

Трибуна молодого ученого

УДК: 338.22.021.

**ЖИРНОВ Александр Дмитриевич**

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Ленинградский проспект, 49, Москва, 125993, Россия.

<https://orcid.org/0000-0002-2724-6225>

Жирнов Александр Дмитриевич, студент 4 курса, Факультет менеджмента, направление «Корпоративное управление», Москва, Россия.

Email: alex5231000@gmail.com

*Научный руководитель:* ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Ленинградский проспект, 49, Москва, 125993, Россия.

<https://orcid.org/0000-0001-9838-6770>

ID: 6507192979

Гавель Ольга Юрьевна: PhD, доцент Департамента учета, анализа и аудита, Москва. Email: olga-gavel@mail.ru

**КРИТЕРИИ “ИННОВАЦИОННОСТИ” КОМПАНИЙ В  
КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ**

**Аннотация**

**Предмет/Тема.** Существующие сейчас подходы и методы классификации компаний с точки зрения управления и применимые к ним традиционные понимания и методы принятия управленческих решений на практике оказываются не достаточными и неактуальными. Это подтверждается практикой ведения бизнеса и оценкой отличительных критериев в разных отраслях, что делает необходимым выделения инновационных компаний по понятным, не зависимым от отрасли и сфер ведения бизнеса критериям, которые могут быть объективными в управленческом аспекте.

**Цели/Задачи.** Обобщить в общем виде классические подходы в контексте жизненного цикла компаний к измерению и оценки этапов развития компании и ее особенностей в бизнес среде с точки зрения функционирования и общего развития. Далее необходимо выделить какие критерии, применимые к реально-существующим компаниям, могут характеризовать их как “инновационные” и способные в дальнейшем быть примененными к компаниям разных отраслей для определения их как “инновационные”.

**Методология.** Исследование были проведены на основе актуальных данных и функционирующих компаниях по принципам системного и комплексного подходов. К инструментам относятся методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, приемы логического и семантического анализа.

**Результаты/Выводы.** Выделены критерии “инновационности” компаний, которые могут быть трактованы вне зависимости от отраслевой принадлежности компании и сфер бизнеса, показывая измеримые характеристики компании на смысловом уровне.

**Ключевые слова:** инновационные компании, критерии инновационности, корпоративное управление, жизненный цикл инновационных компаний, типы жизненных циклов

*JEL classification:* G34, M1, O3, O31

### Young scientist tribune

**Alexander D. Zhirnov**, 4-year student, Faculty of Management, Corporate Governance direction, Finance University under the Government of the Russian Federation», Moscow. Email: alex5231000@gmail.com

*Scientific adviser: Olga Y. Gavel, PhD, Associate Professor of the Department of accounting, analysis and audit, Finance University under the Government of the Russian Federation, Moscow. E-mail: olga-gavel@mail.ru*

## CRITERIAS OF "INNOVATIVENESS" OF COMPANIES IN THE CORPORATE MANAGEMENT

### Abstract

**Subject / Topic** Existing approaches and methods for classifying companies from the point of view of management and traditional understanding and methods of making managerial decisions applicable to them in practice are not sufficient and irrelevant. It is confirmed by the practice of doing business and by assessing the distinctive criteria in different industries, which make it necessary to identify innovative companies in terms that are understandable, independent of the industry and spheres of business, and which can be objective in the management aspect.

**Goals / Objectives** The aim of the work is to summarize in the context of the company's life cycle the classical approaches to measuring and evaluation of the stages of the company's development and its features in the business environment from the point of view of functioning and overall development. Next, it is necessary to identify what criteria, applicable to the real companies, can characterize them as "innovative" and can later be applied to companies of different industries to define them as "innovative".

**Methodology** The research was conducted on the basis of current data of functioning companies and is based on the principles of systemic and integrated approach. The tools include methods of analysis and synthesis, induction and deduction, methods of logical and semantic analysis.

**Conclusions and Relevance** The criteria for "innovativeness" of companies that can be applied regardless of the industry of the company and the spheres of business are revealed, showing measurable characteristics of the company at the level of meanings. Comparisons of traditional approaches and derived criteria based on the consideration of practical cases of existing companies were carried out.

