



Драйверы успеха в бизнесе

Милёхина О.В.¹, Адова И.Б.¹

¹ Новосибирский государственный технический университет, Новосибирск, Россия

АННОТАЦИЯ:

Отталкиваясь от необходимости введения в деловой оборот понятия «успех» не только как лингвистической переменной, но и параметра управления, авторы утверждают, что успешность в современных условиях обеспечивается применением технологий серийного технологического предпринимательства с опорой на видение, вертикальное разделение труда, сетевое взаимодействие и деятельностный подход.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: видение, заинтересованные стороны, развитие организации, технологическое предпринимательство, успех, успешность, экономика знаний.

Drivers of business success

Milekhina O.V.¹, Adova I.B.¹

¹ Novosibirsk State Technical University

Введение

Каждый предприниматель нацелен на успешный бизнес. Успешность его идей, реализованных в виде стартапов, организационных, маркетинговых и технологических инноваций, создания новых предприятий представляет собой дополнительный запас прочности, повышает лояльность основных и потенциальных стейкхолдеров. Являясь человеком дела, каждый предприниматель желает знать технологию организации успеха. Не претендуя на широту охвата теоретических исследований успешности и типизации соответствующих технологических процессов, обсудим базовые элементы составляющих успеха в двух проекциях – с точки зрения практики и обеспечивающей ее потребности теории.

Локализация и исследование драйверов успеха в бизнесе

Содержание понятия «успех» носит двойственный характер [1] (Adova, 2009). С одной стороны, это статическая характеристика компании, отражающая степень достижения ее целей. С другой – внешнее признание компании, делающее ее привлекательной для партнеров по

бизнесу, инвесторов и иных заинтересованных сторон, а также внутренняя удовлетворенность ее сотрудников, обеспечивающая их продуктивное поведение (в том числе производительность труда, качество продукции, скорость, безошибочность трудовых действий и др. [2, 3] (*Dushkov, Korolev, Smirnov, 2000; Milyokhina, Adova, 2014*)), ориентированное на результат.

При этом долгосрочный успех рационально отождествить с понятием успешности – некоторой динамической характеристики результативной деятельности компании. Успешность бизнеса зависит как от динамики и прогнозируемости состояния внешней среды, так и внутренних факторов. К внутренним драйверам отнесем, прежде всего, кадровую политику собственников и действия топ-менеджеров, которые, согласно выводам отдельных исследователей, используют интеллект людей, а не только их время и навыки. Реализация кадровой политики обеспечивает общность целей, демонстрируя сильные связи между работниками, преемственность поколений, привлечение из внешнего окружения творческих, инициативных, ответственных людей. При этом: регламентация управления по типовым функциям соседствует с творческим хаосом по нетиповым; допускается общее право на ошибки и просчеты; конкуренция с внешним миром сочетается с сильной кооперацией внутри компании; контроль в компании, воспринимаемый как способ коррекции хода процессов (не как способ наказания), сочетается со свободой и самоконтролем.

Можно заключить, что понятие «успех» является классической лингвистической переменной, семантика которой зависит от «модели мира» индивида (группы), производящего оценку. Для представителей бизнеса это скорее результативность в достижении целей. На наш взгляд, для корпоративного управления в экономике знаний успех компании обеспечивается участием сотрудников в достижении стратегических целей на основе приятия видения перспектив ее развития через повышение инфор-

ABSTRACT:

The authors started from the need to introduce the concept of "success" into business circulation, not only as a linguistic variable, but also as a control parameter. They argue that in modern conditions success is ensured by the use of technologies of serial technological entrepreneurship based on vision, vertical division of labor, networking and the activity approach.

KEYWORDS: vision, parties concerned, organizational development, technological entrepreneurship, success, knowledge economy.

Received: 18.04.2017 / Published: 16.06.2017

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Milekhina O.V. (Olga.milekhina@gmail.com)

CITATION:

Milekhina O.V., Adova I.B. (2017) Drayvery uspekha v biznese [Drivers of business success]. Rossiyskoe predprinimatelstvo. 18. (11). – 1659-1670. doi: [10.18334/rp.18.11.37848](https://doi.org/10.18334/rp.18.11.37848)

мированности сотрудников. В этом контексте успех компании можно определить как признание достоинств (удачи) со стороны заинтересованных сторон (стейкхолдеров), общественное одобрение, обеспечивающие долговечность компании на рынке.

