

5.2.3 Региональная и отраслевая экономика

5.2.6 Менеджмент

Научная статья

УДК 338

<https://doi.org/10.37493/2307-907X.2024.3.5>

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ, НАПРАВЛЕННОЙ НА ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Вероника Самедовна Алиева

Северо-Кавказский федеральный университет (д. 1, ул. Пушкина, Ставрополь, 355017, Российская Федерация)
veronika.alieva.98@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-7008-4719>

Аннотация. Введение. В настоящее время стратегии внедрения технологических инноваций имеют недостаточную методологическую проработку. Особенно острая ситуация сложилась в индустрии гостеприимства. Как показало проведение интервью с руководителями предприятий отрасли, наиболее часто инновации внедряются на основе изучения опыта компаний-конкурентов или по результатам анализа успешных международных практик. Спонтанное внедрение технологических решений, движимое впечатлениями от только появившейся на рынке новинки, приводит к большому количеству ошибок и росту убытков предприятия. Для того чтобы внедряемые технологические инновации обеспечивали развитие предприятия и привлечение клиентов, компаниям необходима системная работа. Базовым инструментом призвана стать стратегия внедрения инноваций. **Цель.** Разработка типовой стратегии внедрения инноваций для предприятий индустрии гостеприимства. **Материалы и методы.** Методической основой исследования послужили методы системного, сравнительного и морфологического анализа и синтеза передовых практик внедрения инноваций на предприятиях индустрии гостеприимства. В качестве аналитической базы использовались статистические данные, программные и нормативные документы РФ, публикации российских и зарубежных ученых и практиков. Эмпирическая часть исследования базировалась на проведении интервью с руководителями высшего и среднего звена предприятий гостеприимства. **Результаты и обсуждение.** Представленная разработка включает анализ опыта компаний по внедрению новых технологических инструментов и методик ведения бизнеса. На основе проведенных исследований предложена модель стратегии внедрения инновационных практик, а также инструменты оценивания успешности внедрения технологий и управленческих решений. Использование нескольких подходов, содержащих качественно различные критерии эффективности, позволяет значительно повысить точность оценки бизнес-процессов. **Заключение.** Проведенные автором исследования позволили выявить особенности разработки стратегии внедрения инноваций. Предложенная модель стратегии внедрения инноваций для отдельных предприятий питания и размещения позволяет обеспечить системное планирование и мониторинг процесса, выявление ошибок и извлечение уроков. Гибкая система управления дает возможность адаптации разработанной модели под индивидуальные особенности компании.

Ключевые слова: индустрия гостеприимства, внедрение инноваций, инновационная стратегия, оценка эффективности, удовлетворенность потребителей

Для цитирования: Алиева В. С. Особенности разработки управленческой стратегии внедрения инноваций, направленной на повышение конкурентоспособности предприятия // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2024. № 3 (102). С. 46–51. <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2024.3.5>

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию: 13.05.2024;

одобрена после рецензирования 24.05.2024

принята к публикации 16.06.2024

Research article

FEATURES OF MANAGEMENT STRATEGY FOR THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIONS AIMED AT IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

Veronika S. Alieva

North-Caucasus Federal University (1, Pushkin str., Stavropol, 355017, Russian Federation)
veronika.alieva.98@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-7008-4719>

Abstract. Introduction. Nowadays the hospitality industry is lacking reliable methodologies and strategies for the introduction of technological innovations. Interviews with top-level and mid-level managers of hospitality enterprises showed that innovations are most often introduced on the experience of competing companies or on the analysis of successful international practices. Novel technological solutions are introduced quite spontaneously, driven by impressions from innovations that have just appeared on the market. This approach leads to a large number of errors and an increase in the losses of the enterprise. In order for technological innovations to ensure the development of the enterprise and attract customers, companies need to build a reliable system. The innovation strategy is intended to be the basic platform for it. **Goal.** The purpose of this study is to develop a model innovation strategy for hospitality industry enterprises. **Materials and methods.** The methodology of this study is based on the systematic, comparative and morphological analysis and synthesis of best practices for the introduction of innovations in hospitality industry. Statistical data, program and regulatory documents of the Russian Federation, publications of Russian and foreign scientists and practitioners were used as an analytical base. The empirical part of the study was based on the interviews and discussions with senior and middle managers of hospitality enterprises. **Results and discussion.** The presented research includes the comparative analysis of experience of companies in implementing new technological tools and business practices. As a result, the author proposes a strategy model for the introduction of innovative practices, as well as the tools for