**Keywords:** *Innovative companies, innovation criteria, corporate governance, the life cycle of innovative companies, types of life cycles*

Для определения этапов жизненного цикла компании и переходов между ними необходимо использовать измеримые показатели деятельности компании, распространяемые на все рассматриваемые компании в одинаковой мере, чтобы механизм интерпретации этапов был един. Для этого необходимо выделить критерии, применимые к компаниям для их

сравнения и отслеживания этапов и скорости развития. Эти задачи и будут описаны ниже с элементами более практического рассмотрения и анализа их применимости для инновационных компаний.

В классических подходах Грейнера и Адизеса к определению критериев развития компании уже существует ряд общих измерителей “успешности” корпорации, отражающих картину близкую к реальной для компаний, имеющих классическую модель функционирования [1]. Для единого сравнения далее будут использованы данные о рыночной оценке стоимости, как одной из самых объективных оценок “крупных” компаний рыночным механизмом. Все описательные характеристики компаний на подобие “крупный”, “малый”, “средний” взяты в кавычки, потому что являются достаточно относительными и не привязаны пока ни к какому измеримому показателю, отражающему реальный размер деятельности корпорации. Одним из критериев, которым оперируют большинство методов оценки развития компании – размер организации – с него и следует начать.

Очень часто можно услышать, что “организация – это люди”, поэтому можно начать рассмотрение размера организации с зависимости рыночной стоимости как выбранного нами критерия сравнения с численностью рабочих. Очевидно, приходит мысль, что сегодня огромную часть трудовых ресурсов на современных наукоемких предприятиях заменяет роботизированное производство и облачные технологии, подразумевающие под своим функционированием небольшое число людей, поддерживающих общую операционную деятельность с результатами выпуска продукции как у многочисленного завода с рабочими несколько десятков лет назад. И это мысль верна на практике – в понедельник 6 октября 2014 года компания WhatsApp, разработавшая одноименное приложение – мессенджер, была куплена Facebook за сумму в \$21,94 [2] млрд, что превышает капитализации таких Российских компаний как ПАО “АНК ”Башнефть”, ПАО “Татнефть”, ПАО “Газпромнефть” вместе взятых. Совокупное количество работников этих трех одних из крупнейших в России добывающих компаний превышает 109 тысяч человек. Одновременно с этим, возвращаясь к WhatsApp, следует отметить количество человек в команде на момент продажи компании, создавшей, развившей и поддерживающей ее с пользователями более 1 млрд. человек, к чему мы вернемся позже, составляла 55 человека [3]. Это означает, что команда в 55 человек может построить компанию с рыночной стоимостью больше, чем гигантские корпорации с номинальным числом сотрудников более 100 тысяч человек. Очевидно, невозможно использовать количество работников как показатель размера организации в смежных областях, очевидно, поэтому нужно выделить зависимость в единой отрасли функционирования компании, сегодня так актуальной – ИТ.

Привязываясь к показателям WhatsApp, можно выделить – 55 человек, более 1 млрд. пользователей, мессенджер, рыночная оценка – около 22 млрд. долларов (зависит от курсовой стоимости акций Facebook – большая часть суммы сделки была реализована ими), тогда для сравнения нужно взять похожую компанию по характеристикам. Для этого подойдет SnapChat – мессенджер для обмена фото и видео с регулируемым временем показа для получателя. Для яркого сравнения будем использовать те же показатели, так как область и суть продукт крайне идентичны – более 1000 сотрудников, более 200 млн пользователей, IPO в марте 2017 года более 27 млрд долларов по данным Bloomberg [4]. Таким образом, ярко можно увидеть, что у инновационных компаний (Snap Inc, WhatsApp и впоследствии Facebook являются такими<sup>1</sup>) нет прямой зависимости между традиционными измерителями компаний – число сотрудников, рыночная стоимость и даже распространенность продукта.