Казалось бы, современные информационно-коммуникационные технологии и развитый стратегический инструментарий должны обеспечивать управляемость организаций во всех контурах управления (оперативном, тактическом и стратегическом) и, соответственно, достижение целей. Действительно, современные корпоративные информационные системы поддерживают не только рутинизированные, но и интеллектуальные деловые процессы организаций, при этом доля применения стратегических инструментов управления значительна. Согласно результатам исследований международной консалтинговой компании Bain&Company [4], по результатам опроса 10000 руководителей компаний по всему миру в 2014 г. 46% активно применяли концепцию клиент-ориентированного подхода (*англ. Customer Relationship Management, CRM*), 44% – внешний и внутренний бенчмаркинг (*англ. Benchmarking*) и технологии стратегического планирования (*англ. Strategic Planning*), 41% – решали задачи с привлечением специализированных организаций (*англ. Outsourcing*), 38% применяли систему сбалансированных показателей (*англ. Balance Scorecard*), треть – концепцию TQM (*англ. Total Quality Management*). Однако удовлетворенность применением стратегического инструментария снижается год от года.

Очевидно, что происходит повышение турбулентности внешней среды, ускорение всех экономических процессов, вырождающихся в масштабные флуктуации и кризисы, экономическое усложнение взаимодействий на макро-, мезо- и микроуровнях, глобализация и либерализация экономики в мировых масштабах, многогранные проявления разнообразных *qwerty*-эффектов. В результате предприниматели все чаще сталкиваются с событиями:

- появление которых не прогнозировалось (относительно прошлого опыта они аномальны);
- которые обладают значительной силой воздействия;
- которые хорошо объяснимы после того, как они случились (*aposteriori*).

Другими словами, мы имеем дело с ситуацией, когда «почти все в общественной и экономической жизни вытекает из редких, но связанных между собой потрясений

ОБ АВТОРАХ:

Милёхина Ольга Викторовна, доцент кафедры экономической информатики, кандидат экономических наук, доцент (Olga.milekhina@gmail.com)

Адова Ирина Борисовна, профессор кафедры менеджмента, доктор экономических наук, профессор (adovaib@sibmail.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Милёхина О.В., Адова И.Б. Драйверы успеха в бизнесе // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – № 11. – С. 1659-1670. doi: [10.18334/rp.18.11.37848](https://doi.org/10.18334/rp.18.11.37848)

и скачков, хотя многие экономисты занимаются исследованием «нормы», основывая свои выводы на кривых нормального распределения», которые не в состоянии отразить значительные экономические отклонения [5] (*Vintizenko, Cherkasov, 2010*).

Итак, какие драйверы успеха позволяют повысить вероятность достижения целей, которые ставит перед собой предприниматель? Практический опыт авторов в области управленческого консалтинга позволяет сформировать рабочую гипотезу исследования, которая состоит в научном предположении, что успешность в современных условиях обеспечивается применением технологий серийного технологического предпринимательства с опорой на видение, вертикальное разделение труда, сетевое взаимодействие и деятельностный подход.

Концепция серийного технологического предпринимательства основывается на мировом опыте производства инноваций, экономических и социальных теориях, ключевую роль в которых играет концепция системы разделения труда, а также системоделятельной методологии и анализе экономической истории за прошедшие 500 лет [6] (*Guseynova, 2016*). Основная идея подхода состоит в том, что предпринимательство, не являясь некоей природной способностью, может быть освоено индивидом как особый профессиональный вид деятельности. Тейлористские принципы разделения и организации труда привели к известной специализации рабочих мест в цепочке формирования добавленной стоимости – на предприятиях появились менеджеры разного уровня. Подобная трансформация в наши дни привела к появлению нового экономического агента – серийного технологического предпринимателя. На смену идей предпринимательства прошлых поколений – «одно предприятие на всю жизнь» – приходит другая идеология. Предметом труда системного предпринимателя становится постоянное создание новых бизнесов, их выведение на рынок с последующим «отпочкованием» в дочерние компании. Продукт его деятельности – стартапы на ранних стадиях их развития (поиск продукта, рыночного сегмента, собственной бизнес-модели). До стадии роста они применяют либо модель инновационного процесса «технологического толчка» (*англ. Technology Push*), либо «рыночного притяжения» (*англ. Market Pull*). Данный вид деятельности в России пока имеет серьезные ограничения ввиду отсутствия развитых институтов национальной инновационной системы, поощряющих развитие инновационных моделей организации производства, в рамках производства которых обязателен конвейерный сбор стартапов и их успешная продажа [7].