evaluating the efficiency of technology implementation and management decisions. The combination of several approaches containing different qualitative criteria can significantly improve the accuracy of business process assessment. **Conclusion.** The research conducted by the author resulted in the development of the innovation strategy. The proposed model of the innovation strategy for individual catering and accommodation enterprises includes the system planning and monitoring of the process, enables the error detection and lesson learning. A flexible management system makes it possible to adapt the developed model to the individual characteristics of the company.

Keywords: the hospitality industry, innovation implementation, innovation strategy, efficiency assessment, customer satisfaction

For citation: Alieva VS. Features of management strategy for the implementation of innovations aimed at improving the competitiveness of the enterprise. Newsletter of North-Caucasus Federal University. 2024;3(102):46-51. (In Russ.). <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2024.3.5>

Conflict of interest: the author declares no conflicts of interests.

The article was submitted 13.05.2024;

approved after reviewing 24.05.2024;

accepted for publication 16.06.2024.

Введение / Introduction. Внедрение технологических и управленческих инноваций является актуальной задачей предприятий любой отрасли экономики, однако зачастую это процесс носит спонтанный характер. Отсутствие единого вектора работы на этапе внедрения технологических и управленческих инноваций может привести к замедлению процесса и станет преградой к достижению поставленных целей – повышению экономической эффективности и привлечению целевой аудитории.

Для индустрии гостеприимства систематизация процессов внедрения инноваций стоит особенно остро. Отрасль представляет собой совокупность тесно взаимодействующих, разных по специализации секторов, каждый из которых выполняет определенные функции по удовлетворению запросов потребителей. Индустрия имеет динамичный, нестабильный и непредсказуемый характер, в связи с чем требуется постоянный мониторинг ключевых показателей ее развития.

Данная отрасль в значительной мере подвержена влиянию внутренних и внешних факторов. За последние годы произошло несколько масштабных событий, оказавших колоссальное влияние на развитие индустрии. В результате ограничений, связанных с пандемией и вынужденной изоляцией, индустрия понесла огромные убытки [1]. Другие ограничения, связанные с геополитической обстановкой и переориентацией выездного туризма на внутренний рынок, напротив, способствовали развитию отрасли, в результате число поездок по России в 2023 году на 16,7 % превысило соответствующий показатель 2022 года [2].

Вышеописанные ограничения, а также стремление соответствовать целевым ориентирам стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года побуждают предприятия индустрии гостеприимства внедрять инновации и в сфере применения передовых технологических решений, и в сфере управления бизнесом. Наибольшее распространение во всем мире получило внедрение цифровых инноваций во все аспекты работы отелей и обслуживания гостей. Анализ мировой практики позволил выделить три направления цифровой трансформации: внедрение цифровых продуктов (электронных ключей, цифровых консьерж-услуг, инструментов умного дома и т. п.), управление на основе анализа больших данных и применение искусственного интеллекта [3, 4].

В РФ этому процессу способствует государственная стратегия цифровой трансформации, включающая внедрение искусственного интеллекта на предприятиях всех сфер экономической деятельности и повседневной жизни граждан в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 10 октября 2019 г. № 490 [5].

Другим важным направлением инновационного развития предприятий индустрии гостеприимства, выявленным по результатам анализа отраслевых данных, является применение принципов устойчивого развития [6]. Уже на стадии проектирования закладываются требования по использованию экологически чистых материалов, энергоэффективных систем и стратегий сокращения отходов. Это не только привлекает гостей, заботящихся об окружающей среде, но и способствует долгосрочной экономии эксплуатационных расходов.

Для создания успешной модели работы с инновациями изучен опыт различных компаний, работающих в данной сфере. Интервью с руководителями предприятий отрасли показало, что наиболее часто инновации внедряются на основе изучения опыта компаний-конкурентов или по результатам анализа успешных международных практик. Отсутствие системного подхода к планированию и внедрению новых технологий и управленческих практик приводит к неэффективному вложению средств и низкой результативности инновационных проектов.