Также классики выдвигают возраст корпорации как критерий оценки, если не размера компании, то как механизм определения этапа развития. В период типичного развития бизнеса и одновременности внедрения технологий разными отраслями это может иметь место быть. Конечно, сегодня можно привести большое количество примеров роста молодых IT компаний, использование и создание новых технологий которыми, позволяет им, как было отмечено выше, достигать интересных результатов в сжатые сроки. Но чтобы точно убедиться, что возрастные критерии не могут быть использованы и в других областях, следует рассмотреть пример сравнения Tesla Motors и компании Ford. Как не давно (относительно время создания работы) было отмечено изданием [2], капитализация Tesla Motors превысило капитализацию Ford Motors. Компания Ford один из первопроходцев индустрии автостроения и на рынке более 100 лет, компании же Tesla всего 15 лет. Таким образом, еще один критерий классических подходов не может быть использован для инновационных компаний.

Итак, какой же критерий использовать для выделения инновационных компаний? И как измерять развитие компании помимо рыночной оценки?

По мнению автора одного из самых распространенных и часто используемых подходов в интерпретации и объяснении Жизненного Цикла корпорации – Ицхака Адизеса - масштаб компании, как и масштаб в принципе любого анализируемого объекта, зависит от масштаба проблем, которые данный объект решает [5]. Развивая эту мысль в разрезе выделенных вопросов, можно отметить, что это означает, что одним из вариантов измерения размера компании, что в случае рассмотрения инновационных компания особенно актуально, может служить абстрактное значения размера задачи, которая может быть решена корпорацией. Это

---

<sup>1</sup> Используемые критерии инновационности компании в данной работе

близко к пониманию локальности рынка компании. Если рассматривать небольшие компании, в данном случае небольшие по объему оборота или капитализации, то можно заметить, что они оказывают влияние рыночное или социальное на небольшую географическую или клиентскую плоскость. Локальный бизнес решает локальные проблемы, удовлетворяет локальный спрос, а, значит, его масштаб действительно может быть интерпретирован глобально как маленький.

Данную логику можно переложить на “большие” компании по капитализации и попытаться самым общим образом проанализировать их степень влияния. Можно вспомнить фразы основателей разных крупных компаний, утверждавших, что они “Изменяют мир”, “Создают будущее”, и, как бы эти слова не были пропитаны их собственной верой в это и пафосом СМИ, транслирующих со страниц популярных изданий цитаты, они действительно отражают реальное влияние продукта. Возвращаясь к WhatsApp и его аудитории в миллиарды пользователей, на что было обращено внимание выше, главная ценность приложения не только количество установок, вернее количество установок - это лишь показатель ценности – сама ценность - влияние на жизнь людей этого мессенджера. Какую проблему решает появление первого мессенджера? – ответ на этот вопрос и выявит всю полезность и масштаб компании, его создавшей. Мессенджер позволяет передавать моментальные сообщения, бесплатно с пуш-уведомлением и возможностью обмениваться дополнительными файлами. То есть, он решает проблему мгновенного и полноценного общения между людьми. Насколько масштабно он это делает? Какая “степень глобальности” этого продукта? Решение проблем коммуникации ограничено лишь населением планеты и количеством людей со средствами доступа к этому виду коммуникации. Учитывая большое распространение смартфонов и сети интернет, можно увидеть глобальность масштаба данного продукта. Возвращаясь к тезису – “степени изменения жизни людей”, учитывая какую проблему решает мессенджер, он делает связь более доступной, а время на получения ответа минимальным, это значит, что на базе этого продукта, стали строиться целые пласты новаторских продуктов и изменений в повседневной жизни людей. Стали появляться группы для общения по одной теме в моменте, компании стали использовать мессенджеры как средство общения с клиентами, возможность рассылки в мессенджерах создала новый канал продаж, люди стали обмениваться аккаунтами в мессенджерах, а не номерами телефонов (QR коды в Viber [6]). Все это показывает, как важно учитывать аспект изменения существующих парадигм продуктом, как фактор инновационности Корпорации, его производящей.

Более того, стоит отметить и скорость распространения этого продукта. Например, изобретение фольги было инновационным, так как оно изменило подход к хранению продуктов, транспортировке грузов и

термическим процессам в производстве. Но с момента изобретения фольги прошло более 10 лет до начала ее применения и еще больше времени на внедрение. Возвращаясь к Snap Inc., компании создавший рассмотренный выше SnapChat, можно увидеть скорость роста пользователей, превышающую 400% за 2 года [7], также этот мессенджер создал новый тип общения – обмен обработанными фотографиями с удалением после просмотра. Но главное здесь скорость внедрения созданных изменений и, как следствие, степень оказания влияния на большое количество людей. Скорость внедрения продукта – можно рассматривать как еще один критерий инновационности Компании.

