

Лебедева Надежда Юрьевна

**ИННОВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ
НА ОСНОВЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО И ИЕРАРХИЧЕСКОГО
ПОДХОДОВ**

Специальность 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством
(управление инновациями)»

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Челябинск
2013

Работа выполнена на кафедре «Экономика и управление на предприятии» ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет».

Научный руководитель – Перский Юрий Калманович – заслуженный работник Высшей школы РФ, доктор экономических наук, профессор ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», профессор кафедры менеджмента и маркетинга.

Официальные оппоненты: **Кувшинов Михаил Сергеевич –** доктор экономических наук, доцент ФГБОУ ВПО «Южно-Уральский государственный университет» (НИУ), профессор кафедры экономики и финансов;
Каплан Алексей Владимирович – кандидат экономических наук, заведующий лабораторией моделирования производственных систем ОАО «НТЦ-НИИОГР».

Ведущая организация – Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина.

Защита диссертации состоится 5 марта 2013 г., в 11.00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.298.07 при Южно-Уральском государственном университете по адресу: 454080, г. Челябинск, пр. им. В.И. Ленина, 76, ауд. 502.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Южно-Уральского государственного университета.

Автореферат разослан «01» февраля 2013 г.

Ученый секретарь диссертационного совета,
доктор экономических наук, профессор

А.Г. Бутрин

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Постиндустриальное развитие и глобализация экономики обуславливают ужесточение конкуренции в рыночных экономиках. Условием конкурентоспособности предприятий становятся динамические способности по разработке и внедрению новых продуктов и технологий. По мере развития рыночных отношений в стране значительные изменения претерпевают внешняя и, как следствие, внутренняя институциональная среда предприятий. Необходимость быстрого и в то же время гибкого реагирования на вызовы внешней среды обуславливает новые требования к системе управления предприятием. Речь идет, прежде всего, о формировании и развитии ее способности к воспроизводству на инновационной основе. Следует отметить преобладание в настоящее время административно-директивных подходов к развитию систем управления, что обусловлено высокой инерционностью традиционных знаний в области управления, а также сложностью композиции методов, предлагаемых в рамках специализированных направлений экономической науки. На сегодняшний день доля инновационных предприятий в России составляет около 10%, доля инновационной продукции в общем объеме продукции промышленного производства - 5,5%.

Исходя из определения отношений управляющей и управляемой систем, инновационное развитие системы управления должно опережать инновационное развитие предприятия, соответствовать более высокому уровню развития экономики. С позиций экономики развитие системы управления предприятием должно приводить к росту экономических результатов его деятельности. Однако влияние управленческих инноваций на экономические результаты деятельности предприятия происходит путем изменений качества системы управления как института и носит опосредованный характер. В связи с этим становится особо актуальным управление процессом институциональных изменений на основе измерения их экономических последствий.

Степень разработанности проблемы.

Исследованию факторов инновационного развития предприятия в современной экономике посвящены работы многих известных представителей науки и практики (П. Друкера, Т. Питерса, К. Нордстрема и Й Риддерстрале, В.М. Полтеровича, Р.А. Фатхутдинова, и др.) Концепции развития предприятия, отдающие ведущую роль неэкономическим факторам роста и устанавливающие их влияние на экономические результаты деятельности предприятия, представлены в трудах Р. Каплана и Д. Нортена, Х.К. Рамперсада, К.К. Прахаланда и Г.Хамела, И. Нонако и Х. Такеучи, Д. Андриссена и Э. Лассера, В.С. Катькало, К.К. Вальтуха И.А.Баева, В.И. Бовыкина, В.М. Семенова, А.А. Трифиловой и др. Наиболее перспективной из комплексных моделей влияния инновационной деятельности на финансово-экономические результаты работы предприятия следует признать интегрированную инновационную модель С. Саркара.

