

Выбор методов решения задач развития в условиях «хаордической» экономической конъюнктуры

УДК 339.5
ББК 65.428
Б-912

Владимир Арсеньевич БУРЕНИН,
доктор экономических наук, профессор, Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России, кафедра менеджмента и маркетинга - профессор; тел.: +7(495)434-00-89,

Александр Владимирович БУРЕНИН,
Российская Академия Народного Хозяйства и Государственной Службы при Президенте РФ (119571, г. Москва, пр-т Вернадского, 82, корп. 3), магистр факультета международного менеджмента, e-mail: bureninva@mail.ru

Аннотация

Стремление к непрерывным поискам моделей эффективной трансформации экономики стало основой поиска источников развития современного российского общества. Их фокус сместился – инновационные идеи и новые прорывные технологии трансформации экономики стали главным ключом к ожидаемому росту. Наряду с техническими инновациями, все более востребованными становятся инновации экономического и гуманитарного характера, необходимо формирование нового мышления, способного обеспечить эффективность и результативность процессов развития в новых условиях современной деловой среды – хаордической деловой среды, т.е. мы уже живем в сложном мире, в котором рыночная среда постоянно меняется.

Ключевые слова: нестабильная экономическая конъюнктура, инновации, конкуренция, Россия.

Growth problem-solving options in «chaordic» business environment

Vladimir Arsen'evich BURENIN,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Moscow State Institute of International Relations (University) MFA Russia, Department of Management and Marketing - Professor, phone: +7(495)434-00-89,

Alexander Vladimirovich BURENIN,
The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA) (82 building 3, Vernadskogo Avenue, Moscow, 119571, Russian Federation) - Master of the Faculty of International Management, e-mail: bureninva@mail.ru



Abstract

Continuous and zealous search for models of effective economic transformation has become the driving force in seeking the means to facilitate development of the modern Russian society. The focus has shifted towards innovative ideas and new breakthrough technologies for transforming the economy as the key to achieving its potential. Increasing demand for technical innovations as well as for economic and humanitarian innovations requires a new thinking that can ensure the efficiency and effectiveness of development processes in the new modern economic conditions - a chaotic business environment. We already live in a complex world with the constantly changing market conditions.

Keywords: unstable economic conditions, innovations, competition, Russia.

Трансформация развития экономики современной России характеризуется попытками ввести качественные и количественные изменения, которые преобразовали бы модель и правила функционирования общества в направлении интенсификации и результативности его развития. Основные тренды происходящей трансформации: от сырьевой ориентации экономики – к инновационной экономике, к тотальной инновационности общества; от активной интеграции в глобальную мировую экономику – к национальной уникальности, импортозамещению, к системам национальных и традиционных ценностей, к особым административным районам; от реформ образования и науки – к мультифакторной производительности (труд и капитал), к цифровой экономике и т. д.

Одна из причин таких бросков в поисках прорывных моделей развития экономики (не только российской, но и мировой) является следствием наметившегося в последние годы устойчивого дистанцирования теории и обучения стратегическому менеджменту от реальной управленческой практики, мучительно приспосабливающейся к особенностям современной нестабильной экономической конъюнктуры. Эта ситуация способствует беспомощности классического, традиционного менеджмента решить сложные задачи, вызванные новой ситуацией в современных деловых средах. Потому что он основан на опыте российских и зарубежных компаний и организаций, работавших в относительно устойчивом и прогнозируемом, стремящемся к концентрации (глобализации) деловом мире. Может ли современное развитие в неустойчивой деловой среде на любом уровне его осуществления традиционными управленческими решениями быть устойчивым? Современная практика показывает, что нет.

Нестабильная экономическая конъюнктура – «хаордическая» – достаточно новый термин, автором которого является Ди Хок, основатель и бывший генеральный директор Visa Inc. (американская транснациональная компания, предоставляющая услуги проведения платёжных операций). В переводе «chaos» означает

ту или иную форму беспорядка, а order – порядок. Сочетание этих двух факторов деловой среды часто рассматривается как форму сосуществования участников, стейкхолдеров. Главная специфика такой деловой среды – поиск гармонии, в которой ни хаотическое, ни упорядоченное поведение не доминируют, а существуют в той или иной пропорции, т.е. это среда с зонами порядка и множеством зон плохо прогнозируемого и контролируемого хаоса.