Ярким примером может служить рассмотренный выше “дуэт” Ford и Tesla. Выпуск автомобилей с синим шильником насчитывает более 6 млн штук в год, в то время как электрические машины Tesla могут порадовать только 50 тыс. владельце в этот же период. Рыночная оценка выделяет Tesla Motors из-за масштаба проблем, которую она решает – вопросы мировой энергетики, а не количество авто в год. Использование альтернативной энергии в качестве движущего топлива автомобилей, внедрение автопилота на основе элементов искусственного интеллекта во все свои автомобили создает новое будущее личного транспорта. Масштаб планов и степень изменения отрасли и других игроков, о чем будет упомянуто подробнее ниже, выступает как фактор инновационности, отмеченный выше, и делает ее таковой.

Можно утверждать, что скорость распространения, степень влияние на будущее людей и “масштабность” решения проблем неизмеримые и субъективные критерии оценки компании. Именно так и есть, но и само понятие инновационности так же крайне субъективна, но в разрезе описанных критериев, может быть единой системой оценки, применимой и масштабируемой на многие отрасли.

#### *Создание нового продукта порождает старый рынок*

Одним из распространенных показателей развития компании в определении этапа жизненного цикла принято считать – рост отрасли.[8] Рост рынка, измеряемый в абсолютных величинах как совокупность всего приобретаемого или потенциально приобретенного товара, удобно использовать для получения аналитических показателей. Но в случае с инновационными компаниями это крайне сложно применимо. Очень часто созданные продукты уникальны и их появления только создает отрасль. Иными словами, инновационные компании действуют в голубых океанах [9] бизнеса. Действия на вновь созданном рынке связано с другими инструментами ведения бизнеса – отсутствие конкуренции полностью меняет стратегию достижения поставленных задач. Традиционно считается, что новые рынки обладают большой неопределенность, но рассуждения на эту тему представлены ниже, сейчас же стоит сфокусироваться на изменении рынка созданием нового продукта.

Помимо изменения жизни потребителей в большой степени, инновационные компании изменяют процессы и, главное, производителей похожих или совершенно иных индустрий [10]. Так, изобретение телефонии сказалась на перестройке бизнеса всех областей. Потому что коммуникации есть в каждой отрасли, если же вернуться к похожим областям и современным компаниям, то можно рассмотреть пример электрификации автомобилей как нового транспортного средства и появление нового ряда особенностей в этой более чем столетней индустрии после создания компании Tesla.

Илон Маск, основатель Tesla Motors, в период создания и основания компании, ставил себе целью изменение автомобильной индустрии в целях глобального изменения подхода к транспорту. Он верил, что таким образом сможет не просто дать более полное экологичное существование на Земле, но и в целом его обеспечит. В продолжение этой идеологии Илон создал компанию SolarCity. Крупнейшая компания по использованию солнечной энергии – позволяющая людям перестраивать собственные жилища на использование возобновляемой энергии. Так же Илон основал SpaceX, первую частную космическую компанию, разрабатывающую ракеты для космических пассажирских перевозок.

Автомобиль Tesla стал серийным полностью электрическим автомобилем, решившим глобальную проблему – использование транспорта на возобновляемой энергии, быстро (менее 10 лет с начала разработок) стал частью современного процесса передвижения, то есть по первым двум критериям компания Tesla Motors - инновационная компания. Но на этом примере необходимо увидеть еще одну особенность инновационных компаний – невольное изменение существующих индустрий, помимо создания отдельной. О существовании электромобилей было известно с 70-х годов прошлого столетия, но именно Tesla сделала это продуктом, решив технические задачи аккумуляторов. Далее использование электродвигателей и автопилота (разработка Tesla Motors для своих автомобилей) стали применяться в других компаниях автомобильной индустрии – гигантах, существующих уже десятки лет – Volvo, BMW .