Фундаментальные основы решения задач разработки и внедрения инноваций в области управления социально-экономическими системами в

целом и предприятием в частности формируется в работах представителей институционального направления - Г.Б. Клейнера, В.Л. Иноземцева, О.В. Иншакова, А.Е. Шаститко и др. Выдвинутая отечественными учеными концепция «Человек институциональный» в соединении с иерархическим подходом способствует развитию междисциплинарного знания, получаемого при исследовании объектов различных уровней экономики. В настоящей работе использовались исследования в области иерархического подхода, выполненные Ю.К. Перским, а также ряд положений Г. Олдера и Б. Хэзера, В.П. Бранского, И.Н. Калинаускаса. Проблемы динамики инновационного изменения систем управления и возможные варианты их решения изложены в трудах Г. Морган, В.Г. Колесова, Г.В. Широковой, Е.В. Устюжаниной и др.

Вместе с тем, следует отметить, что существующие в настоящее время модели инновационного развития предприятия, позволяющие выявлять и производить количественную оценку взаимосвязей экономических результатов его деятельности и состояния системы управления, обладают общим недостатком. Составляя перечни факторов развития системы управления, большинство исследователей оставляют их открытыми, тем самым в значительной степени сужая возможность прогноза экономических последствий развития систем управления в ходе внедрения управленческих инноваций и, соответственно, использования проектирования его результатов. Финансовая отчетность предприятий позволяет сформировать достаточно ограниченное представление о перспективах их развития, особенно инновационно ориентированных. Поэтому вложения в инновационное развитие системы управления предприятием, как правило, носят интуитивный характер, не являются экономически обоснованными, что негативно сказывается на его конкурентоспособности.

Назрела необходимость активизировать и углубить исследования в области инновационного управления предприятием, направленные, в частности, на разработку управленческой модели предприятия, отвечающей требованиям экономики знаний; выявление возникающих в этих условиях взаимосвязей параметров развития системы управления предприятием и экономических результатов его деятельности; разработку методики внедрения инноваций, включающую оценку их экономической результативности и организационно-экономический механизм, минимизирующий сопротивление персонала институциональным изменениям.

Все вышеизложенное определило выбор темы, цели и конкретных задач исследования.

Цель и задачи диссертационного исследования. Целью диссертационной работы является разработка теоретических и методических положений по созданию и развитию системы инновационного управления предприятием на основе институционального и иерархического подходов.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- определить сущность инновационного управления предприятием в современных условиях на основе интеграции институционального и иерархического подходов для построения модели системы управления;
- установить взаимосвязи неэкономических параметров (миссии, видения,

ценностей и компетенций) и экономических результатов работы предприятия;

- выявить и обосновать факторы, оказывающие влияние на результативность инноваций системы управления и разработать метод измерения экономической результативности инноваций;

- разработать организационно-экономический механизм инновационного управления предприятием, учитывающий условия интеграции инноваций в его систему управления.

Объектом исследования являются системы управления предприятий, ориентированных на инновационное развитие.

Предмет исследования – социально-экономические отношения, возникающие в системе инновационного управления предприятием.

Методологической и теоретической основой диссертационного исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области современных теорий менеджмента организации, теории систем, институциональной экономической теории, информационной теории стоимости.

Основными методами научного исследования явились методы дедуктивной и индуктивной логики, структурно-функционального анализа, ситуационного анализа, факторного анализа, метод качественных структур, правила выявления экспертных знаний на основе методики «мозгового штурма», интервьюирование.

Информационную базу для диссертации составили официальные статистические данные Госкомстата РФ, публикации в специализированных периодических изданиях, открытые официальные информационные ресурсы сети Интернет, данные бухгалтерской и управленческой отчетности предприятий ряда российских регионов.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке синтетического метода инновационного развития системы управления, теоретико-методологической основой которого является сочетание принципов институционального и иерархического подходов, объединившие качественные и количественные методы измерения и планирования результатов институциональных изменений.

На защиту выносятся следующие результаты исследования, полученные лично автором и обладающие научной новизной:

1. Дано уточнение понятия «инновационное управление предприятием», определяющее инновации, прежде всего, как средство воспроизводства и институционального развития системы управления предприятием на основе интеграции институционального и иерархического подходов в процессах формирования инновационного управления, значительно расширяющей возможности влияния предприятия как субъекта иерархической экономики на динамику и содержание институциональных изменений (п. 2.2 Паспорта ВАК специальности 08.00.05).

