

ИННОВАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Фалько С.Г.

проф., д.э.н., зав. кафедрой «Экономика и организация производства», МГТУ им. Н.Э. Баумана

УДК: 334.012

JEL Classification: A13

Орлов А.И.

проф., д.э.н., д.т.н., к.ф.-м.н., зав. научно-исследовательской лабораторией «Экономико-математические методы в контроллинге», МГТУ им. Н.Э. Баумана

Вихарев Р.Н.

аспирант кафедры «Экономика и организация производства», МГТУ им. Н.Э.Баумана

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫМИ СОЦИАЛЬНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Аннотация

Высокотехнологичное социальное предприятие выпускает наукоемкую продукцию для решения социальных задач. В статье рассмотрены примеры таких предприятий, их особенности как специфической формы предпринимательской деятельности. В связи с запуском кафедрой «Экономика и организация производства» МГТУ им. Н.Э. Баумана совместно с фондом «Наше будущее» программы магистратуры «Высокотехнологичное социальное предпринимательство» обсуждаются проблемы управления, финансирования и государственной поддержки.

Ключевые слова:

Менеджмент, экономика, высокотехнологичное социальное предприятие, новое направление, результаты деятельности, проблемы финансирования, правовые основания, инновации, государственная поддержка.

Sergey G. Falko, Prof., Doctor of Economics, Head. Department of Economics and Organization of Production of BMSTU

Alexander I. Orlov, Dr.Sci.Econ., Dr.Sci.Tech., Cand.Phys-Math.Sci., professor, head of Laboratory of economic-mathematical methods in controlling, BMSTU

Ruslan N. Vikharev, postgraduate student, Department of Economics and Organization of Production of BMSTU

PROBLEMS OF MANAGEMENT OF HIGH-TECH SOCIAL ENTERPRISES

Abstract

A high-tech social enterprise produces science-intensive products to solve social problems. The article considers examples of such enterprises, their features as a specific form of entrepreneurial activity. In connection with the launch of the Department of Economics and Organization of Production of BMSTU together with the Our Future Foundation of the Master's program High-tech Social Entrepreneurship, the problems of management, financing and state support are discussed.

Keywords:

Management, economics, high-tech social enterprise, new direction, performance results, financing problems, legal grounds, innovations, government support.

Введение

Высокотехнологичное социальное предприятие (ВСП) – это предприятие, выпускающее наукоемкую продукцию, предназначенную для решения социальных задач. Примеры таких предприятий и их продукции приведены в табл. 1.

Кафедра «Экономика и организация производства» МГТУ им. Н.Э. Баумана запускает новую программу магистратуры «Высокотехнологичное социальное предпринимательство». Программа реализуется совместно с фондом региональных программ «Наше будущее» – ведущим негосударственным центром развития социального предпринимательства в России.

Фонд создан для реализации долгосрочных социально значимых программ и проектов, в которых могут быть применимы принципы социального предпринимательства. Фонд региональных социальных программ «Наше будущее» – некоммерческая организация, чья цель – способствовать качественным социальным изменениям. Он занимается выявлением, обучением и поддержкой (через займы и гранты) социальных предпринимателей. К началу 2020 года фонд «Наше будущее» с момента своего создания в 2007 году оказал беспроцентную кредитную поддержку 255 социальным предпринимательским проектам из 58 регионов Российской Федерации.

В соответствии со сказанным выше представляется полезным обсудить проблемы развития и управления высокотехнологичными социальными предприятиями (далее – ВСП).

Высокотехнологичные социальные предприятия

Кратко обсудим составляющие термина ВСП.

Высокотехнологичные предприятия – это предприятия, выпускающие наукоемкую продукцию [5]. Как правило, инновационную. Однако не все инновации являются наукоемкими. Современным подходам к управлению высокотехнологичными предприятиями посвящены работы [13–15].

Как подчеркнуто в [4], социальные предприятия отличаются от коммерческих «прежде всего мотивацией. Коммерсант стремится к извлечению прибыли, тогда как социальный предприниматель ставит своей задачей решение или смягчение социальных проблем, а использование предпринимательского подхода и методов построения устойчивой бизнес-модели служит для реализации его целей. Прибыль в социальном предпринимательстве – источник средств для увеличения социального воздействия от деятельности и для развития бизнеса» [4, с. 11].

