количества доступных ресурсов обеспечение стратегической устойчивости организации может быть достигнуто за счет использования относительно дешевых способов, таких как организационные инновации.

Большинство организаций, принявших участие в опросе, являются стратегически устойчивыми и ведут процесс внедрения организационных инноваций непрерывно. При этом не имеет значения, к какой отрасли относится компания – к промышленности или сфере услуг. Основными причинами, по которым внедряются организационные инновации, являются повышение эффективности, изменение внутренней и внешней сред, а также рыночная конкуренция. Таким образом, цель работы достигнута – определена взаимосвязь между стратегической устойчивостью организации и организационными инновациями. Для того чтобы организация была стратегически устойчивой, более важна частота внедрения инноваций, нежели сам факт их внедрения.

Дальнейшим направлением исследования по данной тематике является разработка необходимых методологических рекомендаций по формированию механизма создания и внедрения организационных инноваций для обеспечения непрерывной работы с ними, что позволит повысить стратегическую устойчивость организаций и будет иметь практическое значение для экономических субъектов. Незавершенность данной тематики в существующих исследованиях позволяет рассчитывать на значительный прирост научных знаний в рамках этого направления.

- Рыжихина Н.С. (2008). Реструктуризация как инструмент достижения стратегической устойчивости предприятия. *Экономический анализ: теория и практика*, 10(115): 57–62.
- Талеб Н.Н. (2014). *Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса*. Пер. с англ. Н. Караева. Москва, Азбука-Аттикус.
- Тихомиров Е.А. (2020). Анализ операционной устойчивости организации. *Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова*, 5(113): 143–148.
- Трапезников С.И. (2010). Развитие бизнес-моделей компаний: организационные инновации. *Сибирская финансовая школа*, 1(78): 115–118.
- Цибарева М.Е. (2011). Оценка стратегической устойчивости промышленных предприятий в экономике посткризисного периода. *Аудит и финансовый анализ*, 1: 170–174.
- Чотчаев М.М. (2011). Устойчивость предприятия: как измерить? Критерии устойчивости предпринимательской деятельности в условиях мировой экономической рецессии. *Российское предпринимательство*, 1(2): 57–61.
- Шумпетер Й. (2024). *Теория экономического развития: Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры*. Москва, Ленанд.
- Яшин Н.С., Григорян Е.С. (2015). Методология стратегической устойчивости предприятия. *Промышленность: экономика, управление, технологии*, 1(55): 18–22.
- Colberg T. (2022). Strategic resilience: A systematic review of leading literature. *Journal of Business Management*, 20.
- Erol O., Henry D., Sauser B., Mansouri M. (2010). Perspectives on measuring enterprise resilience. In: *IEEE International Systems Conference*, 2010: 587–592.
- Guest G., Bunce A., Johnson L. (2006) How many interviews are enough? *Field Methods*, 1: 59–82.
- Hepfer M., Lawrence T.B. (2022). The heterogeneity of organizational resilience: Exploring functional, operational and strategic resilience. *Organization Theory*, 1.
- Oslo Manual* (2018). Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition. OECD. [https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018\\_9789264304604-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html).
- Väläkangas L., Romme G. (2012). How to design for strategic resilience: A case study in retailing. *Journal of Organization Design*, 1(2): 44–53.