2. Разработан метод оценки стоимости предприятия, учитывающий уровень развития системы управления как института на основе иерархически структурированной ментальной модели совокупности представлений сотрудников относительно правил и норм ведения совместной деятельности,

направленной на создание и реализацию конкурентоспособной продукции. Модель отражает определяющее влияние неэкономических параметров системы управления предприятием (миссии, видения, ценностей и компетенций) на экономические результаты его деятельности и позволяет рассматривать систему управления предприятием как институт формирования и обеспечения согласованности интересов его участников (п. 2.2 Паспорта ВАК специальности 08.00.05).

3. Разработан метод оценки результативности инноваций системы управления предприятием по показателю повышения его стоимости вследствие институциональных изменений указанной системы с учетом уровня ее сопротивления институциональным изменениям, включая метод измерения уровня сопротивления изменениям (п. 2.13 Паспорта ВАК специальности 08.00.05).

4. Предложен организационно-экономический механизм инновационного управления предприятием, принципиальную основу которого составляют: иерархическая модель системы представлений сотрудников, метод оценки влияния инноваций на повышение стоимости предприятия, алгоритм институциональных изменений на основе количественной оценки лояльности ролевых фокус-групп (п. 2.13 Паспорта ВАК специальности 08.00.05).

Практическая значимость диссертационной работы состоит в том, что результаты проведенного исследования могут быть использованы при проектировании и организации системы управления предприятием, планирующим или осуществляющим инновационное развитие, путем выбора наиболее результативных управленческих инноваций, с позиций повышения его конкурентоспособности и экономических результатов деятельности.

Апробация результатов диссертационного исследования. Основные результаты диссертационного исследования докладывались и обсуждались на Международном конгрессе «Модернизация экономики и управления в странах СНГ» (г. Волгоград, 2011) и следующих конференциях: X Всероссийская научно-практическая конференция «Формирование гуманитарной среды и внеучебная работа в вузе, техникуме, школе» (г. Пермь, 2008); Всероссийская научно-практическая конференция «Инновационная экономика и промышленная политика региона (ЭКОПРОМ - 2008)» (Санкт-Петербург, 2008); Международная научно-практическая конференция «Экономика и управление: перспективы развития» (г. Волгоград, 2010); Научно-практическая конференция «Дни науки. Технологии управления в инновационной экономике» (г. Екатеринбург 2010), Международная научно-практическая конференция «Молодая наука: проблемы, решения и перспективы» (г. Волгоград, 2011); Восьмая Международная научно-практическая конференция по проблемам экономического развития в современном мире «Устойчивое развитие российских регионов: человек и модернизация» (г. Екатеринбург, 2011).

Практическое внедрение результатов диссертационного исследования осуществлено на российских предприятиях ряда регионов, что подтверждено соответствующими документами.

Теоретические положения диссертации могут быть использованы в ходе

дальнейшего изучения данной проблемы. Они включены в учебные курсы «Управление инновационными процессами», «Организация производства новых изделий», «Управление персоналом», «Экономические и организационные проблемы современных машиностроительных производств», «Тренинг профессионального роста», которые автор преподает в Пермском национальном исследовательском политехническом университете.

Публикации. Основные положения и результаты диссертационного исследования отражены в 14 печатных работах объемом 6,7 п.л. авторского текста, в том числе 4 статьи в рецензируемых изданиях, определенных перечнем ВАК РФ для публикации результатов диссертационного исследования, а также раздел в коллективной монографии.

Структура и содержание работы. Диссертация состоит из введения, трех глав и заключения, списка использованной литературы из 157 наименований, 23 приложений. Основной текст диссертации изложен на 152 страницах печатного текста, включая 29 таблиц и 12 рисунков.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, сформулированы цель, объект, предмет и задачи исследования, научная новизна и практическая значимость полученных результатов.