Впервые эта проблема была сформулирована как возможная концепция управления в исследовании одного из ведущих мировых специалистов в области управленческого консультирования Тома Питерса «Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution» (1987) [8]. С его точки зрения важнейшей задачей высшего менеджмента компании является обеспечение тотальной гибкости путем проведения регулярной децентрализации управления, делегирования части функций руководителей (не снимая ответственности с них) исполнительским звеньям, отказа от постоянного управленческого контроля и постоянной работы над проведением изменений, разработки и внедрения новаций. У Т. Питерса эта задача называется поощрением создания атмосферы «преднамеренно запланированного беспорядка», содействующего проявлению творческих способностей сотрудников компании и ускоренному ее развитию. Следует отметить, что сегодня это уже является не пожеланием, а обязательным условием достижения успеха в продвижении к совершенству в любой сфере деятельности, которое связано с пересмотром организации и управляющих функций, создании гибких децентрализованных исполнительских звеньев и процессов. Умение осуществлять управление в условиях неопределенности, турбулентности и хаоса внешней среды сегодня рассматривается в качестве важнейшей характеристики управленческого совершенства в экономике и политике.

В современном менеджменте хаордические принципы управления применяются для создания разного рода организаций, например, автономных некоммерческих организаций, в которых все участники взаимосвязаны и в то же время каждый является ее автономной, но неотъемлемой частью объединённых определенной бизнес идеей. В современной мировой политике и экономике хаордические принципы тоже интенсивно внедряются в практику международных отношений, и, скорее всего, эта практика будет только расширяться. В хаордической деловой среде дорожные карты проектов развития скорее напоминают сетевые модели с вероятными направлениями развития событий (типа диаграммы Ишикавы), а не последовательную логически выверенную цепочку развития событий. Сетевое моделирование, в отличие от классического консервативного плана/программы, позволяет на ходу учитывать появившиеся внезапно факторы и изменяющиеся требования, ранее неучтенные обстоятельства, которые рассматривались как незначительные, но в силу часто непонятных для нас обстоятельств, превратившиеся в факторы стратегического значения.



Попытка эффективного управления глобальными, региональными и бизнес-процессами в мировой экономике фактически провалилась, почему? Потому что недостаточно освоены на практике адекватные по сложности и междисциплинарности современному турбулентному миру технологии управления. Мир не научился управлять, учитывая одновременно факторы прошлого, настоящего и будущего. Мы не умеем одновременно двигаться в формате конвергенции и дивергенции, т.е. создавать проекты и структуры с одновременными динамическими/гибкими свойствами интеграции и дезинтеграции, например, на одном предприятии создавать инновационную продукцию и организовывать серийное и крупномасштабное производство. Конечно, исключения есть, но они не стали или не могут быть правилом для всех.

Поэтому большинство проверенных и отработанных западными компаниями практик надо изучать, но инструментарий решения задач развития российской экономики, особенно для инновационно ориентированных направлений и сегментов, в условиях хаордической деловой среды могут оказаться малоэффективными. Инстинктивная реакция – копирование лучшей западной практики – чаще оказывается провальной как результат, хотя для обоснования принятия решений аргумент часто «сто пудовый». В российской практике непроходимость западного эталона «убийственна», но энтузиазм ее презумпции не угасаем. Причина, в главном, заключается в чудовищной экономической и управленческой невежественности Аппарата на всех уровнях государственного, регионального и муниципального управления. Невежество, помноженное на окончание века имитации и усиление зон хаоса, усугубляют ситуацию. Неужели удел России только генерировать идеи и создавать стартапы, а коммерциализацией будет заниматься Китай и другие развивающиеся страны? Лучше дела обстоят в реальном секторе экономики, где рыночная природа отношений требует максимальной адаптивности и профессионализма, столь необходимых для существования в хаордической деловой среде.

Главная современная суперпроблема хаордического мира – как изменять мышление управленцев с «ньютоновского мышления» на «квантовое мышление». Первый верит, что, если потратить достаточное время на поиск главных судьбоносных (стратегических) целей, проектов, можно переиграть действительность и гарантировать в основном достижение масштабных результатов или составить работающую стратегическую программу/план развития. Это типичное, традиционное, классическое управленческое мышление по формуле 20/80 – ищи главное, и «дело в шляпе». В хаордической деловой среде это выглядит, как попытка остановить лавину, размахивая перед ней распечатанным прогнозом погоды – «время тебе не пришло».