## References

- Vakhramov E.N., Markaryan D.Y. (2008). Assessment of sustainable development and enterprise functioning: Factors, criteria, features. *Oil and Gas Technologies and Environmental Safety*, 4: 45. (In Russ.)
- Gilmullina R.M. (2016). Assessment of strategic sustainability of the organization. *Youth and Science*, 6: 82-87. (In Russ.)
- Grigoryeva S.V. (2013). Assessment of strategic sustainability in enterprise development. *Issues of Economics and Law*, 57: 33-37. (In Russ.)
- Gridchina A.V. (2015). Management of strategic sustainability of fuel and energy corporations in the transformation environment. *Proceedings of MSTU MAMI*, 5, 3(25): 60-64. (In Russ.)
- Dudin M.N., Lyasnikov N.V. (2009). Ensuring strategic sustainability of business structures in an economic crisis. *Entrepreneur's Guide*, 4-5: 74-85. (In Russ.)
- Kuzmenko I.P., Kirpanev V.P. (2011). Adaptive management as a tool for increasing the stability of economic entities. *Bulletin of Adyge State University, Series 5: Economics*, 1. (In Russ.)
- Meshcheryakov I.G. (2012). Typification of organizational innovations as a basis for their development and implementation in the company management system. *EVR*, 4(34): 84-86. (In Russ.)
- Rychikhina N.S. (2008). Restructuring as a tool for achieving strategic sustainability of an enterprise. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 10(115): 57-62. (In Russ.)
- Taleb N.N. (2014). *Antifragile: How to live in a world we don't understand*. Translated by N. Karaev. Moscow, Azbuka-Atticus. (In Russ.)
- Tikhomirov E.A. (2020). Analysis of operational sustainability of the organization. *Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics*, 5(113): 143-148. (In Russ.)
- Trapeznikov S.I. (2010). Development of company business models: organizational innovations. *Siberian Financial School*, 1(78): 115-118. (In Russ.)
- Tsibareva M.E. (2011). Assessment of strategic sustainability of industrial enterprises in the post-crisis economy. *Audit and Financial Analysis*, 1: 170-174. (In Russ.)
- Chotchaev M.M. (2011). Enterprise sustainability: How to measure? Criteria for business sustainability in the context of the global economic recession. *Russian Entrepreneurship*, 1(2): 57-61. (In Russ.)

- Schumpeter J. (2024). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Moscow, Lenand. (In Russ.)
- Yashin N.S., Grigoryan E.S. (2015). Methodology of strategic sustainability of an enterprise. *Industry: Economics, Management, Technologies*, 1(55): 18-22. (In Russ.)
- Colberg T. (2022). Strategic resilience: A systematic review of leading literature. *Journal of Business Management*, 20.
- Erol O., Henry D., Sauser B., Mansouri M. (2010). Perspectives on measuring enterprise resilience. In: *IEEE International Systems Conference*, 2010: 587-592.
- Guest G., Bunce A., Johnson L. (2006) How many interviews are enough? *Field Methods*, 1: 59-82.
- Hepfer M., Lawrence T.B. (2022). The heterogeneity of organizational resilience: Exploring functional, operational and strategic resilience. *Organization Theory*, 1.
- Oslo Manual* (2018). Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition. OECD. [https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018\\_9789264304604-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html).
- Välikangas L., Romme G. (2012). How to design for strategic resilience: A case study in retailing. *Journal of Organization Design*, 1(2): 44-53.

## Информация об авторе

### Никита Вячеславович Лобан

Аспирант, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия).

Область научных интересов: стратегический менеджмент, трансформация бизнеса и развитие систем управления, стратегическая устойчивость организаций.

lobannikita@yandex.ru

## About the author

### Nikita V. Loban

Postgraduate student, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia).

Research interests: strategic management, business transformation and management system development, strategic sustainability of organisations.

lobannikita@yandex.ru

## 作者信息

### Nikita V. Loban

研究生, 俄罗斯国立财政金融大学 (俄罗斯·莫斯科)

科学兴趣领域: 战略管理、业务转型和管理系统开发、组织的战略稳定性。

lobannikita@yandex.ru

Статья поступила в редакцию 16.02.2025; после рецензирования 17.03.2025 принята к публикации 20.03.2025. Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 16.02.2025; revised on 17.03.2025 and accepted for publication on 20.03.2025. The author read and approved the final version of the manuscript.

文章于 16.02.2025 提交给编辑。文章于 17.03.2025 已审稿。之后于 20.03.2025 接受发表。作者已经阅读并批准了手稿的最终版本。