В первой главе «Теоретико-методологические аспекты инновационного управления предприятием» изложены общетеоретические подходы к решению задачи инновационного развития системы управления; уточнено понятие инновационного управления предприятием; систематизированы ключевые представления о предприятии как объекте управления; с позиций институционального и иерархического подходов доказана закономерность возрастания степени их абстрагирования по мере развития теории организации; определены параметры развития системы управления, сформулированы задачи совершенствования методологической основы инновационного управления предприятием.

Во второй главе «Институциональное моделирование инновационной системы управления предприятием» представлена разработанная автором иерархическая модель системы управления предприятия как института. На основе иерархической модели разработана система взаимосвязей неэкономических параметров системы управления и экономических результатов его деятельности; представлен авторский метод оценки стоимости предприятия с учетом уровня развития системы управления как института; приводятся практические результаты применения.

В третьей главе «Методические подходы к внедрению и оценке результативности инноваций системы управления предприятием» представлены методические рекомендации по созданию организационно-экономического механизма инновационного управления, направленного на обеспечение институциональных изменений системы управления предприятием с целью повышения экономических результатов деятельности, и включающего в себя метод измерения уровня сопротивления изменениям, а также метод оценки результативности инноваций; алгоритм инновационных институциональных изменений системы управления предприятием; результаты практического

использования методики на промышленных предприятиях.

В заключении сформулированы выводы и обобщены результаты диссертационного исследования.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Дано уточнение понятия «инновационное управление предприятием», определяющее инновации, прежде всего, как средство воспроизводства и институционального развития системы управления предприятием на основе интеграции институционального и иерархического подходов в процессах формирования инновационного управления, значительно расширяющей возможности влияния предприятия как субъекта иерархической экономики на динамику и содержание институциональных изменений.

Инновационное развитие системы управления предприятием, как одна из ключевых задач современной российской экономики, обусловлено необходимостью обеспечения ее соответствия сложности и неопределенности внешней среды. Поскольку, согласно информационной теории стоимости, процесс производства является продолжением процессов информационного обогащения реального мира человеком в сознательной форме, и подразделяется на идеальный и материальный, интеграция инноваций в систему управления предприятием отражает процесс формирования его нематериальных активов. Принципиальным отличием инноваций, направленных на развитие системы управления (называемых также управленческими инновациями) от технологических и продуктовых состоит в том, что они выступают в качестве инструментария инновационного управления предприятием, являются одновременно объектом и субъектом изменений.

В данном контексте традиционное понимание управления инновациями как системы управления инновационной деятельностью, или процессами, связанными со стратегическим маркетингом, НИОКР, организационно-технической подготовкой производства, производством и оформлением новшеств, их внедрением и распространением в другие сферы, не отражает сущности управленческой деятельности по инновационному развитию системы управления предприятием.

Система управления предприятием, интегрирующая в себя инновации на устойчивой основе, принципиально отличается от существующих и представлена в диссертации как система инновационного управления предприятием. Формирование такой системы управления предполагает конкретизацию представления о предприятии как о целенаправленно создаваемой социально-экономической системе, выступающей в качестве исходной составляющей экономической и управленческой иерархии, и подверженной институциональным изменениям; применение специальных методов исследования и описания открытых социально-экономических систем, включающих регламентируемые государством взаимодействия людей по поводу реализации их личных и групповых интересов.

Наиболее успешно насущная потребность в разработке системы инновационного управления социально-экономическими системами в целом, и

предприятия, в частности, реализуется в рамках институционального подхода. С позиций институциональной теории система управления предприятием как институт может рассматриваться как совокупность представлений, обеспечивающих согласованность интересов сотрудников относительно правил и норм ведения совместной деятельности, направленной на создание и реализацию конкурентоспособной продукции. Субъективные представления о правилах поведения варьируется от сотрудника к сотруднику, однако в целом образует объективно существующее пространство представлений. Совпадение представлений в итоге формирует наличие «общего знания», структурирующего систему управления и формирующего организационный потенциал предприятия.