Квантовое мышление управленца требует рассмотрение действительности как миг перехода в будущее, реалии действительности и есть план угроз и возможностей, но который должен постоянно корректироваться новыми факторами угроз

и возможностей, возникающими постоянно и внезапно в хаордической деловой среде. Действительность должна быть под прицелом видения будущего, которое является первоосновой всех планов, она и должна предопределять все необходимые управленческие решения в условиях хаордической деловой среды.

Человек с квантовым мышлением готов к постоянным переменам и с энтузиазмом использует новые возможности, которые они открывают. По нашему консульскому опыту работы с зарубежными и российскими организациями, большая часть менеджеров обладают ньютоновым мышлением, тяготеющим к стабильности и ориентации на главное, которое они определили ранее, т.е. в прошлом. Для них способность четко следовать плану/проекту/программе очень важна, изменения среды, другую точку зрения они воспринимают как нежелательную помеху. С 1980 года, несмотря на предпринимаемые попытки, темпы роста российской экономики снижались, производительность труда оставалась на уровне 30% от американской, качество продукции оставалось низким. Потом были апрельский 1985 г. пленум ЦК КПСС с объявленной программой перестройки экономики и как финал развал СССР в 1991 г.

Квантовое мышление – это мышление истинного менеджера – лидера, человека, способного совершить прорыв.

Таблица 1

Ньютоново мышление – в приоритете <i>качества приростника</i>	Квантовое мышление – в приоритете <i>качества предпринимателя</i>
логика, факты, опыт, фокус на прошлом	интеллект, творчество/поиск, идеи, фокус на будущем
стремится к стабильности и прозрачности. Перемены и изменения воспринимаются как негативные свойства деловой среды.	стремление к устойчивости и переменам. Перемены и изменения воспринимаются как вполне комфортные естественные свойства деловой среды.
обозначает границы информированности, чтобы сосредоточиться на главном	не обозначает границы информированности, чтобы заметить ранее упущенные возможности
учитывает то, что видит и во что /кому верит	учитывает то, что выходит за рамки привычного, случай может быть намеком
ищет препятствия и проблемы	формирует видение будущего и цели
снижает риски	создает точки роста
дисциплина и контроль	свобода при ответственности
экономика в цифрах	экономика в тенденциях и направлениях
ждет доказательств, фактов и источников информации, полагая, что между ними и действительностью есть прямая зависимость	определяет тенденции будущих событий, они редко изменяются по прямой



Ньютоново мышление – в приоритете <i>качества природника</i>	Квантовое мышление – в приоритете <i>качества предпринимателя</i>
пространство неопределенностей надо уменьшать	пространство неопределенностей все время меняется, то расширяется, то сужается
запланированный результат, цели	эффективный результат
делай вещи правильно	делай правильные вещи
управление задачами	управление отношениями

Критические принципы работы и управления в хаордической зоне. Главная идея современного подхода к созданию устойчивой модели экономики в турбулентной хаордической деловой среде настраивает менеджмент на:

- постоянный анализ состояния и динамики изменения внешней среды с целью поиска стратегически значимых признаков (малых сигналов) будущих судьбоносных явлений и событий, угроз и возможностей;
- формирование у объекта управления особых свойств/качеств уникальности, не присущих другим конкурирующим объектам, а также целостности и гибкости; умение отличаться – важнейшее качество в условиях игры без постоянных правил, т.е. в хаордической деловой среде;
- создание повышенной приспособляемости/адаптивности, клиентности и быстродействия/скорости проведения изменений;
- инновационность (способность взрывать сложившийся ранее порядок вещей за счет нововведений) в противовес управляемости и исполнительской дисциплине;
- отклонение от привычной для всех нормы – это рецепт выживания в условиях хаордической деловой среды и, как следствие, новой управленческой парадигмы;
- командная работа – тотальная нацеленность на результат и успех;
- доверие и уважение (trust and respect), договорные отношения как доминанта деловых коммуникаций в зоне турбулентности и хаоса.

Например, корпоративные ценности крупной японской компании Асахи Гласс по производству технических стекол заключаются в трех аспектах: уникальное качество и технологии, инновационности и клиентоориентированности (рыночной гибкости). Важнейшее профессиональное требование к эффективному менеджменту в зоне хаоса современной хаордической деловой среды – создание инноваций.

