ЭКОНОМИКА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ: TEOPUЯ И ПРАКТИКА ECONOMICS OF INNOVATION-DRIVEN GROWTH: THEORY AND PRACTICE

УДК 334.02

DOI: 10.24151/2409-1073-2020-1-6-13

Диалектические противоречия в управлении деловой активностью компании

Ю.П. Анискин

Национальный исследовательский университет «МИЭТ»

anisk@mail.ru

В статье рассматриваются сложности достижения целей развития менеджмента и диалектические противоречия, которые возникают в процессе управления развитием компанией и в условиях функционирования механизмов экономических кризисов. Предлагаются авторские модели, механизмы управления, учитывающие законы диалектики, действующие в процессе функционирования бизнеса. Статья предназначена для специалистов менеджмента, преподавателей, студентов.

Ключевые слова: законы диалектики, противоречия в системе управления деловой активности, экономические пропорции, сбалансированность действий.

Dialectical contradictions in the management of business activity of a company

Yu.P. Aniskin

anisk@mail.ru

The author considers the difficulties of achieving the goals of management development and dialectical contradictions that arise in the process of managing the development of the company and in the conditions of functioning of the mechanisms of economic crises. Authors' models and management mechanisms are proposed that take into account the laws of dialectics that are valid in the process of business functioning. The article is intended for management specialists, teachers, students.

Keywords: laws of dialectics, contradictions in the management system of business activity, economic proportions, balanced actions.

Динамичный рост инновационной активности страны в условиях перехода к цифровой экономике порождает объективную необходимость опережающих преобразований менеджмента компаний и развития организационно-экономической и управленческой деятельности бизнес-структур.

Сложность достижения целей развития менеджмента обусловлена наличием множества противоречий, возникающих в различных фазах цикла жизнедеятельности бизнеса. В процессе жизнедеятельности бизнеса проходят различные фазы цикла развития: становление, рост, насыщение, спад, кризис. После

депрессии и кризиса начинается переход на более качественный уровень функционирования и последовательный рост бизнеса, т.е. цикл развития повторяется. Длительность каждой фазы цикла развития зависит от уровня профессиональных компетенций специалистов менеджмента на всех уровнях управления экономикой страны. Это положение объясняется тем, что каждая фаза развития бизнеса имеет свои отличительные признаки и противоречия, которые необходимо учитывать в управлении бизнесом при принятии соответствующих решений, для снижения их возможных негативных последствий.

Сложность такой задачи обусловлена тем, что в процессе осуществления бизнеса, особенно наукоемкого, необходимо одновременно управлять темпами изменения производственных (или операционных) процессов, инновационных маркетинговых, финансовых, организационно-экономических, социально-психологических, интеллектуально-трудовых и других видов деятельности. Стремление к сбалансированности всех видов деятельности является сложной задачей менеджмента, т.к. любое появление диспропорций приводит к снижению финансовой устойчивости компании. Результаты совокупного воздействия темпов изменения ключевых видов деятельности отражают уровень деловой активности бизнеса. В процессе управления деловой активностью бизнеса возникают разнонаправленные противоречия, которые создают определенные трудности в принятии управленческих решений.

Таким образом, сбалансированное управление темпами развития взаимодействующих видов деятельности бизнеса является сложной комплексной проблемой, решение которой позволит обеспечить долговременную финансовую устойчивость компании [1].

Решению данной проблемы, в определенной мере, будет способствовать знание диалектической сущности возникающих противоречий и их учет при разработке цифровых моделей планирования всех видов деятельности.

Теоретические положения. В процессах управления циклом развития бизнеса всегда наблюдаются действия законов диалектики. Особенно ярко проявляются действия закона единства и борьбы противоположностей.