Миссия ВСП – не извлечение прибыли, а «решение или смягчение социальных проблем». Инновации и экономика в целом должны иметь гуманистическую направленность [14, 15]. Этот подход к управлению пред-

приятиями подробно обоснован в работах сотрудников и диссертантов факультета «Инженерный бизнес и менеджмент» МГТУ им. Н.Э. Баумана (см. [3, 6, 10] и др.). Прибыль – не цель, а средство обеспечения успешной работы ВСП [11].

Приведем краткую информацию о некоторых направлениях развития высокотехнологичных проектов в социальной сфере, нацеленных на улучшение качества жизни пожилых граждан, инвалидов, маломобильных и иных социально незащищенных групп населения (см. также табл. 1):

1. Средства обеспечения доступности социальной инфраструктуры и услуг для пожилых граждан, инвалидов, маломобильных и иных социально-незащищенных групп населения.

2. Аппаратно-программные комплексы и технические средства для повышения качества жизни и обеспечения безопасности жизнедеятельности пожилых граждан, инвалидов, маломобильных и иных социально-незащищенных групп населения.

3. Системы и оборудование для повышения доступности и качества образования, обучения и обеспечения доступа к информации пожилым гражданам, инвалидам, маломобильным и иным социально-незащищенными группами населения.

4. Медицинские изделия для реабилитации для пожилых граждан, инвалидов, маломобильных и иных социально-незащищенных групп населения, в том числе технические средства реабилитации.

Высокотехнологичное социальное предпринимательство является новым и востребованным направлением не только для России, но и для большинства стран в мире.

ВСП направлено на решение острых социальных проблем, которые имеют серьезные негативные последствия для общества в среднесрочной и долгосрочной перспективе. ВСП отличается от традиционной благотворительности, также нацеленной на решение острых социальных проблем, несколькими важными моментами. Особенно:

- ВСП выпускает наукоемкую продукцию, предназначенную для решения социальных задач. использует передовые технологии, применяет методы искусственного интеллекта и «больших данных» в менеджменте, способствует повышению производительности труда в условиях цифровой трансформации предприятия;
- ориентировано не на помощь конкретным людям, а на создание условий, при которых будет решаться сама социальная проблема, поставившая людей в тяжелое положение;
- направлено на достижение самоокупаемости или даже получения прибыли, т.е. высокотехнологичные социальные предприятия не зависят или за-

ИННОВАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Примеры продуктов высокотехнологичных социальных предприятий

Таблица 1

№	Продукт	Предприятие
1	Протезы кисти с блоком тактильной обратной связи, комплектующие для протезно-ортопедических изделий, коленные узлы для ортопедических аппаратов	ООО «МИОЛИМБ»
2	Мобильные гарнитуры нейроинтерфейса на основе гибридной технологии регистрации биоэлектрической активности и неинвазивной стимуляции структур мозга для людей с нарушениями моторных функций	ООО «НЕЙРОИТ»
3	Роботизированная система реабилитации нижних конечностей	НИТУ МИСиС
4	RoboScan (робот для УЗИ)	МАИ
5	Робот для поиска людей под завалами	МАИ
6	Организация аварийного восстановления данных в сети медицинских клиник	АО "КОРП СОФТ"
7	Высокоинтеллектуальные системы контроля усталости водителей и операторов техники, основанных на технологиях машинного зрения	ООО «ОКО Системс»
8	Разработка и создание опытного образца универсального реабилитационного комплекса для восстановления навыков ходьбы с функцией электростимуляции	ООО А-МЕГА, [7]
9	Развитие информационной доступности для пожилых людей, а также последовательная интеграция всех видов социальных услуг.	ООО «Система Забота», [7]
10	Разработка и производство инвалидных колясок (колясок-ступенеходов) и сопутствующего оборудования с целью обеспечения «безбарьерной среды» для инвалидов	ООО «Обсервер»

висят гораздо меньше, чем традиционные благотворительные организации, от постоянного потока пожертвований.

Обсудим сущность и признаки ВСП. Высокотехнологичные проекты в социальной сфере (например, улучшение качества жизни пожилых граждан, инвалидов, маломобильных и иных социально незащищенных групп населения – это специфическая форма предпринимательской деятельности, отличающаяся от прочих тем, что ее сущность – разработка и внедрение наукоемкого продукта для удовлетворения социальных потребностей.