Вместе с тем без учета фактора иерархичности в экономике, и как следствие – фактора асимметрии в распределении сил участников формирования конкретного института, нельзя претендовать на завершенность в решении поставленной задачи. В современных условиях предприятие перестает быть «игроком» одного уровня иерархической экономики. Зачастую оно пытается влиять на развитие ситуации, задаваемой «игроками» более высоких уровней, и вынуждено учитывать интересы обладающих уникальными компетенциями сотрудников, систематически взаимодействовать с субъектами внешней деловой среды. В диссертации установлено, что основные современные разработки отечественных и зарубежных авторов структурируют систему управления предприятием по иерархическому принципу (табл. 1).

Таблица 1.

Сопоставление содержательных элементов иерархически структурированных концепций систем управления предприятием

Модель нейро-логических уровней	Системная парадигма Г.Б. Клейнера	Система сбалансированных показателей Нортана и Каплана	Компетен-тностный подход Т.Андерсена и Р.Тиссена	Управление экономическими интересами М.Мусина
Миссия	Ментальная подсистема	Миссия, Видение, Ценности	Ценности	Экономический субъект
Видение	Институциональная подсистема			Инструменты влияния
Ценности и убеждения	Культурная подсистема			Экономические интересы
Знания и компетенции	Когнитивная подсистема	Знания и персонал	Компетенции	Деловая активность
Традиции и методы работы	Организационно-технологическая и имущественная подсистема	Бизнес-процессы	Продукция	Клиентская база
Окружающая среда	Имитационная подсистема	Потребители	Финансовый результат	Стоимость бизнеса
	Историческая подсистема	Финансы		

Важнейшим элементом иерархического представления системы управления предприятием является возможность описания ее связей с общим социально-экономическим пространством как иерархической системой. Сравнительный анализ представленных в табл. 1 содержательных элементов концепций систем управления показал их значительное сходство, что доказывает объективное существование единой иерархической системы правил ведения совместной деятельности людей, лежащих в основе функционирования

любой социально-экономической системы.

Важнейшим свойством иерархического представления системы управления предприятием является возможность описания ее связей с общим социально-экономическим пространством как иерархической системой.

Основой институтов всех уровней экономики является человек как первичный субъект экономики и только ему присуще свойство целостности, однако его проявления наблюдаются в институтах вышестоящих уровней иерархии, что позволяет выдвинуть гипотезу: инновационное развитие системы управления обеспечивается рациональным взаимодействием индивидов внутри предприятия как института и с индивидами, представляющими институты, созданные субъектами других уровней экономики, за счет присутствия в ней иерархической структуры, соответствующей с одной стороны внутренней иерархии систем представлений сотрудников, с другой стороны - иерархии субъектов экономики.

При таком понимании инновационного управления предприятием, основным методом развития его системы управления является ее институциональное моделирование и изменение как иерархичного процессуального целого. При этом характеристики управленческого воздействия по внедрению конкретной инновации, соответствуют сути ее новизны.

2. Разработан метод оценки стоимости предприятия, учитывающий уровень развития системы управления как института на основе иерархически структурированной ментальной модели совокупности представлений сотрудников относительно правил и норм ведения совместной деятельности, направленной на создание и реализацию конкурентоспособной продукции. Модель отражает определяющее влияние неэкономических параметров системы управления предприятием (миссии, видения, ценностей и компетенций) на экономические результаты его деятельности и позволяет рассматривать систему управления предприятием как институт формирования и обеспечения согласованности интересов его участников.

Каждое взаимодействие сотрудников предприятия между собой, а также с внешним окружением в отличных от предыдущих условиях приводит или к укреплению значимости действующих норм и правил, или к их пересмотру. Развитие системы управления предприятием как института означает целенаправленную трансформацию норм и правил принятия решений посредством экстерииоризации общих знаний его участников. При инновационном управлении характеристики управленческого воздействия по внедрению инновации должны соответствовать сути новизны. Для упорядочения характеристик существующей системы управления и управленческих инноваций в диссертации разработана иерархическая модель системы управления как института (рис. 1). Модель представляет собой иерархически структурированную систему представлений сотрудников предприятия о нормах и правилах их действий «от лица предприятия» в процессе создания и реализации конкурентоспособной продукции.