Это обусловлено тем, что каждый объект анализа в бизнесе имеет две стороны, отличающиеся характеристиками, параметрами, но одновременно связанными между собой и находящимися в определенном единстве, например, жизненный цикл продукта: идея, исследования, разработка, подготовка производства, освоение, промышленное производство, коммерциализация, потребление, утилизация. Каждый этап цикла имеет отличительные признаки, но все этапы связаны единством цели - обеспечение потребительского спроса, поэтому единство пронеразрывно. тивоположностей Однако отношения между противоположностями часто приводят к противоречиям, которые требуют сбалансированного решения. Нарушения данного закона диалектики приводят к появлению неравновесного состояния бизнеса, снижению финансовой устойчивости и к кризисному состоянию компании.

Борьба противоположностей способствует разрешению противоречий, так как в процессе развития происходит более глубокое раскрытие сущности противостояний и разработка инструментов для их ликвидации. Однако в процессе длительного использования результатов развития возникают другие противоречия, которые сначала незаметны, но потом проявляются: например, обострение противоречий между производством и требованиями потребителей по мере снижения спроса на продукцию. Несовместимость противоположностей и борьба между ними ведут к возникновению и последующему разрешению конфликтной ситуации (появлению новой продукции вместо морально или физически устаревшей) вследствие действия относительного (временного) характера единства и абсолютного характера борьбы противоположностей.

Различие между видами противоречий (внешние - межсистемные и внутренние — внутрисистемные) объективно и не зависит от субъективной точки зрения специалистов. В производственной сфере, как и любой другой области экономических отношений, существуют внешние и внутренние противоречия, которые необходимо выделять, систематизировать и учитывать в процессе понятия решений. Внешние противоречия, как правило, влияют на темпы

развития. Внутренние противоречия обостряются от неэффективного менеджмента и недостаточной готовности компании к реализации корпоративных изменений по ликвидации противоречий.

В условиях возникающей неравновесности необходимо четко определять сущность взаимосвязи элементов производства в процессе превращений исходных материалов в готовый продукт.

В основе анализа взаимосвязи элементов производства лежит натурфилософская концепция китайского философа Сунь-Цзы, основанная на диалектическом материализме. В рамках этой концепции установлено, что каждый элемент производства переходит друг в друга в противоположный себе предмет, т.е. исходные материалы в процессе труда работника путем использования технологии и оборудования превращаются в готовый продукт. Такой переход воспринимается как «порождение» одного элемента другим и как «преодоление» одного элемента другим, т.е. переход элемента в другой означает «преодоление» природы первого или «использование» природы первого. «Изменения и превращения» означают переход к чему-то противоположному. Из этого следует, что инновационный и производственный процессы органично включают «изменения» и «превращения» одних элементов производства в другие, что приводит к созданию продукции противоположной по содержанию и значению составляющих производства (человеческий ресурс, основные фонды и материальные ресурсы). Иными словами, все необходимые элементы производства, находясь в процессе преобразований, включающих изменения и превращения, обладают диалектической природой.

Так как преобразования элементов производства в готовый продукт могут оказывать позитивное и негативное воздействие, то возникает потребность не только в знании сущности изменений, но и в определении технологических возможностей и методов преобразования. Взаимосвязь и взаимодействие составляющих производства в процессе преобразований элементов в готовый продукт осуществляются под организационно-управленческими воздействиями, результативность которых отражается на эффективности функционирования предприятия. Анализ диалектической природы изменений показывает, что эффективность достигается при достижении сбалансированного состояния бизнеса в процессе различных преобразований производства. Основой достижения определенного уровня сбалансированности является соблюдение рациональных экономических пропорций между взаимодействующими процессами производства. К таким экономическим пропорциям и соотношениям относятся:

- пропорции распределения производственной мощности между выпуском серийной продукции и освоением изготовления инновационных (новых) изделий;
- пропорции между активными элементами оборотных средств (запасами, деньгами, дебиторской задолженностью), влияющих на уровень платежеспособности, и темпами объема товарооборота предприятия;
- пропорции между элементами пассивов, отражающих соотношение между собственным капиталом, краткосрочными и долгосрочными обязательствами. Наличие рациональных пропорций позволяет обеспечить финансовую устойчивость компании;
- рациональные пропорции между уровнем заработной платы и производительностью труда, соблюдение которых обеспечивает устойчивость и гармонию кадровой политики компаний;
- пропорции в ценообразовании, способствующие устойчивым нормальным взаимоотношениям между покупателем и продавцом, что позитивно повлияет на стабильность рынка товаров. Соблюдение перечисленных и других пропорций способствует росту эффективности производства за счет минимизации излишних затрат, как производственных, так и инвестиционных, и ускорению оборачиваемости оборотных средств и росту товарооборота.

В связи с наличием противоречий одним из принципов обеспечения финансовой устойчивости компании является принцип *сбалансированной противоречивости*. Соблюдение данного принципа обусловлено тем, что финансовые решения часто носят противоречивый характер. Например, при увеличении темпов роста объемов продаж возрастают затраты, и в том случае, когда предприятие не может обеспечить

в полном объеме собственное финансирование данных расходов, это приводит не к улучшению финансового положения, а к его ухудшению. Резкая активизация одного направления, например, вложения в основные фонды, часто приводит к оттоку средств из другого, что также ухудшает финансовое положение и приводит к потере конкурентных преимуществ на рынке и т. п. Другой пример, отражающий необходимость учета принципа противоречивости: чем больше у предприятия наличности, тем более оно способно платить по своим обязательствам. Однако чрезмерный рост и большое количество наличности свидетельствует о замораживании средств, и, следовательно, наличность не приносит прибыли. Лишь разумно инвестируя наличность, можно рассчитывать на дополнительный доход [1].

В период инновационного развития компаний наблюдается действие диалектического «закона перехода количественных изменений в качественные».

Этот закон раскрывает форму и механизм развития и связан с такими понятиями, как: качество, количество, мера. Известно, что циклы инновационного развития периодически повторяются на более высоком качественном уровне. Количество и качество – две противоположные стороны объекта анализа, которые одновременно взаимоисключают и взаимообусловливают друг друга. Так, количество изменений, в частности, корпоративных, по мере накопления (в т.ч. опыта и знаний) приводят к качественным преобразованиям компании (объекта). Наглядно это можно продемонстрировать на примере инновационного развития, которое, как и любой диалектический процесс, имеет двойственную результативность. С одной стороны, идет возрастание интенсивности потока новаций, создающей необходимые условия для прогресса. С другой стороны, новации являются источниками кризисных ситуаций для компаний, т.к. по мере освоения и роста масштаба выпуска новой продукции возникают объективно повышенные затраты производства, возрастает дефицит используемых ресурсов и возникает инфляция. Это соответствует сущности двух принципиально важных механизмов появления экономических кризисов, которые сформулировали выдающиеся экономисты XX века.

Первый механизм связан с появлением ограничений на потребляемые ресурсы по мере масштабного развития бизнеса. Это означает, что на начальном периоде развития бизнеса потребляется незначительный объем ресурсов. Однако, по мере экономического роста, спрос увеличивается, происходит тиражирование аналогичных бизнес-структур, потребляющих подобные ресурсы и увеличивающих предложения продукции. В результате повышения требуемого объема ресурсов и роста спроса появляется дефицит ресурсов, что приводит к их удорожанию и наступает инфляция, что и является предвестником кризиса. В этот период стоимость ресурсов превышает ценность, которую они производят. Система становится неустойчивой и любой повод приводит к спаду и кризису. В условиях кризиса происходит резкое уменьшение спроса и, соответственно, снижается стоимость всех ресурсов и бизнес начинает приспосабливаться к новым условиям.