С учетом генезиса моделей производства инноваций можно заключить, что серийному предпринимателю в наибольшей мере соответствуют модели, которые в основе являются системными, интегрированными, обеспечивающими взаимодействие с внешней средой в целом и отдельными стейкхолдерами (поставщиками, потребителями, государственными институтами, внешними центрами исследований и разработок).

В частности, согласно типологии моделей инновационного развития, применяются [8, 9] (*Sergeev, Alekseenkova, Nechaev, 2008*):

- модели четвертого поколения: интеграция поставщиков в процесс разработки продуктов и параллельность процессов разработки; авторы модели – японские компании;
- модели пятого поколения: логическое продолжение интегрированной модели с детализированными стратегиями на основе новых технологий;
- модели шестого поколения: модели открытых инноваций Г. Чесбро на основе целенаправленного управления потоками знаний в качестве локомотива ускорения внутрикорпоративных инноваций;
- модель тройной спирали Г. Ицковица и Л. Лейдерсдора (*англ. Triple Helix Model*) [10].

При этом очевидно, что процессы производства инноваций носят все более трансдисциплинарный характер, основной чертой которого, по мнению авторов, является вертикальное разделение труда. Появляется необходимость в специализации работников с выделением тех людей, которые на системной основе осуществляют процессы стратегирования, думают о завтрашнем дне организации. Их технология работы представляет собой циклически увязанную последовательность групп операций (*рис. 1*).

Предусматриваются различные варианты мотивации персонала: для категории работающих, включенных в процесс генерирования инноваций – интеллектуальная постановка вопроса с тщательным изучением ситуации и совместным формированием трех сценариев реализации модели «Как будет» (*англ. To-Be*); для остальных – явно или латентно сопротивляющихся инновационным процессам – фактическая детализация деятельностных схем до технологии трансформации, операций и инструментов и постановка вопроса в формате: «Человек действует, если нельзя чего-либо допустить».

По мнению авторов, принципиальной отправной точкой является формирование видения. Традиционно видение перспектив развития организации сочетает в себе глобальные цели, задачи, основные подходы к их решению, а также систему показателей, демонстрирующих конкретные результаты практической реализации видения. Глобальное видение желаемого будущего руководителя организации последовательно декомпозируется руководителями подразделений и сотрудниками на систему целей и задач локального уровня [11] (*Milyokhina, Adova, 2013*). По-видимому, такая деятельность на основе формирования видения отвечает требованиям экономики знаний: успешность деятельности основана на получении положительных результатов в реализации внешних и внутренних деловых процессов на основе принципов самоорганизации сложных систем. При этом понимание общей логики развития организации позволяет персоналу активно использовать собственный интеллектуальный ресурс и более результативно решать поставленные задачи.

Таким образом, подобно гирокомпасу [12] (*Milyokhina, Zakharova, 2012*), в предпринимательских структурах появляется возможность релевантной настройки внешних бизнес-процессов на основе организации тесных взаимодействий и результативных коммуникаций с внешними стейкхолдерами. Тонкая настройка внутренних деловых



Рисунок 1. Технология реализации мыследеятельностного подхода

Источник: составлено авторами.

процессов проводится на основе формирования некоего эталонного варианта реализации стратегических изменений, последовательного улучшения институционального инструментария организаций (например, регламентов бизнес-процессов), мотивации персонала к производительному поведению, улучшения технологий принятия управленческих решений и установления их этических рамок.

Результаты исследований, проведенных авторами, показывают, что понятийно-категорийный аппарат пока не носит устоявшегося характера, требует систематизации и уточнения. В частности, «видение» в бизнесе у одних авторов ассоциируется с философией организации, у других имплицитно стратегическому инструментарии [13–21] (O’Connor, Makdermott, 2013; Romanyuk, 2009; Streltsova, Zaika, 2012; Kryukov, Litvintseva, Khayrullina, 2014) (рис. 2).

Как результат практического применения научного знания в практике бизнеса, видение нельзя рассматривать как рабочий инструмент. Практика формирования видения и миссии в российских организациях носит ограниченный характер. «Следы» его применения можно найти в отдельных документах публичной годовой отчетности продвинутых организаций. С учетом того, что темпы изменения внешней среды выше, чем реакция организации на внешние факторы воздействия, повторяемость событий крайне низка, границы социально-экономических систем размыты и успешное выживание обеспечивается конкурентными преимуществами высокого порядка. Такое положение ведет к нерезультативной (а во многих случаях просто ошибочной) постановке практических задач стратегического характера. При этом известно, что ошибки стратегического характера трудно исправимы и имеют последствия на многие годы.