С момента начала разработок автопилота в машине многие компании начали заниматься подобными разработками. Сегодня в США с уверенностью обсуждают принятие закона, запрещающего людям лично управлять транспортом, многие сегодняшние модели выпускаемые в этом году оснащены автопилотом (например, Mercedes E класс 2017 года представлен с автопилотом для широкого приобретения), Volvo использует систему автопилота в новейших моделях. Tesla оказала огромное влияние на индустрию, заставив конкурентов рыночными механизмами использовать разработанные технологии.

SpaceX, благодаря полетам в космос в 4-5 раз дешевле, чем предыдущие игроки индустрии, дает огромный толчок к развитию другим компаниям и странам, которые могут теперь позволить запускать спутники для своего роста. Система возвращающегося космического модуля, способного использоваться многократно, удешевляет полеты SpaceX, но более того, она меняет процессы других игроков отрасли, которые внедряют новые технологии в свой бизнес. Например, Россия, как один из основных игроков аэрокосмической отрасли, разрабатывает многократно-используемые модули после появления SpaceX. С появлением компании Илона Маска отрасль начала развиваться, по словам автора книги “Илон Маск. SpaceX, Tesla и дорога в будущее” Эшли Венса, технологии этой отрасли не менялись с 70-х годов прошлого столетия. Таким образом, можно увидеть, что рынок принимает новые технологии и делает новые отрасли конкурентными [11]. Но у инновационных компаний изначально другая стратегия – они не стремятся максимизировать доход, не пуская всех на рынок, монополизируя его. У них более глобальная цель – создать рынок, создать тенденцию использования своего продукта, поэтому они открыты. Как правило, такие компании сразу говорят о своих планах, многие даже рассказывают элементы стратегии – и они не боятся конкуренции, более того, сами хотят создать рынок с традиционными законами функционирования, но с новым продуктом. Инновационные компании “меняют мир”, потому что они-ставят себе целью изменить мир, что соответствует многим высказываниям известных основателей инновационных компаний, а продукт, создание рынка и построение корпораций это уже инструменты.

Так можно выделить еще один критерий инновационной компании – скорость принятия продукта или технологии отраслевыми игроками в близких или других специализациях. Это означает, что инновационные компании меняют жизнь людей не только прямым способом через создания нового сервиса или продукции, но и через другие компании или целые отрасли. Такой критерий больше подходит для описания действий в голубом океане. Но многие могут увидеть огромную неопределенность и невозможность стратегического действия в новом рынке, где нет четких механизмов взаимодействия и регулирования. Кажется, что уровень неопределенности, именно этот термин необходимо использовать и даже повторить, гораздо выше, чем в алом океане и такой подход более опасный для корпорации. Но насколько это так и есть ли другой подход к распространенному мнению будет рассмотрено ниже.

*Неопределённость в создании нового рынка определена лишь компанией ее создающей*

Голубые океаны создаются новыми продуктами и новыми технологиями, и зачастую на момент появления не имеют не только конкурентов для компаний, их создавших, но даже и сформированной



аудитории. В рыночных отношениях производитель товара всегда ориентируется либо на существующую, либо на предполагаемую реакцию аудитории [12]. Конкурентная борьба вынуждает предпринимать каждому игроку шаги, меняющие предпочтения аудитории в свою пользу, выигрывая большую долю рынка. Таким образом, между производителем, его продукцией и реакцией на нее аудитории появляется еще одна прослойка – действие конкурентов. В алом океане очень трудно выстроить стратегию, опережая исключительно на свои мощности и свои планы, необходимо учитывать поведение конкурентов и изменения отрасли [13].

В голубых океанах степень неопределенности упирается в реакцию только аудитории в отсутствии конкуренции, а, как было отмечено раньше, инновационные компании обладают масштабностью своего продукта, значит отдельные всплески реакции ЦА (Целевая Аудитория), которые могут быть противоположенными из-за массовости, выстроятся в единый вектор, который гораздо легче предсказать, опираясь на общие тенденции, нежели по поведению конкурентов. Также технологичная развитость и быстрое принятие решений позволяет выстраивать хорошую коммуникацию с аудиторией через обратную связь. Инструментами обратной связи часто служат прямое выражение мнения через отзывы, опросы, комментарии или же выявление паттернов поведения аудитории в режиме-онлайн в зоне использования потребителями продукции компании. Это позволяет делать мгновенные изменения, благодаря проектной структуре, позволяющей собирать команды со специфическими навыками под конкретные задачи, что будет рассмотрено далее. Это означает, что коммуникация с потребителем является одним из ключевых инструментов инновационных компаний, возможность мгновенно анализировать обратную связь и перестраивать процессы для реализации максимально востребованного продукта. Это и является ярчайшим показателем рыночного механизма и созданием блага для широкой аудитории в масштабе корпорации и нового рынка.