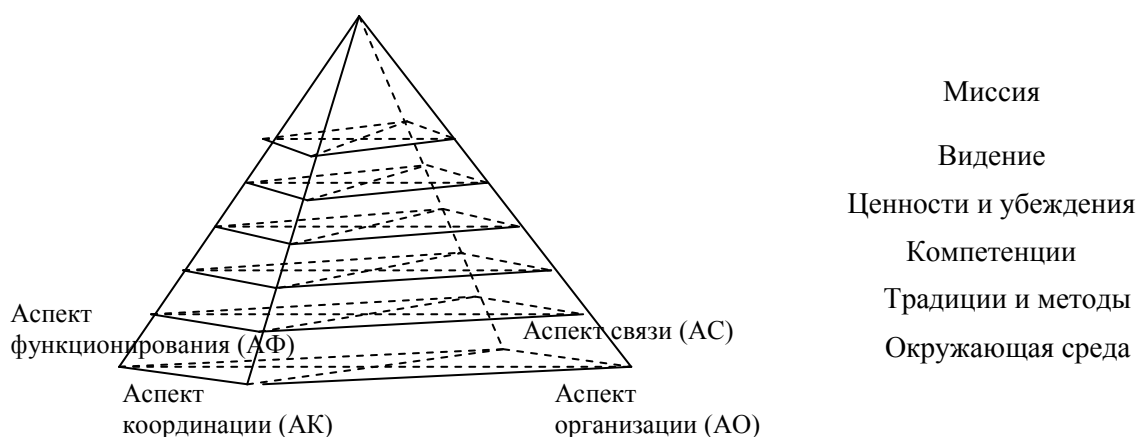


Рис. 1. Иерархическая модель системы управления предприятием как института создания и реализации конкурентоспособной продукции*

В модели выделены шесть уровней принятия решений, соответствующих иерархии модели нейрологических уровней Олдера Г., Хэзера Б. Сравнение выделенных уровней принятия решений и эволюции метафор организации (образных представлений предприятия как объекта управления) выявило их непосредственную корреляцию (рис. 2).

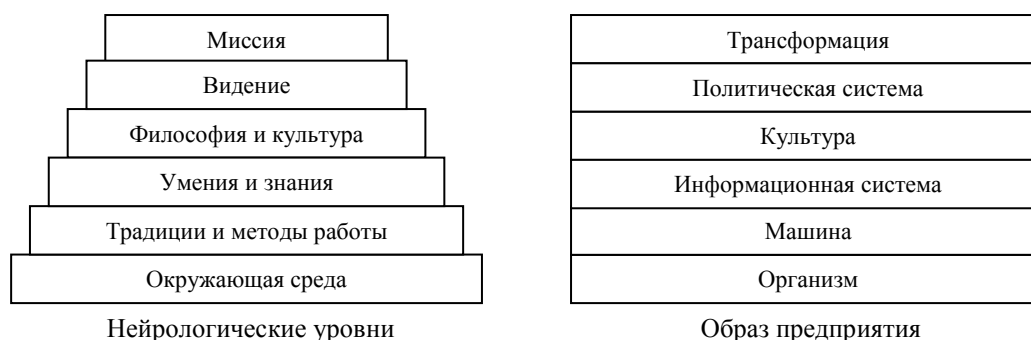


Рис. 2 Сопоставление нейрологических уровней и основных метафор организации

Осознанные представления о содержании каждого иерархического уровня системы управления формируют собственные организационные ресурсы воздействия на объекты управления, использование которых находит отражение во внешних показателях ее работы (табл. 2).