Второй приниипиальный механизм шикличности спада и подъема – это изменение разницы между рентабельностью активов и банковской процентной ставкой (или ценой привлекаемых инвестиций). В период спада (рецессии) процентная ставка значительно опережает рентабельность активов, что также является индикатором спада и кризиса. В конечном итоге комплексное воздействие совокупности факторов нарушает экономическое равновесие, что способствует появлению неплатежеспособности предприятия. Поэтому, чтобы преодолеть кризис, недостаточно только прямой экономии издержек. Необходимо смещать акцент на инновационное развитие, т.е. осуществлять новации во всех областях деятельности, что позволит найти новые рынки и создать новые формы бизнес-деятельности и обеспечит появление новых потребностей и рост доходности капитала.

В управлении деловой активностью компании важную роль играет соотношение количественных и качественных изменений, которые могут быть непрерывными и прерывными. *Непрерывность изменений* — одно из условий последовательного развития, в ходе которого объект постоянно модернизируется, но технологическая база остается постоянной. Непрерывные количественные изменения подготавливают основание для появления «технологического разрыва в виде «скачка» или «точки роста»: возникает точка бифуркации, которая характеризует выход за рамки действующих технологий. Длительность движения к точке бифуркации характеризует переходный период от одного состояния к другому уровню развития. Для менеджмента компании это трудный период, т.к. необходимо сохранить финансовую устойчивость компании, которая снижается из-за объективно повышенных затрат в переходный период развития. В связи с этим при реализации инновационного цикла возникает потребность в механизме компенсации повышенных затрат, чтобы уменьшить негативное воздействие нововведений на устойчивость и равновесие производственной системы. Отсутствие корпоративных изменений или их прерывность означают разрыв настоящего с прошлым.

Практика функционирования бизнеса показывает взаимосвязанность законов «единства и борьбы противоположностей» с «переходом количественных изменений в качественные». В результате действия внутренних противоречий в период инновационного развития появляются новые объекты, в которых сохраняются ценные и позитивные элементы, которыми владел «старый» объект. Это означает, что прогрессивное развитие сопровождается регрессом отдельных элементов объекта. Процесс «отрицания» циклически повторяется, выражая одну из форм всеобщей связи явлений и их упорядоченности (причинно-следственные связи). Причинно-следственные отношения существуют независимо от субъективного восприятия этих отношений человеком. Каждое явление имеет свои причины, которые формируются в течении долгого времени из совокупности предпосылок и действия различных факторов, создающих условия появления причины, например, кризисной ситуации. Однако спусковым механизмом возникновения кризиса может быть и какой-либо иной повод: неурожай, демографический разрыв, финансовая неустойчивость и др. Если «причина» является сигналом появления какого-либо явления, то «следствие» характеризует результат действия этого явления. Задачей руководителя, принимающего решения, является повышение уровня объективности при анализе категорий «причины — следствия», что позволит получать более эффективные результаты. Например, выявление объективных причин появления кризисной ситуации позволит разработать действенные мероприятия по выходу из кризиса.

Правильное понимание причинно-следственных связей – необходимое условие управления деловой активностью компании. К примеру, характерной особенностью интегрированных компаний (холдинг, концерн и т.п.) является двойственность положения. С одной стороны, такая компания действует как единый хозяйственный субъект с определенными преимуществами, с другой стороны, она состоит из юридически самостоятельных бизнес-структур, связанных с ней отношениями зависимости и контроля, но со своими интересами, согласование которых создает дополнительную сложность взаимоотношений. Кроме того, в управлении деловой активностью компании возникают различные потери (технологические, материальные, финансовые), которые приводят к снижению ее финансовой устойчивости. В связи с этим, появляется потребность в выявлении причинноследственных связей между ущербом и виновником его возникновения. Поэтому только объективное выявление причинно-следственных связей бизнес-структур с головной компанией позволит обеспечить синергетический эффект взаимодействия.

В управлении компанией действует и такая диалектическая категория, как «форма» и «содержание». «Форма» и «содержание» не могут существовать отдельно.

Содержание — это единство всех взаимосвязанных элементов и процессов, определяющих сущность объекта.