Выделим следующие признаки ВСП:

- комбинация общественно значимого результата (наукоемкий продукт /социальная направленность/ особенность бизнес процесса);
- неоднозначность критериев эффективности: удовлетворение общественной потребности против доходности;
- зачастую бизнес строится вокруг инновационной идеи, что влечет высокие риски и показывает сходство с венчурным бизнесом;
- как правило, на начальных этапах (стадия зарождения и роста) ВСП – субъекты малого и среднего бизнеса (как следствие, ВСП наследуют атрибуты малого и среднего бизнеса [1, 9]).

Для ВСП характерны квалификационные ограничения (слабый аудит бизнес-процессов, недостаточное умение продвижения продукта), нехватка опыта, низкий уровень доступа к инвестиционному и заемному капиталу.

Управление ВСП в условиях неопределенности имеет свои особенности. ВСП – не правовой термин, а вид

предприятий, имеющих общие признаки. Как следствие, имеются проблемы методической поддержки (опыт развития ВСП имеет специфику, зачастую разработчики социально значимых идей не имеют подобного опыта) и взаимодействия со стейкхолдерами (в том числе – инвесторами, кредитными организациями, государством).

По специфике своей деятельности ВСП имеет родовые черты с малой инновационной фирмой (в большей степени), социальным предприятием в узком смысле (в меньшей степени), малым бизнесом в широком смысле.

Большое значение имеет поддержка ВСП со стороны фонда региональных программ «Наше будущее», фонда содействия инновациям, фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (фонд Бортника).

Цель и задачи развития нового научного, практического и учебного направления

Основная стоящая перед новым направлением цель – разработка организационно-экономических методов управления высокотехнологичными социальными предприятиями с целью достижения положительных изменений ВСП (в том числе, в инфраструктуре корпоративной системы), имеющих долгосрочный эффект, определяющих позитивность, устойчивость и измеримость достигнутых социальных результатов. Эти изменения должны включать в себя следующие обязательные элементы: наукоемкая продукция, самокупаемость, финансовая устойчивость, инновационность и высокотехнологичность используемых подходов, их социальная значимость.

Необходима разработка организационно-экономических методов управления высокотехнологичными социальными предприятиями с целью достижения положительных изменений в них и в инфраструктуре корпоративной системы, имеющих долгосрочный эффект, определяющих позитивность, устойчивость и измеримость достигнутых социальных результатов.

Изменения должны включать в себя следующие обязательные элементы: наукоемкая продукция, самокупаемость, финансовая устойчивость, инновационность и высокотехнологичность используемых подходов, их социальная значимость.

Необходимо выявить особенности ВСП как специфической формы предпринимательской деятельности, отличающейся от прочих форм своей целью, состоящей в разработке и внедрении технологических решений для удовлетворения социальных потребностей, а также – рассмотреть влияние на деятельность ВСП преимущественно благоприятного или неблагоприятного состояния рыночной конъюнктуры в социальной сфере.

Целесообразно разработать и апробировать совокупность рекомендаций, направленных на изменение конъюнктуры возникновения и функционирования ВСП в Р, посредством воздействия на состояние правовой среды, механизмы поддержки, доступность финансовых и информационных ресурсов, а также на повышение уровня управленческих компетенций менеджмента ориентированных на выпуск наукоемкой продукции.

Экономические показатели деятельности

Приведем информацию о финансово-хозяйственной деятельности ВСП (табл. 1).

Финансирование ООО «НЕЙРОИТ» и ООО «МИОЛИМБ» осуществляется на собственные средства учредителей и гранты. Компании не вышли на этап роста деловой активности, выручка незначительна.

Для АО «КОРП СОФТ» социальное направление не является основным. Финансирование основано на собственных средствах, кредитах, грантах. С 2011 г. по 2021 г. выручка постепенно росла, в 2021 г. впервые показана прибыль.

Микропредприятие ООО «ОКО Системс» финансируется за счет собственных средств, кредитов, грантов. Вначале всем капиталом ВСП владел разработчик, впоследствии были привлечены новые соучредители, но основатель сохранил контроль над 51% капитала. С 2018 г. по 2021 г. выручка росла, в 2020 г. и 2021 г. получена прибыль.

Как уже отмечалось, одно из наиболее востребованных направлений деятельности ВСП представляют собой медицинские услуги, в частности, реабилитация, но емкость рынка является невысокой.