Рисунок 2. Семантика понятия «видение»

Источник: составлено авторами.

На примере ситуации, имевшей место в практике нашего консультирования, подвергнем рассмотрению видение одного проекта как отражение персонифицированной точки зрения, процесс формирования единого представления перспектив развития и его результат. Объект наблюдения – промышленная организация с более чем 50-летней историей.

Суть проекта состояла в необходимости обновления и приведения в соответствие нормативным требованиям системы оплаты труда с рационализацией расходов на персонал подразделений через устранение исторически сложившихся патологий в виде значительных «разрывов» оплаты труда равной сложности. По замыслу заказчиков, новая система оплаты труда должна быть ориентирована на повышение результативности трудовой деятельности всех категорий работников. Для реализации поставленной задачи из сотрудников организации и привлеченных специалистов в области консалтинга была сформирована кросс-дисциплинарная проектная команда. Обследование организации с описанием сложившейся системы деловых процессов было проведено традиционными методами с формированием комплекта документов для дальнейшей работы.

Систематизация полученных результатов, интервьюирование заинтересованных сторон для выбора наиболее рационального варианта реализации проекта выявило, как минимум, две альтернативы постановки задачи: в узком смысле предполагалось осуществление частичной автоматизации части деловых процессов в части учета затрат труда и формирования вознаграждения согласно единой технологии расчета (подобная постановка предполагает чисто технологические инновации); в широком понимании автоматизация рассматривалась как инструмент для повышения производительности труда персонала через управление мотивацией на основе заинтересованности в результатах труда всего коллектива. Другими словами, предложено осуществление организационных, технологических и маркетинговых инноваций в части продвижения проекта в пределах организации.

Обе постановки задачи ориентированы на выстраивание новой системы оплаты труда, однако в последующей реализации проекта они предполагали бы разный объем выполняемых работ. Сообразно постановкам задач, в качестве целей в узком смысле были сформулированы три основные цели:

- 1) автоматизация через объединение в единую сеть локальных автоматизированных рабочих мест;
- 2) рост производительности труда сотрудников, обеспечивающих решение задачи расчета и начисления заработной платы сотрудникам;
- 3) повышение прозрачности начислений и усиление контроля расходования денежных средств.

В широком понимании они были объединены: сокращение расходов на основе реорганизации, рост производительности труда и автоматизацию. Таким образом, вариант реализации проекта в узком понимании является всего лишь одним из этапов реализации проекта в широком понимании.

Очевидно, что обе постановки задач предполагают нетождественные множества заинтересованных сторон, элементов анализируемой системы, различные этапы реализации проекта, временной и финансовый бюджеты. Практически команде проекта необходимо найти вариант реализации, удовлетворяющий всех участников проекта, включая сотрудников организации, которые больше других заинтересованы в вознаграждении по результатам труда. Технологически необходимо объединить два видения в одно и на основе двух сценариев реализации проекта разработать единый подход к трансформации системы оплаты труда.

Если бы в рассматриваемой организации систематически проходили стратегические сессии, где высшее руководство формировало согласованное видение стратегических, тактических и оперативных задач управления всем коллективом, не сложилось бы ситуации, когда заместители генерального директора рассматривают его, в первую очередь, как спонсора для решения локальных задач подразделений. Действительно, благодаря проникновению информационно-коммуникационных технологий во все сферы деятельности организации, видение перспектив развития организации может стать основой настройки деловых процессов.

Если посмотреть на функционал рабочего места генерального директора сквозь призму системного технологического предпринимателя, то окажется, что при отождествлении программ долгосрочного развития организации (либо проектов стратегического характера) со стартапами наблюдается тождественность целей, задач, методов и применяемой палитры инструментов управления. В этом контексте новый подход генерального директора к реализации деловых процессов, выраженный в программах или проектах развития (технологических, организационных, маркетинговых инновациях), адаптируется к определенным условиям организации, в контексте которых они были основаны. Далее вырабатываются ключевые характеристики (сбалансированная система показателей или те самые ключевые показатели эффективности (KPI), которые во многих организациях как чемодан без ручки) и практики, которые затем передаются «по наследству» руководителям бизнес-единиц (подразделений) как владельцам деловых процессов организации. При этом наследственность оказывает решающее и продолжительное влияние на результаты функционирования и развития бизнес-единиц и деловых процессов.