Форма — этот способ выражения содержания, его внутренняя организация. Форма более устойчива, чем содержание. Компания имеет устойчивую, т.е. постоянную структуру управления бизнесом, а содержание периодически изменяется по мере развития методов, инструментов (цифровизации) и функций менеджмента. Для любой современной компании появление множества форм отчетности, контроля, инструктивных материалов с соответствующим содержанием создают условия для появления

множества бюрократических процедур, которые ограничивают творческие возможности персонала в решении своих функциональных задач и увеличивают время по выполнению бюрократических процедур. В связи с этим, минимизация бюрократических процедур — одно из важнейших условий роста эффективности труда.

В процессе принятия управленческих решений всегда действуют категории «возможность» и «действительность».

Возможность — это наличие потенциальных условий и ресурсов для достижения плановых целей. Это означает, что имеющихся потенциалов компании (технический ресурсный, финансовый, кадровый и т.д.) создают определенные возможности для выполнения плановых заданий.

Действительность характеризует результат использования потенциальных возможностей компании.

Практический результат подвержен субъективному воздействию внешних и внутренних факторов, которые влияют на уровень (коэффициент) использования потенциалов компании (основных фондов, оборотных средств, персонала).

Ключевой функцией менеджмента является «принятие решений», т.к. менеджеры несут ответственность за эффективность решения. В процессе принятия и реализации решения высокая значимость принадлежит категориям «сознание», «воля», «свобода».

Свобода принятия решения ограничивается диапазоном допустимого использования и функциональными полномочиями менеджера. Таким образом, подтверждается положение, что «свобода — это осознанная необходимость».

Важным элементом управления бизнес-процессами является осознание ответственности за результаты принятых решений. Актом осознания правильности выполненных решений являются процедуры контроллинга. Чем глубже менеджер понимает сущность проводимых бизнес-процессов, тем более осознано принимаются решения, что прямо влияет на эффективность результата. Чем больше пространство нашего осознания, тем лучше понимание сущности выполняемых процессов и эффективней принимаемые

решения. Однако для реализации каждого решения необходимо определенное усилие «воли» менеджера (или руководителя), так как любое решение осуществляется в условиях возникающих конфликтных ситуаций и неопределенности (риска) своевременного выполнения заданий. Это объясняется тем, что осознанное решение вызывает различные эмоции у персонала и у руководящего состава. Например, открытое или закрытое (латентное) сопротивление персонала или среди высшего руководства. В связи с этим диалектические категории – сознание, воля, свобода, являются взаимосвязанными и требующими их сбалансированного воздействия на управление деловой активностью компании.

При управлении компанией необходимо понимать, что по законам диалектики развития бизнеса каждая бизнес-структура проходит две фазы в своем жизненном цикле — созидания и разрушения. Это означает, что даже в деятельности успешной и финансово устойчивой компанией зарождаются процессы разрушения; однако, наряду с появлением деструктивных элементов, запускается механизм формирования новых центров роста в период реализации программы развития. Так как всякое разрушение (кризис) обладает большей силой воздействия, чем создание, то необходимо концентрировать усилия на формирование благоприятных условий для созидательных действий по организации «точек роста».

Возникающие в процессе управления компанией противоречия, двойственность состояний, конфликтные ситуации, требуют принимать рациональные решения, обеспечивающих достаточную финансовую устойчивость в сложившихся обстоятельствах.

Предлагаемы методы, механизмы управления. В период жизненного цикла компании происходит несколько экономических циклов развития: длинных — 30 лет, средних — инновационных — 7—10 лет, коротких — продуктовых 3—5 лет. В рамках этих циклов действуют различные диалектические противоречия. Каждый цикл развития имеет волновой характер и состоит из фаз развития — рост, насыщение, спад, депрессия (кризис).

Для принятия рациональных решений в этих условиях предлагается использовать методы и механизмы, разработанные научной школой кафедры экономики, управления, финансов Национального исследовательского университета «МИЭТ» [1—6].