В этой связи проведение исследований с целью разработки модели стратегии внедрения инноваций для индустрии гостеприимства, направленной на повышение привлекательности отдельных предприятий питания и размещения, является актуальной задачей. Разработанная нами стратегия может быть использована на предприятиях разной направленности, входящих в систему HoReCa (аб-

бrevиатура из слов Hotel (отель), Restaurant (ресторан) и Catering (кейтеринг). Гибкая система управления позволяет адаптировать предложенную модель под индивидуальные особенности компании.

Материалы и методы исследований / Materials and methods of research. Методической основой исследования послужили методы системного, сравнительного и морфологического анализа и синтеза передовых практик внедрения инноваций на предприятиях индустрии гостеприимства.

В качестве аналитической базы для проведения исследования использовались статистические данные Всемирной туристской организации ООН, Федеральной службы государственной статистики (Росстат), программные и нормативные документы Правительства Российской Федерации, в том числе Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства», Национальный проект «Цифровая экономика РФ», Указ Президента Российской Федерации «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации», а также научные публикации российских и зарубежных ученых, публикации и интернет-сайты по тематике исследования. Эмпирическая часть исследования базировалась на проведении интервью с руководителями высшего и среднего звена предприятий гостеприимства разных стран (России, Азербайджана, Казахстана, Италии), направленного на выявления тенденций и особенностей внедрения технологических и управленческих инноваций, а также степени готовности к имплементации прорывных решений.

Сочетание данных методов позволило обосновать структуру, механизм и основные этапы стратегии внедрения инноваций в практическую деятельность экономических субъектов.

Результаты исследований и их обсуждение / Research results and their discussion. Разработка инновационной стратегии – сложный процесс. Анализ различных стратегий, применяемых компаниями в России и за рубежом, показал широкий спектр систем, применяемых для внедрения инноваций [7, 8, 9].

Интересным кейсом является применение модернизированной структурной модели под названием CDM, предложенной Пабло Гарридо-Прада, которая включает четыре этапа: решение компании о внедрении инноваций; определение объема инвестиций в инновации; внедрение инновационных продуктов или сервисов; оценка влияния инновации на рост показателей компании с поправкой на возможные ошибки [10, 11]. Этот подход на основе модернизированной структурной модели подразумевает постановку гипотезы, определение показателей и их прогнозируемых значений, и, что важно, он позволяет достоверно отслеживать зависимость между внедрением инновационного продукта или услуг и развитием компании [12].

Другим примером является стратегия внедрения инноваций шведской компании недвижимости [13].

Анализ опыта предприятий индустрии гостеприимства по внедрению технологических, в том числе «зеленых», инноваций позволил выделить универсальные этапы, необходимые для достижения эффективных результатов, позволяющих оптимизировать работу предприятий.

На первом этапе важно определить ценностные ориентиры компании. Инновации могут создавать ценность многими способами. Они могут улучшить работу продукта, сделать его более простым или удобным в использовании, более надежным, долговечным, дешевым и так далее. Для предприятий индустрии гостеприимства ценностью может быть, например, соответствие современным трендам развития отрасли, привлечение и удержание клиентов, снижение операционных затрат. Очень важно выбрать, какую основную ценность принесет ваша инновация, и затем придерживаться ее, поскольку распыление сил для формирования разных ценностей потребует значительного вложения ресурсов и отодвинет достижение результатов по времени.

На втором этапе целесообразно провести внутренний аудит своего предприятия (самоисследование собственного бизнеса), проанализировать достоинства, недостатки, возможные точки роста, а также необходимость внедрения инноваций. Следует определить, какие проблемы будут решать предполагаемые инновации и каким образом. Необходимо изучить каждую проблему с разных сторон для обеспечения наиболее успешного ее решения.

Третий этап – определение сектора внедрения инноваций, анализ возможных технологических инноваций и выбор наиболее эффективного решения на данном этапе. Следует учитывать расстановку приоритетов потенциальных инноваций в зависимости от того, где можно получить максимальную отдачу от затраченных средств. Лучше ограничиться двумя или тремя идеями, которые, по мнению сотрудников компании, заслуживают изучения, тестирования и доработки. Затем необходимо проверить предположения с помощью целенаправленных экспериментов.