Ларри Хьюстон, вице-президент по инновациям Procter&Gamble: «С каждым годом бюджеты на исследования в современных компаниях растут быстрее, чем продажи. Применяемые ранее технологии R&D и коммерциализации новых разработок для создания из них инноваций исчерпаны». В то же время экономисты

компания подсчитали, что для удержания достигнутых позиций компания должна создавать 5% новых продуктовых блокбастеров (инновация, успешный продукт, бомба) ежегодно. Очевидно, что впереди будет тот, чьи методы создавать и поддерживать инновации будут наиболее эффективны». [10]

Последние два десятилетия развития нашей экономики и общества в целом часто называли инновационным, но мы умудрились и здесь все поставить с ног на голову. Хотя в России о таком термине узнали только в конце прошлого века, сразу стало модным вводить в профессиональный оборот новые понятия и термины, но нередко незнание их сути и профессионального предназначения, приводят к спекуляциям новыми понятиями. Аналогичное произошло с термином «инновация».

Сегодня нередко любое новшество выдается за инновацию, будоража воображение начальников, чиновников, собственников и потребителей, политизируя этот термин из конъюнктурных соображений, а не его профессионального предназначения в рыночной экономике, исходя из концепции предпринимательства Шумпетера, основанного на феномене инновации как способа продвижения принципиально новых технических, технологических, организационных и информационных средств в современном обществе, международных отношениях, на рынках. Суть этого феномена заключается не в самом свойстве «новизны», а в способности новации «взорвать» сложившийся порядок вещей как результат появления ее в сфере использования/потребления и монополизации нового порядка на определенный период времени. В результате в экономической теории инновационное предпринимательство стали рассматривать как четвертый фактор производства.

Мир науки продолжает удивлять новыми открытиями, не остается в стороне и социально-экономическая сфера – новые теории в финансовых схемах, новые модели работы регионов и рынков, новые решения мировых экономических проблем и т.д. Этот непрерывный поток новых требований к изменениям привел к масштабированию применения термина «инновация», его стали использовать как массовое явление процессов развития в той или иной сфере. Нечто аналогичное произошло ранее в спорте, когда массовый спорт развивался параллельно с профессиональным, т.е. произошла диффузия профессионального термина «инновация» в массовое понятие «нововведение» со всеми вытекающими как в спорте последствиями. Началось снижение требований к новациям как с функциональной, технологической точек зрения, так и с точки зрения их коммерциализации, т.е. потребительской и рыночной ценности.

Исследования, проведенные по инициативе Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в Европе позволили уточнить понятие инновация в следующем формате «Инновация (инновационный продукт) представляет собой результат любой практической деятельности, получивший воплощение в виде принципиально нового (или существенно модифицированного) продукта, услуги, технологии и/или новой организационно-экономической модели, обладающих следующими свойствами:



- наличие признаков уникальности, подтвержденных и защищенных авторскими правами;
- внедренными на рынок, т.е. имеющие реальную потребительскую ценность;
- существенно изменяющими ситуацию на потребительском рынке в целом или в одном из его сегментов (т.е., проще говоря, «взрывающимися» сложившийся на рынке порядок вещей)».

Например, центр инноваций компании Cap Gemini Ernst&Young, понимает это явление как «реализацию стоимости нового решения определенной проблемы, изменяющего правила игры».

Исходя из этого Миссия (цель) любой инновации всегда и везде связана с:

- созданием новой ценности для общества или нового сегмента потребительских ценностей, нового рынка на основе ее уникальности;
- созданием временной монополии, обеспечивающей устойчивую конкурентоспособность инноватору, расширение зоны порядка и сужение зоны хаоса в условиях хаотической деловой среды;
- и, конечно, продвижение научных, технических, технологических, организационно-управленческих достижений в практику, у инновации нет границ возможностей ее применения. Пример, бутилированная питьевая вода, которая взорвала не только потребительский рынок, но и решение проблем экологии;
- ее самоцель заключается в стремлении постоянно расширять масштабы своего применения.

Тем самым инновации становятся ключевым фактором развития общества, роста, прибыльности и конкурентоспособности бизнеса, т.к. делают инновационную компанию (инноватора) монополистом на время действия, использования инновации. В этом случае удается сузить зону хаоса и увеличить зону порядка. Главная мера инновационности идеи, способа, продукта (услуги) – степень/сила влияния на внешнюю среду, т.е. она должна кардинально повлиять/изменить ранее установленный порядок вещей на рынке, удовлетворить и создать новые потребительские ценности. Если этого не происходит, то предполагаемая инновация является просто новацией/нововведением.