Социальный результат проектов ООО А-МЕГА и ООО «Система Забота» сравнительно высок, но платежеспособность потенциальных потребителей продукта/услуги низка. Разрывы между емкостью рынка, платежеспособностью и окупаемостью бизнеса таковы, что государственные органы способны распространить на деятельность ВСП условия социального страхования, предоставляя гранты [7].

По данным Федеральной налоговой службы за 2017 год, выручка ООО «Обсервер» составила 34,2 млн рублей, а чистая прибыль — 1,16 млн рублей. За 2018 году выручка выросла до 48 млн рублей, но был получен убыток в 1,23 млн рублей.

Таким образом, ВСП получают финансовые средства от органов власти, базовых предприятий, фондов и других организаций, распределяющих гранты, а также в виде пожертвований. В ряде случаев ВСП переходят на самокупаемость и даже получают прибыль, которая расходуется на уставные цели.

Проблемы управления

По сравнению с другими видами предприятий, управление ВСП имеет свои особенности. Инициатор бизнеса обычно в большей степени инноватор, развивающий свою идею, чем организатор (менеджер, управленец).

Выпускаемый продукт (или услуга), как правило, уникален, а потому отсутствует опыт продвижения его на рынок. По мере развития инновационного процесса [8] выявляются проблемы смены организационной модели при переходе на стадию роста (от выживания к рутинам), масштабирования бизнеса, «размытие» контроля бизнеса при входе новых инвесторов. Важны проблемы внутреннего контура управления: концентрация на продукте, но не на бизнес-процессах; ограниченные компетенции в вопросах маркетинга, неспособность перейти из фазы рождения на фазу роста; сложность масштабирования [2, 12].

Со значительными проблемами управления ВСП сталкиваются при переходе от стадии создания к стадиям роста и зрелости. С достаточно высокой вероятностью получают инвестиции не ВСП, а предприятия с низким вкладом инноваций в продукт (услугу) и более высокой рентабельностью (как более понятные для инвесторов и кредиторов).

С более низкой, но заметной вероятностью ВСП проигрывают предприятиям с высоким уровнем инноваций, не являющимися высокотехнологичными, поскольку плата за риск со стороны собственников капитала будет в таком случае меньше.

Нередки ситуации, когда бизнес-проекты ВСП проходят стадию привлечения инвестиций (после представления опытного образца), но не переходят в стадию

ИННОВАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

роста, т.е. инновационный процесс остается незавершенным [8].

Важны проблемы управления ВСП при коммерциализации социально значимых инноваций. У ВСП более высокий риск окупаемости по сравнению с другими видами малого бизнеса (в том числе с малыми инновационными фирмами), что проявляется при конкуренции за инвестиционный и заемный капитал.

По сравнению с социальными предприятиями, у ВСП более высокие издержки. Выход ВСП на устойчивый тренд роста ограничен, в частности, из-за принципиальной ограниченности объема потребительского рынка. Как правило, собственник ВСП на стадии бизнес-идеи не обладает достаточными капиталом и опытом управления, в частности, умением оценивать риски. Как следствие, при конкуренции за инвестиции ВСП проигрывают как исключительно социальным предприятиям (у которых выше социальные результаты), так и инновационным фирмам без социальной компоненты (у которых более «понятный» образ для инвесторов [7].

Проблемы правовых оснований деятельности

Проведенный анализ позволяет сформулировать видение авторов ключевых проблем поддержки ВСП в Российской Федерации.

Во-первых, представляется не в полной мере целесообразным объединение их, наряду с прочими социальными предприятиями, в одну группу как потенциальных получателей государственной поддержки при отсутствии явно обозначенного механизма рейтингования/отбора получателей поддержки (в рамках ст. 24.1 №209-ФЗ).

Во-вторых, спорным является игнорирование среди декларируемых мер государственной поддержки (в рамках ст. 24.1 №209-ФЗ) системы государственных и муниципальных закупок, доступ к которой позволил бы компенсировать одно из наиболее значимых ограничений в деятельности ВСП – проблему поиска устойчивой модели сбыта.

В-третьих, остаётся существенной проблемой (что проявляется и в структурированных базах данных социальных предприятий) размытость критериев отнесения к субъектам ВСП. Это не только затрудняет их однозначную характеристику как объекта поддержки со стороны государства, но и тормозит сам процесс институционализации сектора ВСП на общенациональном уровне.

Учитывая специфику механизма государственной поддержки деятельности любой направленности (его контуры задаёт соответствующая совокупность источников права), ряд выявленных проблем (равно как и способов их решения) стоит отнести именно к сфере нормотворческой деятельности.