Таблица 2

Взаимосвязь уровней иерархической модели с ресурсами и показателями деятельности предприятия

Уровни принятия решения	Объекты управления	Ресурсы развития предприятия	Показатели
Окружающая среда	Спрос	Рост рынка	Относительный рост сегментов
Традиции и методы работы	Потребительские свойства товара/услуги	Уровень диверсификации	Число сегментов рынка
Умения и знания	Компетенции	Сила компетенций	Прибыль по компетенциям
Философия и культура	Корпоративные ценности и нормы	Сила корпоративной культуры	Устойчивость компетенций
Видение	Интересы групп, их баланс	Баланс интересов групп влияния	Устойчивость ценностей за счет баланса интересов групп влияния
Миссия	Общественно полезная функция	Величина потенциального рынка	Количество и объем потенциальных сегментов

Добавление в систему управления каждого вышестоящего уровня иерархической модели отражает его перевод из категории неявного ограничения в осознаваемый изменяемый параметр, увеличивая тем самым организационный потенциал системы управления предприятием. Предлагаемый в диссертации метод оценки стоимости предприятия позволяет учитывать состояние шести организационных уровней иерархической модели системы управления предприятием и получить не только более содержательное по сравнению с традиционными подходами представление о состоянии его нематериальных активов, но и выявлять наиболее перспективные направления их развития. Расчет стоимости предприятия на основе взаимосвязи показателей иерархической модели производится по представленной формуле:

$$S_{\kappa} = \frac{\sum_{i=1}^n PC_i \times Y_i + PI}{N_d}, PC_i = \sum_{j=1}^m P_j \times R_j \times V_j, PI = K_c \times PC_{cp}, \quad (1)$$

где S_{κ} - стоимость предприятия, PC_i - прибыль по i – той компетенции, Y_i – устойчивость i – той компетенции, PI – инновационная премия, N_d – норма доходности, P_j - прибыль по j – тому сегменту, R_j – потенциал роста j – того сегмента, V_j – вес i – той компетенции в j – том сегменте, K_c - коэффициент роста компетенций, PC_{cp} – средняя прибыль по компетенциям, n – число ключевых компетенций, m – число рыночных сегментов.

Алгоритм оценки стоимости предприятия на основе иерархической модели включает семь этапов:

1. Сбор данных: анализ управленческой отчетности, интервьюирование.
2. Распределение продукции и прибыли предприятия по сегментам (архетипам).
3. Определение перечня ключевых компетенций, формирующих потребительские свойства продукции, их вклада в формирование прибыли от реализации. Составление матрицы «компетенции/сегмент продукции».
4. Определение уровня зависимости деятельности предприятия от решений групп влияния. Определение перечня корпоративных ценностей и убеждений, способствующих формированию ключевых компетенций, их значимости для групп влияния. Составление матрицы «ценности/группы влияния».
5. Составление матрицы «ценности/компетенции», оценка устойчивости компетенций на основе значимости ценностей для групп влияния..
6. Оценка устойчивости ценностей и потенциального роста сегментов рынка, на котором действует предприятие.
7. Расчет стоимости предприятия.

Наиболее сложная методическая задача, возникающая в ходе практического применения модели, – это определение перечня ключевых компетенций, влияющих на формирование прибыли данного предприятия. В нашем понимании компетенция представляет собой сгенерированный в сознании сотрудников предприятия в процессе совместной трудовой деятельности общий специфический набор приемов коммуникаций и умственного труда, обеспечивающий обработку информационных потоков,

формирующий конкретный ограниченный перечень потребительских свойств продукции. Перечень компетенций уникален для каждого рынка, однако, принцип организации рыночного хозяйства обуславливает три базовые компетенции предприятия: улучшение потребительских свойств продукции, повышение доступности продукции; способность актуализировать потребности покупателя. Решение поставленной задачи начинается с анализа данных маркетинговых исследований предпочтений покупателей с целью определения перечня потребительских свойств, влияющих на решение о покупке, то есть свойств продукции, формирующих ее потребительскую ценность. Далее для каждого из перечисленных свойств с применением метода извлечения экспертных знаний на основе методики «мозгового штурма» формулируется формирующая его компетенция. Для каждой компетенции разрабатываются один – два косвенных показателя, изменяющихся по мере развития компетенций, проводится их регрессионный анализ на основе статистических данных и составляется уравнение регрессии. Далее представлены результаты прикладного исследования на примере хлебобулочного предприятия – ОАО «Каравай» (г. Н. Новгород) (табл.3).