Инновация из эксклюзивного, монопольного и штучного экономического и рыночного явления, предназначенного для совершения прорывов в развитии любой сферы жизни и отношений, превратилась в России в рядовую массу нововведений, доступную для манипуляций на тему роста экономики и научно-технического прогресса. Из-за этого, по мнению авторов, мы и не сумели, как это сделали развитые европейские страны, Германия, Норвегия, Дания, Финляндия, за двадцать последних лет сформировать нашу экономику как инновационно ориентированную. Если говорить более конкретно, масштаб задач для Национальной инновационной системы России в формате массы нововведений для такой плохо инфраструктурно обустроенной и масштабной экономики как Россия, оказалась нам не «по плечу».

Короче говоря, мы расплыли свои ресурсы на доступные и более легкие задачи масштабных нововведений, и естественно прорыва не произошло. Исключение – военно-промышленный комплекс, за счет традиционного для России научного и инженерного мышления он сумел уйти в отрыв. Это доказывает, что потенциал инженерной подготовки в целях создания менеджмента экономических прорывов в условиях хаордической деловой среды эффективнее, чем только экономическая подготовка.

Это было доказано еще в советский период на примере Всесоюзной академии внешней торговли, которая создала несколько поколений профессионалов внешней торговли высшей квалификации, перед которыми экономики развитых западных стран были беспомощны в условиях постоянных экономических санкций против СССР. Ключ к успеху – в ВАВТ на учебу мы отбирали лучшие инженерные кадры, обучая их экономике и иностранным языкам.

Сегодня даже самые успешные предприниматели-инноваторы сами создать условия для развития своих научных и предпринимательских идей не способны, потому что им придется создавать и выстраивать длинную институциональную инфраструктуру, формирующую современную полноценную, а не псевдоинновацию. Хорошим примером является статья профессора Гарвардской школы бизнеса Тарун Ханна, в которой рассказывается, как предприниматели создают условия для собственного успеха на примере индустрии дронов (Тарун Ханна, «Инновации вне закона», Harvard Business Review (русское издание), сентябрь 2018 г.) [7].

Более того, немногие разработки с инновационным прицелом становятся успешными на рынке. Убытки компаний, связанные с попытками вывести новую продукцию как инновационную, часто достигают огромных масштабов. Например, известные всем факты, потери компании Ford при попытке запуска модели «Эдсел» составили около 300 млн долл. Инновация компании Xerox по выходу на рынок компьютеров закончилась убытками в 200 млн долл. Провал крупного проекта «Iridium» корпорации Motorola («Моторола») оценивается в 2 млрд долл. Таких примеров, в том числе и в России, достаточно много.

Тем не менее, бизнес продолжает вкладывать значительные средства в НИОКР и вывод на рынок новых товаров и услуг – борьба за порядок через монополизацию рынка за счет инноваций постоянно усиливается. К сожалению, в России к необходимости создания рыночной экономики с инновационным профилем ее сущности (инновационной экономики) отнеслись формально (можно сказать не очень профессионально). Согласно федеральному законопроекту от 26.03.2013 «Об инновационной деятельности в Российской Федерации», «инновация» (нововведение, инновационный продукт) есть результат инновационной деятельности, получивший практическую реализацию в виде нового товара, услуги, способа производства (технологии) или иного общественно-полезного результата. В Федеральном законе «О науке и государственной научно-технической политике» 1996 г.



инновациями называются: введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж либо новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или внешних связей. Т.е., с точки зрения чиновников, у нас в России сегодня любое изменение можно назвать инновационным.

Идея создания российской инновационной экономики, конечно, не умерла, но сегодня концентрация нашего внимания переключается на создание цифровой экономики. Главное, чтобы с этой идеей не получилось как с советской идеей «экономика должна быть экономной». Дело в том, что термин «цифровая» в сочетании с термином «экономика» абсурдно – экономика по своей природе является цифровой. Нужны экономические реформы, которые будут результативными, которые, скорее всего, не будут связаны только с цифрой, а с созданием национальной элементной базы современной микроэлектроники, роботизацией, модульным производством на основе гибких производственных систем, искусственным интеллектом и обучающимися машинами.