Фактически положения ст. 24.1 №209-ФЗ при перечислении потенциальных получателей государственной поддержки в различных формах игнорируются условия наукоемкости, высокотехнологичности продукции как предмета деятельности ВСП. В то же время однозначно определено это условие, к примеру, в положении о конкурсе на гранты Фонда содействия инновациям – ФСИ – (в числе видов экономической деятельности у предприятия-заявителя должен быть вид деятельности, соответствующий ОКВЭД 72.19).

Но условия грантов ФСИ не позволяют профилировать их под поддержку ВСП по причине весовых критериев уровня наукоемкости продукта (перспективы коммерциализации продукции ВСП на рынках социальных благ менее существенны, чем у предприятий, ориентированных преимущественно на прибыль), а также исключения из состава объектов поддержки всех, не относящихся к субъектам малого предпринимательства. Таким образом, дальнейшее развитие практики поддержки ВСП требует однозначного определения границ подобных предпринимательских структур как стороны взаимодействия с государством, модернизации системы критериев предоставления грантовой поддержки малым инновационным предприятиям (введение дополнительных весовых критериев), содействия институционализации коммуникации ВСП друг с другом, с государством, бизнесом.

Заключение

Миссия ВСП направлена на повышение качества жизни граждан Российской Федерации. Поэтому деятельность ВСП должна быть поддержана государством и обществом, бизнесом и населением.

Возникающие при управлении ВСП проблемы определяются сложностью их миссии. Выпуск высокотехнологичной (т.е. наукоемкой) продукции требует значительных затрат ресурсов, в то время как социальная функция ВСП, как правило, ориентирована на сравнительно узкую прослойку потенциальных потребителей, материальное положение которых не позволяет обеспечить ВСП необходимыми ресурсами.

Повторим: миссия ВСП – не извлечение прибыли, а решение или смягчение социальных проблем. Инновации и экономика в целом должны иметь гуманистическую направленность. Поэтому для развертывания деятельности ВСП необходима поддержка государства, бизнеса и населения, в том числе, субсидии, гранты, кредиты, пожертвования. Необходимы и изменения в законодательстве.

Начатое в настоящей статье обсуждение проблем ВСП, как надеются авторы, будем способствовать успешному развитию этого нового научного, практического и учебного направления.

Литература:

1. Баев Г.О., Орлов А.И. Проблемы управления малыми производственными предприятиями на ранних стадиях жизненного цикла // Научный журнал КубГАУ. 2016. №118. С. 275–304.
2. Бикметов Е.Ю., Гумерова З.Ж., Рувенный И.Я. Социально ориентированный маркетинг в управлении проектами высокотехнологических медицинских инноваций // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2020. №2. С.303–316.
3. Зверева Н.И. Формирование организационно-экономического механизма развития социального предпринимательства // Инновации в менеджменте. 2019. № 2 (20). С. 40–47.
4. Зверева Н.И. Бешапошникова Е.Н. Курс лекций по социальному предпринимательству: от идеи к успешному социальному бизнесу. – М.: Фонд региональных социальных программ «Наше будущее», 2015. – 632 с.
5. Колобов А.А., Омельченко И.Н., Орлов А.И. Менеджмент высоких технологий. Интегрированные производственно-корпоративные структуры: организация, экономика, управление, проектирование, эффективность, устойчивость. — М.: Экзамен, 2008. — 621 с.
6. Лобачёва Е.Н. Социальный заказ как фактор экономической стратегии инноваций // Инновации в менеджменте. 2017. № 2 (12). С. 32–35.
7. Микитас А.В., Маюнова Н.В. Высокотехнологичные проекты в социальной сфере – новые инициативы Фонда содействия инновациям // Инновации. 2016. №1 (207). С. 4–8.
8. Орлов А.И. 13 этапов инновационного процесса // Инновации в менеджменте. 2017. №4 (14). С.46–54.
9. Потоцкий О.В., Орлов А.И. Организационные кризисы как этапы развития предприятия малого и среднего бизнеса // Российское предпринимательство. 2016. Т. 17. № 11. С. 1351–1360.
10. Сажин Ю.Б., Косолап Е.Ю. Startup: предприятие или бизнес? // Инновации в менеджменте. 2018. № 1 (15). С. 56–65.
11. Сажин Ю.Б. Социальное предпринимательство: прибыль и издержки // Контроллинг. 2022. № 2 (84). С. 28–33.
12. Тебекин А.В., Маюнова Н.В. Методические инструменты формирования и реализации высокотехнологичных инновационных проектов в социальной сфере // Инновации. 2016. №2 (208). С.68–72.
13. Фалько С.Г., Яценко В.В. Партнерство высокотехнологичных предприятий при создании инновационной продукции // Друкеровский вестник. 2020. № 1 (33). С. 60–66.
14. Яценко В. В. Оценка потенциала компетенций высокотехнологичных предприятий // Инновации в менеджменте. 2022. № 1(31). С. 46–53.
15. Яценко В. В. Позиционирование контроллинга в организационно-управленческом механизме формирования и развития компетенций высокотехнологичных предприятий // Контроллинг. 2022. № 1(83). С. 2–7.