Диалектический характер бизнес-процессов требует целенаправленного управления деловой активностью компании.

Деловая активность — это комплексная категория жизнедеятельности компании, отражающая результирующее воздействие активности локальных видов деятельности — производственной, инновационной, маркетинговой, финансовой, трудовой, инвестиционной, экономической, социальной, взаимосвязанных между собой и направленных на достижение целей развития бизнеса.

Ключевыми условиями эффективности деловой активности бизнеса и последовательным экономическим ростом компании являются сбалансированные темпы развития локальных составляющих жизнедеятельности компании в гармонии с внешней средой. Так как локальные виды деятельности взаимосвязаны, то их результирующая активность способствует как повышению, так и снижению общего индекса деловой активности. Разрешение возникающих экономических противоречий предполагает приведение интересов бизнеса к рациональным или приемлемым условиям, обеспечивающим достижение планируемых результатов с допустимой эффективностью. Отсутствие механизмов компенсации негативных действий противоречий приводит к нарушению экономических пропорций и равновесия, что, в свою очередь, воздействует на снижение деловой активности и финансовой устойчивости компании. Это означает, что необходимо иметь механизм сбалансированного планирования деловой активности компании. Наличие такого механизма является определяющим условием снижения отрицательного воздействия противоречий в процессе развития компании

Инновационная деятельность является одним из источников появления противоречий при переходе объекта от достигнутого уровня качества к другому, более высокому уровню по результатам развития. Сами инновационные процессы носят циклический

характер, т.е. осуществляются с определенной периодичностью для конкретного бизнеса по мере созревания определенных условий и предпосылок. Это означает, что к каждому циклу развития нужно специально готовиться и иметь механизм организаиионно-экономического сопровождения программы развития компании. По результатам исследований автора, такой механизм был разработан и подробно описан в монографиях [2, 3]. Наличие такого механизма создает условия компании, который необходим для своевременного выполнения программы развития и реализации инновационных изменений. При этом, однако, необходимо соблюдать определенное правило: рост организационного потенциала должен быть опережающим, так как темпы экономического роста компании не должны превышать скорость адаптации оргструктуры и персонала к вводимым изменениям.

К реализации инновационных циклов различных проектов программы развития привлекается множество бизнес-структур для выполнения плановых заданий. Основной задачей менеджмента в этих условиях является организация эффективного взаимодействия этих участников для своевременного выполнения программы развития с заданными параметрами. По результатам многолетних исследований автора и его научной школы разработана модель системного организационного интегратора (СОИ), подробно описанная в монографиях [2, 3] и учебниках [1, 4]. Основной функцией СОИ является обеспечение координации взаимодействия компаний-участников программы развития и формирование совокупности организационных воздействий, обеспечивающих своевременное и качественное достижение установленных целей развития на основе принципов своевременности, сбалансированности, комплексности, мотивированности и упреждения.

Для обеспечения последовательного роста деловой активности компании в каждый плановый период формируется корпоративный план, где предусматриваются изменения темпов ключевых видов деятельности при выполнении плановых заданий. С учетом описанных противоречий и действия законов диалектики формирование сбалан-

сированного корпоративного плана является сложной задачей.

По результатам многолетних авторских исследований был предложен механизм сбалансированного корпоративного планирования компании, который состоит из совокупности взаимосвязанных модулей. Механизм подробно описан в учебнике [1]. Отличительным признаком предлагаемого механизма является сбалансированность темпов изменения активности ключевых видов деятельности и соблюдение экономических пропорций используемых активов, что позволит обеспечить последовательный рост деловой активности компании. Наличие различных моделей и механизмов эффективного управления компанией позволяет уменьшить негативные воздействия возникающих противоречий и конфликтов и плодотворно использовать законы диалектики в процессе развития.