Четвертый этап включает работу с целевой аудиторией. В зависимости от типа инновации это могут быть как потребители услуг, так и сотрудники предприятия. Вовлеченность сотрудников в

обеспечение успеха внедряемых инноваций очень важна. Анализ опыта внедрения инноваций на предприятиях индустрии гостеприимства показал, что большое количество провалов при внедрении реформ связано с отсутствием сопричастности сотрудников, низкая мотивация персонала, непонимание процессов, происходящих в ходе внедрения инновационных решений. Дженис Моллой, старший менеджер по онлайн-обучению в Harvard Business Publishing, в своей статье отметила, что инновации, ориентированные на сотрудников, обеспечивающие вовлечение персонала в процесс разработки и проведения трансформаций, способствуют достижению целей компании так, как никогда не обеспечат директивы сверху вниз [14].

Не менее важной задачей является системная работа с потенциальными потребителями, а именно: привлечение внимания потребителей к тем новым технологиям, сервисам, продуктам, которых ранее не было в компании. В качестве цифровых каналов коммуникации ресторан или отель, внедряющий инновации, может использовать свой сайт или сайты партнеров, социальные сети, контекстную интернет-рекламу или рассылки на почту клиентам из базы данных сообщений о предлагаемых новинках. В качестве офлайн-инструментов можно рассмотреть, например, прямой контакт с потребителем на стойке регистрации при заселении в гостиницу или проведение интерактивных мероприятий. Важно постоянно поддерживать контакт с целевой аудиторией, найти триггерные факторы для привлечения и удержания аудитории и определить точки инновационного роста.

Пятый этап – обучение персонала работе с технологическими инновациями, новыми управленческими принципами, повышение уровня осознания важности внедряемых изменений. Данное обучение должны пройти не только те, кто непосредственно взаимодействует с инновацией, но сотрудники смежных подразделений. Во время обучения полезной будет постоянная обратная связь от сотрудников. Это поможет получить конструктивную критику, обеспечит согласованность целей компании, повысит уровень доверия и улучшит отношения между руководством и линейными работниками.

Шестой этап – внедрение технологии, пилотный запуск и период апробации. На данном этапе идет отладка всех затронутых инновационным решением систем. Возможно, сначала нужно осуществить запуск прототипа или апробацию технологии на отдельном участке. А в дальнейшем, после настройки системы и получения успешных результатов, запуск полной версии (формата). Пилотный запуск поможет понять, в каких областях нужно усовершенствовать свою концепцию. С каждым этапом тестирования следует переходить ко все более сложным экспериментам, в которых участвует все больше пользователей.

Параллельно с этим процессом целесообразно начать проведение плановой информационной кампании. Потенциальная аудитория должна быть в курсе инновационной программы, внедряемой на предприятии. Помимо этого, информационная кампания на раннем этапе внедрения позволит опередить другие предприятия данного сектора, привлечь целевую аудиторию, ищущую новинки и передовые технологии. Приоритет на рынке также позволит привлечь новых партнеров и спонсоров, заинтересовавшихся данной инновацией.

Седьмой этап – анализ эффективности и выявление проблем. Предприятия индустрии гостеприимства применяют разные методы определения эффективности работы, обычно оценивающие финансовые, управленческие показатели и лояльность клиентов. Новым направлением является тренд введения показателей устойчивого развития.

В задачу данного исследования входила разработка системы оценивания успешности управленческой стратегии внедрения технологических инноваций на предприятиях индустрии гостеприимства. По нашему мнению, оценка успешности внедрения технологических инноваций целесообразно может быть измерена такими инструментами, как: определение ключевых показателей эффективности (KPI), статистический контроль процессов (SPC), инновационный аудит, рентабельность инвестиций (ROI), аналитика сайтов, интервью, фокус-группа, контент-анализ, наблюдение, сравнительный анализ с конкурентами.

Использование нескольких подходов, содержащих качественно различные критерии эффективности, и объединение полученных данных в единую модель позволяет значительно повысить точность оценки бизнес-процесса. Исследования эффективности внедрения инноваций могут проводиться параллельно или последовательно. Например, оценка количественных результатов может осуществляться последовательно в определенные моменты времени, а качественные показатели могут определяться параллельно по нескольким направлениям работы.