Как правило, инструменты, позволяющие получать обратную связь аудитории, открыты для общего просмотра, что позволяет аудитории видеть мнение других пользователей новой продукции и повышает в принципе интерес к новому рынку. Эту же информацию могут использовать и компании, решившие войти на новый рынок. Такая стратегия открытости со стороны инновационных компаний приводит к расширению нового рынка и его развитию уже новыми компаниями [14]. Это позволяет приблизиться к основным задачам инновационных компаний, описанных выше.

Это может означать, что среда нового рынка неопределенна, и любые действия на нем инновационной компании порождают мгновенную и контролируемую реакцию аудитории, то есть и формируют среду. Иными словами, инновационные компании действуют намного осмысленней,

потому что только от их корпоративных решений и реакции аудитории на них зависит развитие отрасли, а не от действия конкурентов, которые отражаются на результате всех игроков.

Таким образом, следует выделить, рассмотренные критерии “инновационности” компании, актуальность которых была рассмотрена на примерах компаниях разных отраслей и индустрий. Первым критерием, который был выделен в данной работе является абстрактное значения размера задачи, которую может решить корпорация. Далее была отмечена скорость распространения этого продукта и принятие его игроками отрасли в качестве критерия выделяющего компания как “инновационную”, так же необходимо подчеркнуть неосяземо измеримый критерий, показывающий степень влияния продукта на будущее людей, который может быть оценен как ретроспективно, так и с точки зрения анализа. В данной работе создание новой отрасли и возможность видеть “окна возможностей” так же могут интерпретировать компанию как “инновационную”.

Кратко рассмотрев степень распространения информации и количество факторов анализа для инновационных компаний, действующих на новых рынках, можно заметить, что голубой океан по многим причинам обладает большей определённой, чем традиционное конкурентной пространство. Главное в этой ситуации принимать корректные решения, которые могут приводить к разным типам жизненных циклов инновационных компаний.

#### **Список источников:**

1. Адизес (2007) – *Адизес И.К.* Управление жизненным циклом корпорации.- СПб: Питер, 2007. 384 с.
2. RBC, 2017, (электронный ресурс) Режим доступа: URL: <http://www.rbc.ru>
3. the-village, 2017 (электронный ресурс) Режим доступа: URL: <http://www.the-village.ru>
4. Bloomberg., 2017 (электронный ресурс) Режим доступа: URL: <https://www.bloomberg.com>
5. Адизес (2010) – *Адизес И.К.* Управление жизненным циклом корпорации. Отзывы о книге «Управление жизненным циклом корпорации» и методологии Ицхака К. Адизеса. / Изд. Манн, Иванов и Фербер, 2010 г. 220 с.
6. Viber-support, 2017 (электронный ресурс) Режим доступа: URL: <https://support.viber.com>
7. Insider, 2017, (электронный ресурс) Режим доступа: URL: <https://ru.insider.pro>
8. Сидорова, Зубрилин (2016) - *Сидорова Е.Ю., Зубрилин И.Н.* Развитие корпоративного управления в условиях обострения конкуренции (Монография). // Lambert, 2016. 205 с.
9. Моборн, Чан Ким (2017) - *Моборн Р., Чан Ким В.* Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. / Изд. Манн, Иванов и Фербер, 2017. 336 с.
10. Гавель (2016) – *Гавель О.Ю.* Система показателей оценки и мониторинга инновационного потенциала организации: практика

применения и направления совершенствования // Учет. Анализ. Аудит. 2016. № 1. С. 40-49.

11. Бариленко, Бердников, Гавель, Керимова (2017) – *Бариленко В.И., Бердников В.В., Гавель О.Ю., Керимова Ч.В.* Методология мониторинга и аналитической оценки эффективности инновационных проектов на основе стейкхолдерского подхода: учебное пособие / Бердников В.В. , Бариленко В.И. , Гавель О.Ю. , Керимова Ч.В. // Москва: Русайнс, 2017. 210 с. ISBN 978-5-4365-1010-1.