Таким образом, сложность управления деловой активностью компании и принятия управленческих решений обусловлена: а) неопределенностью внешних условий и внутренней среды в процессе инновационного развития; б) возникающими диспропорциями в использовании ресурсов компании; в) повышением активности ключевых видов деятельности и необходимостью их синхронизации; г) появлением противоречий и конфликтов и действием других факторов. Для осуществления последовательного развития компании необходимо наличие системного организационного интегратора (СОИ), механизма сбалансированного корпоративного планирования, механизма мотивации результативности персонала и другие инструменты управления.

В целом, проведенные исследования показывают, что менеджмент компании предполагает четкое понимание сущности философии управления и законов диалектики, которые действуют в жизнедеятельности компании и должны учитываться при принятии управленческих решений.

Литература

- 1. Анискин Ю. П. Управление деловой активностью компании: Учебник для магистров. М.: ВАШ ФОРМАТ, 2020. 404 с.
- 2. Анискин Ю. П., Дытыненко П. Н, Сухманов А.А., Яковлев А.С. Корпоративное управление деловой активностью в неравновесных условиях: монография / Под ред. Ю. П. Анискина. М.: Омега-Л, 2015. 299 с.

- 3. Анискин Ю. П., Бульканов П. А. и др. Управление корпоративными изменениями по критерию финансовой устойчивости: монография / Под ред. Ю. П. Анискина. 2-е изд. М.: Омега-Л, 2010. 404 с.
- 4. Анискин Ю. П. Управление инновациями в системе управления инновационным развитием компании: Учебник для бакалавров. М.: Омега-Л, 2019. 260 с.
- 6. Анискин Ю. П., Кинякин С.Н. Особенности формирования механизма управления производственной активностью компании // Организатор производства. 2014. № 2. С. 36—39.
- 7. Анискин Ю. П. Инновационное развитие на основе организационных системных интеграторов // Russian Journal of Management. 2015. Т. 3. № 1. С. 48—53.

Поступила 14.02.2020

Анискин Юрий Петрович — доктор экономических наук, профессор кафедры экономики, менеджмента и финансов Национального исследовательского университета «Московский институт электронной техники (Россия, 124498, г. Москва, г. Зеленоград, пл. Шокина, 1), anisk@mail.ru

References

- 1. Aniskin Ju. P. Upravlenie delovoj aktivnost'ju kompanii: Uchebnik dlja magistrov. M.: VASh FORMAT, 2020. 404 s
- 2. Aniskin Ju. P., Dytynenko P. N, Suhmanov A.A., Jakovlev A.S. Korporativnoe upravlenie delovoj aktivnost'ju v neravnovesnyh uslovijah: monografija / Pod red. Ju. P. Aniskina. M.: Omega-L, 2015. 299 s.
- 3. Aniskin Ju. P., Bul'kanov P. A. i dr. Upravlenie korporativnymi izmenenijami po kriteriju finansovoj ustojchivosti: monografija / Pod red. Ju. P. Aniskina. 2-e izd. M.: Omega-L, 2010. 404 s.
- 4. Aniskin Ju. P. Upravlenie innovacijami v sisteme upravlenija innovacionnym razvitiem kompanii: Uchebnik dlja bakalavrov. M.: Omega-L, 2019. 260 s.
- 5. Aniskin Ju. P., Kinjakin S.N. Osobennosti formirovanija mehanizma upravlenija proizvodstvennoj aktivnost'ju kompanii [THE FEATURES OF FORMATION THE MECHANISM OF MANAGEMENT MANUFACTURING ACTIVITY] // Organizator proizvodstva. 2014. № 2. S. 36—39.
- 6. Aniskin Ju. P. Innovacionnoe razvitie na osnove organizacionnyh sistemnyh integratorov // Russian Journal of Management. 2015. T.3. № 1. S. 48—53.

Submitted 14.02.2020

Aniskin Yu. P. — Doctor of Economics Sciences, Professor, Department of Economics, Management and Finance National Research University of Electronic Technology (MIET) (Russia, 124498, Moscow, Zelenograd, pl. Shokina, 1), anisk@mail.ru