Восьмой этап – корректировка стратегии (при необходимости). После анализа полученных данных наступает один из ключевых моментов – принятие решения о дальнейшем действии. Есть несколько путей развития инновации: первый вариант – оставить как есть, второй – отказаться от данной инновации и вернуться к прежней стратегии работы без внедрения новых технологий, третий путь – модернизировать / модифицировать технологическую инициативу, четвертый – искать новую технологию для внедрения.

Таким образом, системный подход к внедрению инноваций на предприятиях индустрии гостеприимства и применение современных методов оценки эффективности бизнес-решений позволит снизить финансовые, организационные и временные риски, обеспечить стабильную работу персонала, создание позитивного имиджа предприятия и повышение его конкурентоспособности на рынке.

Заключение / Conclusion. Разработка стратегии инноваций – это сквозной процесс: от возникновения идеи до разработки концепции создания новой ценности. Результатом могут быть новые продукты и услуги, улучшение процессов или изменения в системе управления организацией. Успешное внедрение инноваций требует целостной и структурированной стратегии, имеющей выверенное направление и четкий фокус, объединяющий людей, процессы и технологии для повышения эффективности.

Проведенные автором исследования и разработанная модель стратегии внедрения инноваций для отдельных предприятий питания и размещения, позволяют оценить, достигла ли инновация запланированных результатов, определить уровень экономической эффективности, установить характер воздействия на поведение потребителей.

Предложенная автором система обеспечивает мониторинг процесса внедрения инноваций, выявление ошибок и извлечение уроков. Гибкая система управления дает возможность адаптации разработанной модели под индивидуальные особенности компании.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. UN Tourism. International Tourism to Reach Pre-Pandemic Levels in 2024. URL: <https://www.unwto.org/news/international-tourism-to-reach-pre-pandemic-levels-in-2024#:~:text=International%20tourism%20hit%20US%241.4,earned%20by%20destinations%20in%202019> [Accessed 12 May 2024].
2. Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm> (дата обращения: 12.05.2024).
3. Алиева В. С., Борис О. А. Влияние государственной стратегии цифровизации на инновации в международном гостиничном бизнесе // Беларусь – 2030: государство, бизнес, наука, образование: материалы VI Международ. науч. конф., Минск, 16 дек. 2019 г. Белорус. гос. ун-т; редкол.: А. А. Королёва (гл. ред.) [и др.]. Минск, 2019. С. 443–446.
4. Министерство экономического развития Российской Федерации. Федеральный проект «Искусственный интеллект». URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/fed_proekt_iskusstvennyu_intellekt/ (дата обращения: 12.05.2024).
5. Министерство экономического развития Российской Федерации. Решетников обозначил приоритетные отрасли для внедрения ИИ: транспорт, промышленность, туризм. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/reshetnikov_oboznachil_prioritetnye_otrasli_dlya_vnedreniya_ii_transport_promyshlennost_turizm.html (дата обращения: 12.05.2024).
6. UN Tourism. Tourism in the 2030 Agenda. URL: <https://www.unwto.org/tourism-in-2030-agenda/> [Accessed 07 May 2024].
7. Ehrhardt N., Horlacher P. H., Straubinger A. Innovation strategies for non-existent markets – Profiting from urban air mobility // Journal of Air Transport Management. 2024. Vol. 118. P. 102601. ISSN 0969-6997, <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2024.102601>.
8. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation // Long Range Planning. 2010. Vol. 43. Is. 2–3. P. 172–194. ISSN 0024-6301, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.
9. Antonelli C., Crespi F., Scellato G. Internal and external factors in innovation persistence // Economics of Innovation and New Technology. 2013. No. 22(3). P. 256–280. <https://doi.org/10.1080/10438599.2012.708135/>.
10. Löf H., Heshmati A. On the relationship between innovation and performance: A sensitivity analysis // Econ. Innov. N. Technol. 2006. No. 15(4–5). P. 317–344. <https://doi.org/10.1080/10438590500512810>.
11. Hashi, N. Stojčić. The impact of innovation activities on firm performance using a multi-stage model: Evidence from the Community Innovation Survey 4. Res. // Policy. 2013. No. 42(2). P. 353–366. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.09.011>.