А альтернатива бесконечных незаконченных реформ – постепенно «скатиться в Средневековье», т.е. безнадежно отстать от лидеров мировой экономики. В России как бы есть два для этого пути: гиперспециализация, т.е. конвергентный прорыв, основанный на инновациях, являющихся источником технологических и общественных прорывов, или комбинирование ресурсными возможностями (дивергентный прорыв) за счет их синергического и мультипликативного эффекта.

Можно выбрать и тот, и другой путь, но следует понять главное, чтобы добиться успеха, нам надо перестать быть такими, как все.

БИБЛИОГРАФИЯ:

1. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс]: утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 8 декабря 2011 г. №2227-р.
2. Федеральный законопроект от 26.03.2013 «Об инновационной деятельности в Российской Федерации».
3. Антонец В.А. и др. Инновационный бизнес. Формирование моделей коммерциализации перспективных разработок. 2 изд. - М.: Дело. 2014. – 302 с.
4. Буренин В. А. Основы общего менеджмента и тенденции его развития на современном этапе. Учебник. /Кочетков В.В., Юнусов Л.А./ Под редакцией А.Ю. Манюшиса. – М.: Кнорус, 2017.- 776 с. – ISBN 978-5-406-06061-2
5. Буренин В.А., Цыганов А.М. Инновационный лизинг . Монография. - М.: МГИМО-Университет, 2013. – 198 с.
6. Гуров И.Б., Инновационное развитие и конкурентоспособность. Изд. 2. – М.: ТЕИС, 2013. -235 с.
7. Тарун Ханна, «Инновации вне закона», Harvard Business Review (русское издание), сентябрь 2018 г. // <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/778788>

8. Том Питерс, «Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution», Pan Macmillan. 1988 – 561 p.

9. Томпсон А, Питереф М., Гэмбл Д., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. Концепции и ситуации для анализа. 19 изд. – Вильямс, 2015.- 800 с.

10. Хьюстон Л., Саккаб Н. Соединяй и развивай: модель инноваций «Procter & Gamble» Harvard Business Review (русское издание), апрель, 2006, сс. 50-60

11. Herman Lelieveldt, Getting a Grip on the Chaos. Mar. 12, 2004 // <https://www.sciencemag.org/author/herman-lelieveldt>

BIBLIOGRAFIYA:

1. Strategiya innovacionnogo razvitiya Rossijskoj Federacii na period do 2020 goda [Elektronnyj resurs]: utverzhdena rasporyazheniem Pravitel'stva Rossijskoj Federacii ot 8 dekabrya 2011 g. №2227-r.

2. Federal'nyj zakonoproekt ot 26.03.2013 «Ob innovacionnoj deyatel'nosti v Rossijskoj Federacii».

3. Antonec V.A. i dr. Innovacionnyj biznes. Formirovanie modelej kommercializacii perspektivnyh razrabotok. 2 izd. - M.: Delo. 2014. – 302 s.

4. Burenin V. A. Osnovy obshchego menedzhmenta i tendencii ego razvitiya na sovremennom etape. Uchebnik. /Kochetkov V.V., YUnusov L.A./ Pod redakciej A.YU. Manyushisa. – M.: Knorus, 2017.- 776 s. – ISBN 978-5-406-06061-2

5. Burenin V.A., Cyganov A.M. Innovacionnyj lizing . Monografiya. - M.: MGIMO-Universitet, 2013. – 198 s.

6. Gurov I.B., Innovacionnoe razvitie i konkurentosposobnost'. Izd. 2. – M.: TEIS, 2013. -235 s.

7. Tarun Hanna, «Innovacii vne zakona», Harvard Business Review (russkoe izdanie), sentyabr' 2018 g. // <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/778788>

8. Tom Piters, «Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution», Pan Macmillan. 1988 – 561 r.

9. Tompson A, Piteref M., Gembl D., Striklend Dzh. Strategicheskij menedzhment. Sozdanie konkurentnogo preimushchestva. Konceptii i situacii dlya analiza. 19 izd. – Vil'yams, 2015.- 800 s.

10. H'yuston L., Sakkab N. Soedinyaj i razvivaj: model' innovacij «Procter & Gamble» Harvard Business Review (russkoe izdanie), aprel', 2006, ss. 50-60

11. Herman Lelieveldt, Getting a Grip on the Chaos. Mar. 12, 2004 // <https://www.sciencemag.org/author/herman-lelieveldt>