References:

1. Baev G.O., Orlov A.I. Problemy upravleniya malymi proizvodstvennymi predpriyatiyami na rannih stadiyah zhiznennogo cikla // Nauchnyj zhurnal KubGAU. 2016. №118. S. 275–304.
2. Bikmetov E.YU., Gumerova Z.ZH., Ruvennyj I.YA. Social'no orientirovannyj marketing v upravlenii proektami vysokotekhnologichnyh medicinskih innovacij // Vestnik PNIPU. Social'no-ekonomicheskie nauki. 2020. №2. S.303–316.
3. Zvereva N.I. Formirovanie organizacionno-ekonomicheskogo mekhanizma razvitiya social'nogo predprinimatel'stva // Innovacii v menedzhmente. 2019. № 2 (20). S. 40–47.
4. Zvereva N.I. Besshaposhnikova E.N. Kurs lekcij po social'nomu predprinimatel'stvu: ot idei k uspeshnomu social'nomu biznesu. – M.: Fond regional'nyh social'nyh programm «Nashe budushchee2, 2015. – 632 s.
5. Kolobov A.A., Omel'chenko I.N., Orlov A.I. Menedzhment vysokih tekhnologij. Integrirovannye proizvodstvenno-korporativnye struktury: organizaciya, ekonomika, upravlenie, proektirovanie, effektivnost', ustojchivost'. — M.: Ekzamen, 2008. — 621 s.
6. Lobachyova E.N. Social'nyj zakaz kak faktor ekonomicheskoy strategii innovacij // Innovacii v menedzhmente. 2017. № 2 (12). S. 32–35.
7. Mikitas' A.V., Mayunova N.V. Vysokotekhnologichnye proekty v social'noj sfere – novye iniciativy Fonda sodejstviya innovacijam // Innovacii. 2016. №1 (207). S. 4–8.
8. Orlov A.I. 13 etapov innovacionnogo processa // Innovacii v menedzhmente. 2017. №4 (14). S.46–54.
9. Potockij O.V., Orlov A.I. Organizacionnye krizisy kak etapy razvitiya predpriyatiya malogo i srednego biznesa // Rossijskoe predprinimatel'stvo. 2016. T. 17. № 11. S. 1351–1360.
10. Sazhin YU.B., Kosolap E.YU. Startup: predpriyatие ili biznes? // Innovacii v menedzhmente. 2018. № 1 (15). S. 56–65.
11. Sazhin YU.B. Social'noe predprinimatel'stvo: pribyl' i izderzhki // Kontrolling. 2022. № 2 (84). S. 28–33.
12. Tebekin A.V., Mayunova N.V. Metodicheskie instrumenty formirovaniya i realizacii vysokotekhnologichnyh innovacionnyh proektov v social'noj sfere // Innovacii. 2016. №2 (208). S.68–72.
13. Fal'ko S.G., YAcenko V.V. Partnerstvo vysokotekhnologichnyh predpriyatij pri sozdanii innovacionnoj produkcii // Drukerovskij vestnik. 2020. № 1 (33). S. 60–66.
14. YAcenko V. V. Ocenka potenciala kompetencij vysokotekhnologichnyh predpriyatij // Innovacii v menedzhmente. 2022. № 1(31). S. 46–53.
15. YAcenko V. V. Pozicionirovanie kontrollinga v organizacionno-upravlencheskom mekhanizme formirovaniya i razvitiya kompetencij vysokotekhnologichnyh predpriyatij // Kontrolling. 2022. № 1(83). S. 2–7.