12. Armbrecht, Chapas, Chappelow (2001) - *Armbrecht F.M. R.Jr., Chapas R.B., Chappelow C.C., Farris G.F., Friga P.N., Hartz C.A., McIlvaine M.E., Postle S.R., Whitwell G.E.* Knowledge Management in Research and Development. RTM. 2001. V. 44. №4.

13. McGrath, McMillan (2000) - *McGrath R.E., McMillan I.C.* Assessing Technology Projects Using Real Option Reasoning. RTM. 2000. V. 43. №4.

14. Ionova, Gesheva, Handohova, Mambetova , Gavel (2017) - *Ionova Yu.G., Gesheva M.V., Handohova Z A., Mambetova K.M., Gavel O.Yu.* Analysis of the Functional Transformation of Industrial Complex. Infrastructure Journal of Engineering and Applied Sciences. 2017. V. 12. №24. 6790-6798 pp.

#### Reference

Adizes I.K. Management of the life cycle of the corporation .- SPb: Peter, Year: 2007.- 384 s

The Internet source "rbc" [<http://www.rbc.ru/>]

The Internet source, "the-village" [<http://www.the-village.ru/>]

The Internet source is "bloomberg." [<https://www.bloomberg.com/>]

Adizes IK, Corporate Life Cycle Management. Reviews of the book "Life Cycle Management Corporation" and the methodology of Yitzhak K. Adizes.

The Internet source, "Viber-support" [<https://support.viber.com/>]

The Internet source, "insider" [<https://ru.insider.pro/>]

Sidorova E.Y., Zubrilin I.N. Razvitie korporativnogo upravleniya v usloviyah obostreniya konkurencii (Monografiya) (The development of corporate governance in conditions of increasing competition). – Lambert, 2016. – 205 s.

The strategy of the blue ocean. How to find or create a market that is free of other players, Rene Morborn, V. Chan Kim, 336 s, Mann, Ivanov and Ferber, 2017.

Gavel (2016) – Gavel O.Y. A Measurement System for Evaluation and Monitoring of Company's Innovative Potential: Practice and Areas of Improvement [Sistema pokazateley otsenki i monitoringa innovatsionnogo potentsiala organizatsii: praktika primeneniya i napravleniya sovershenstvovaniya] Accounting Analysis. Audit. [Uchet. Analiz. Audit.] 2016. No 1. Pp. 40-49. [in Russian]

Barilenko, Berdnikov, Gavel, Kerimova (2017) - *Barilenko V.I., Berdnikov V.V., Gavel O.Y., Kerimova C.V.* Methodology of monitoring and analytical evaluation of the effectiveness of innovative projects based on the stakeholder approach: a tutorial [Metodologiya monitoringa i analiticheskoy otsenki effektivnosti innovatsionnykh proektov na osnove steykholderskogo podhoda: uchebnoe posobie] Berdnikov V.V., Barilenko V.I., Gavel O.Y., Kerimova C.V.] Moscow: Rusains, ISBN 978-5-4365-1010-1 [Moskva: Rusayns,] 2017, 210 pp. [in Russian]

Armbrecht, Chapas, Chappelow (2001) - *Armbrecht F.M. R.Jr., Chapas R.B., Chappelow C.C., Farris G.F., Friga P.N., Hartz C.A., McIlvaine M.E.,*

*Postle S.R., Whitwell G.E.* Knowledge Management in Research and Development. RTM. 2001. V. 44. No 4.

McGrath, McMillan (2000) - *McGrath R.E., McMillan I.C.* Assessing Technology Projects Using Real Option Reasoning. RTM. 2000. V. 43. №4.

Ionova, Gesheva, Handohova, Mambetova, Gavel (2017) - *Ionova Yu.G., Gesheva M.V., Handohova Z.A., Mambetova K.M., Gavel O.Yu.* Analysis of the Functional Transformation of Industrial Complex. Infrastructure Journal of Engineering and Applied Sciences. 2017. V. 12. №24. 6790-6798 pp.