12. Garrido-Prada P., Romero-Jordán D., Delgado-Rodríguez M. J. Exploring SMEs' innovation investment strategy to increase innovation output in economic crises // *Journal of Engineering and Technology Management*. 2024. Vol. 72. P. 101816. ISSN 0923-4748, <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2024.101816>.
13. Bäcklund K., Vigren O., Carlsson J. Implementing digital innovations: Overcoming organizational challenges // *Developments in the Built Environment*. 2024. Vol. 18. 100436. ISSN 2666-1659, <https://doi.org/10.1016/j.dibe.2024.100436>.
14. Harvard Business Publishing Corporate Learning: Five Steps to Implementing Innovation. Janice Molloy. URL: <https://www.harvardbusiness.org/five-steps-to-implementing-innovation/> / [Accessed 02 May 2024].

REFERENCES

1. UN Tourism. International Tourism to Reach Pre-Pandemic Levels in 2024. Available from: <https://www.unwto.org/news/international-tourism-to-reach-pre-pandemic-levels-in-2024#:~:text=International%20tourism%20hit%20US%241.4,earned%20by%20destinations%20in%202019> [Accessed 12 May 2024].
2. Federal State Statistics Service. Available from: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm> [Accessed 12 May 2024]. (In Russ.)
3. Alieva VS, Boris OA. The impact of the government's digitalization strategy on innovation in the international hotel business. Belarus – 2030: government, business, science, education: proceedings of the VI International Scientific Conference, Minsk, December 16. 2019 Belarusian State University; editorial board: AA Koroleva (Chief Editor) [and others]. Minsk; 2019. P. 443-446. (In Russ.).
4. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. The federal project "Artificial Intelligence". Available from: https://www.economy.gov.ru/material/directions/fed_proekt_iskusstvennyy_intellekt/ [Accessed 12 May 2024]. (In Russ.)
5. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. Reshetnikov outlined priority sectors for the introduction of AI: transport, industry, tourism. Available from: https://www.economy.gov.ru/material/news/reshetnikov_oboznachil_prioritetnye_otrasli_dlya_vnedreniya_ii_transport_promyshlennost_turizm.html [Accessed 12 May 2024]. (In Russ.)
6. UN Tourism. Tourism in the 2030 Agenda. Available from: <https://www.unwto.org/tourism-in-2030-agenda> [Accessed 07 May 2024].
7. Ehrhardt N, Horlacher PH, Straubinger A. Innovation strategies for non-existent markets – Profiting from urban air mobility. *Journal of Air Transport Management*. 2024;118:102601. ISSN 0969-6997. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2024.102601>.
8. Teece DJ. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 2010;43(2-3):172-194. ISSN 0024-6301. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.
9. Antonelli C, Crespi F, Scellato G. Internal and external factors in innovation persistence. *Economics of Innovation and New Technology*. 2013;22(3):256-280. <https://doi.org/10.1080/10438599.2012.708135/>.
10. Lööf H, Heshmati A. On the relationship between innovation and performance: A sensitivity analysis. *Econ. Innov. N. Technol*. 2006;15(4-5):317-344. <https://doi.org/10.1080/10438590500512810>.
11. Stojčić HN. The impact of innovation activities on firm performance using a multi-stage model: Evidence from the Community Innovation Survey 4. *Res. Policy*. 2013;42(2):353-366. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.09.011>.
12. Garrido-Prada P, Romero-Jordán D, Delgado-Rodríguez MJ. Exploring SMEs' innovation investment strategy to increase innovation output in economic crises. *Journal of Engineering and Technology Management*. 2024;72:101816. ISSN 0923-4748. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2024.101816>.
13. Bäcklund K, Vigren O, Carlsson J. Implementing digital innovations: Overcoming organizational challenges. *Developments in the Built Environment*. 2024;18:100436. ISSN 2666-1659. <https://doi.org/10.1016/j.dibe.2024.100436>.
14. Harvard Business Publishing Corporate Learning: Five Steps to Implementing Innovation. Janice Molloy. Available from: <https://www.harvardbusiness.org/five-steps-to-implementing-innovation/> / [Accessed 02 May 2024].

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Вероника Самедовна Алиева – аспирант института экономики и управления, кафедры менеджмента Северо-Кавказского федерального университета.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Veronika S. Alieva – PhD student, Institute of Economics and Management, Department of Management, North-Caucasus Federal University.