Заключение

Идеология системного технологического предпринимательства позволит руководителю выстроить сетевое взаимодействие, обеспечивающее выживание организации в долгосрочном периоде, по-новому взглянуть на внутренние интеллектуальные и рутинизированные процессы, наполнить новым смыслом и объективно оценить результаты деятельности топ-менеджмента организации, полнофункционально и по назначению применить стратегические инструменты управления. В свою очередь, видение, которое описывает логику развития корпоративной культуры, ценностей и

политику развития организации, гарантирует измеримость и достижимость поставленных стратегических целей, передает персоналу, партнерам и клиентам понимание перспектив и демонстрирует определенные обязательства организации основным и потенциальным стейкхолдерам. Видение представляется своеобразным гирокомпасом для навигации и управления социально-экономическими системами в бушующем море перемен, ибо, по известному выражению Сенеки, «Когда человек не знает, к какой пристани он держит путь, для него ни один ветер не будет попутным».

ИСТОЧНИКИ:

1. Адова И.Б. Контрольно-аналитические процедуры, применяемые в процессе аудита системы вознаграждения персонала акционерного общества // Сибирская финансовая школа. – 2009. – № 1. – с. 121-129.
2. Душков Б.А., Королев А.В., Смирнов Б.А. Энциклопедический словарь: Психология труда, управления, инженерная психология и эргономика. / Энциклопедический словарь: Психология труда, рекламы, управления, инженерная психология, эргономика. – М.: Деловая книга, 2000. – 462 с.
3. Милёхина О.В., Адова И.Б. Методические подходы к исследованию феномена успешности российских организаций // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 47(398). – с. 23-33.
4. Официальный сайт консалтинговой компании Bain&Company. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bain.com/publications/articles/> (дата обращения: 01.03.2017).
5. Винтизенко И.Г., Черкасов А.А. Типажи переменных современной экономики, отягощенных рисками // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2010. – № 3. – с. 5-12.
6. Гусейнова Т.Н. Модели производства инноваций // Вестник МГИМО Университета. – 2016. – № 3(48). – с. 54-65.
7. Drori I., Ellis Sh., Shapira Z. The evolution of new industry: a genealogical approach. / Stanford University Press. 2013. 298с
8. Сергеев В.М., Алексеенкова Е.С., Нечаев В.Д. Типология моделей инновационного развития // Политика: анализ. хроника. прогноз (журнал политической философии и социологии политики). – 2008. – № 4. – с. 6-22.
9. Ковалевич Д.А., Щедровицкий П.Г. Конвейер инноваций. Агентство стратегических инициатив. [Электронный ресурс]. URL: <http://asi.ru/conveyor-of-innovations/> (дата обращения: 01.03.2017).
10. Milekhina O., Adova I., Zaika M. Developing the Corporate System of Knowledge Management Based on Cluster Network Paradigm. Triple Helix12th International Conference 2014. [Электронный ресурс]. URL: <https://storage.tusur.ru/files/27278/08-3.pdf> (дата обращения: 01.03.2017).
11. Милёхина О.В., Адова И.Б. Факторы успешной адаптации персонала к организационным изменениям // Сибирская финансовая школа. – 2013. – № 4. – с. 84-94.

12. Милёхина О.В., Захарова Е.Я. Латеральное мышление как фактор успешности работы // Вестник томского государственного университета. экономика. – 2012. – № 4(20). – с. 28-35.
13. Миронова Ю.М. Проблемы информационной прозрачности российских компаний. Экономика Плюс. [Электронный ресурс]. URL: <http://econ-plus.ru/node/245> (дата обращения: 01.03.2017).
14. О'Коннор Дж., Макдермотт И. Искусство системного мышления. / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 251 с.
15. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. Толковый словарь русского языка. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ozhegov.org> (дата обращения: 01.03.2017).
16. Романюк Д.М. Акмеологические факторы успешности развития организации. Научный потенциал: работы молодых ученых. [Электронный ресурс]. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/akmeologicheskie-factory-ushpeshnosti-razvitiya-organizatsii> (дата обращения: 01.03.2017).
17. Словарь русских синонимов. Словарь русских синонимов. [Электронный ресурс]. URL: <http://jeck.ru/tools/SynonymsDictionary> (дата обращения: 01.03.2017).
18. Словарь терминов по антикризисному управлению. Pandia.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pandia.ru> (дата обращения: 01.03.2017).
19. Стрельцова Н.Т., Заика М.М. Формирование корпоративной системы управления знаниями и компетенциями на основе взаимодействия организации со стейкхолдерами // Сибирская финансовая школа. – 2012. – № 5. – с. 65-73.
20. Крюков В.А., Литвинцева Г.П., Хайруллина М.В. Условия инновационного развития: взгляд из Сибири // Эко. – 2014. – № 3. – с. 184-189.
21. Ушаков Д.Н. Толковый словарь Ушакова. Толковый словарь Ушакова. [Электронный ресурс]. URL: <http://ushakovdictionary.ru> (дата обращения: 01.03.2017).

REFERENCES:

- Adova I.B. (2009). Kontrolno-analiticheskie protsedury, primenyaemye v protsesse audita sistemy voznagrazhdeniya personala aktsionernogo obschestva [Control and analytical procedures in auditing of personnel remuneration system of the joint-stock company]. Sibirskaya finansovaya shkola. (1). 121-129. (in Russian).
- Dushkov B.A., Korolev A.V., Smirnov B.A. (2000). Entsiklopedicheskiy slovar: Psikhologiya truda, upravleniya, inzhenernaya psikhologiya i ergonomika [Encyclopaedic dictionary: Psychology of labor, management, engineering psychology and ergonomics] М.: Delovaya kniga. (in Russian).
- Guseynova T.N. (2016). Modeli proizvodstva innovatsiy [Innovation Production Models]. Vestnik MGIMO Universiteta. (3(48)). 54-65. (in Russian).

- Kryukov V.A., Litvintseva G.P., Khayrullina M.V. (2014). Usloviya innovatsionnogo razvitiya: vzglyad iz Sibiri [Terms of innovation development: a view from Siberia]. *Eco*. (3). 184-189. (in Russian).
- Milekhina O., Adova I., Zaika M. Developing the Corporate System of Knowledge Management Based on Cluster Network Paradigm Triple Helix 12th International Conference 2014. Retrieved March 01, 2017, from <https://storage.tusur.ru/files/27278/08-3.pdf>
- Milyokhina O.V., Adova I.B. (2013). Faktory uspezhnoy adaptatsii personala k organizatsionnym izmeneniyam [Factors of successful personnel adaptation to organizational changes]. *Sibirskaya finansovaya shkola*. (4). 84-94. (in Russian).
- Milyokhina O.V., Adova I.B. (2014). Metodicheskie podkhody k issledovaniyu fenomena uspezhnosti rossiyskikh organizatsiy [Methodological approaches to the study of the phenomenon of Russian enterprises success]. *Economic analysis: theory and practice*. (47(398)). 23-33. (in Russian).
- Milyokhina O.V., Zakharova E.Ya. (2012). Lateralnoe myshlenie kak faktor uspezhnosti raboty [Lateral thinking as a success factor]. *Vestnik tomskogo gosudarstvennogo universiteta. ekonomika*. (4(20)). 28-35. (in Russian).
- O'Konnor Dzh., Makdermott I. (2013). *Iskusstvo sistemnogo myshleniya* [The art of systems thinking] M.: Alpina Publisher. (in Russian).
- Sergeev V.M., Alekseenkova E.S., Nechaev V.D. (2008). Tipologiya modeley innovatsionnogo razvitiya [Typology of innovation development models]. *Politiya: analiz. khronika. prognoz (zhurnal politicheskoy filosofii i sotsiologii politiki)*. (4). 6-22. (in Russian).
- Streltsova N.T., Zaika M.M. (2012). Formirovanie korporativnoy sistemy upravleniya znaniyami i kompetentsiyami na osnove vzaimodeystviya organizatsii so steykholderami [Building a corporate knowledge and competencies management system on the basis of organization's collaboration with stakeholders]. *Sibirskaya finansovaya shkola*. (5). 65-73. (in Russian).
- Vintizenko I.G., Cherkasov A.A. (2010). Tipazhi peremennykh sovremennoy ekonomiki, otyagoschennykh riskami [Types of variables of modern economy, burdened with risks]. *Vestnik Adygeyskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 5: Ekonomika*. (3). 5-12. (in Russian).