Таблица 3

Система показателей развития компетенций ОАО «Каравай»

Компетенции	Показатели
Согласование цен на хлеб с органами власти	Отношение средней цены продукции к тарифной ставке работника (ТС)
Отношения с розницей	Доля возвратов продукции при завозе и по черствости, уровень скидок рознице, количество точек продаж
Дифференцирование	Доля эксклюзивных номенклатурных позиций в продажах, количество видов фасовки
Отношения с поставщиками	Отношение тарифной ставки (ТС) к средней цене основного сырья
Управление затратами	Рентабельность затрат
Технология закваски	Отношение валовой прибыли (ВП) по хлебам на закваске к валовой прибыли по основным хлебам
Составление рецептуры	Количество производимых номенклатурных позиций

Так как продукция предприятия, принадлежащая различным сегментам, отличается по набору потребительских свойств, уравнения регрессии, отражающие зависимость показателя прибыли и показателей развития компетенций, составляются по каждому сегменту отдельно.

Для иллюстрируемого примера уравнение регрессии примет вид:

$$y = k_1 x_1 + k_2 x_2 + \dots + k_{10} x_{10}, \quad (2)$$

где y – значения прибыли предприятия по каждому сегменту продукции за исследуемый период; $x_1 \dots x_{10}$ – значения показателей развития компетенций; $k_1 \dots k_{10}$ – рассчитанные коэффициенты линейной зависимости.

Регрессионный анализ статистических данных ОАО «Каравай» за двухлетний период (24 значения по каждому показателю) позволил составить уравнения регрессии по каждому сегменту продукции. Значения показателей t -статистики Стьюдента лежали в диапазонах (-6,80; -1,92) и (1,79; 7,51), что позволило принять результаты анализа по всем показателям как достоверные с вероятностью 0,9. Для расчета вклада компетенций в формирование прибыли в формулу (2) были подставлены полученные коэффициенты регрессии и средние значения показателей за анализируемый период (табл. 4).

Таблица 4

Вклад компетенций в формирование прибыли ОАО «Каравай»

Компетенции	Прибыль по сегментам продукции											
	Основной ассортимент		Основные хлебные		Рецептурные хлеба		Сдоба		Слоеные		Итого	
	прибыль, руб.	вес, %	прибыль, руб.	вес, %	прибыль, руб.	вес, %	прибыль, руб.	вес, %	прибыль, руб.	вес, %	прибыль, руб.	вес, %
Согласование цен на хлеб с органами власти	567329	37	437605	49	81322	37	33933	5	31161	4	1151350	28
Отношения с розницей	503377	33	352069	40	53095	25	219563	33	225183	31	1353287	34
Дифференцирование	0	0	-443901	-50	146603	68	172501	26	212287	29	87489	2
Отношения с поставщиками	335862	22	199341	23	53490	25	47433	7	77815	11	713941	18
Управление затратами	111461	8	415133	47	87080	40	188781	29	190287	25	992741	25
Технология закваски	0	0	-188993	-21	-242632	-112					-431625	-11
Составление рецептуры	0	0	114472	13	36318	17					150790	4

Результаты исследования определили приоритетные направления развития компетенций для данного предприятия: «отношения с розницей», «согласование цен на хлеб с органами власти» и «управление затратами».

В случае отсутствия статистических данных либо в качестве экспресс-метода для оценки вклада компетенций в формирование прибыли предлагается использовать метод Дельфи. В качестве экспертов выступают руководители среднего и высшего звена. Оценка принимает значения от -10 до +10, итоговый результат определяется с учетом коэффициента квалификационного уровня экспертов, в качестве которого может использоваться должностной оклад.

Апробация иерархической модели для описания взаимосвязи параметров системы управления предприятием, осуществленная на двенадцати предприятиях промышленности и двух предприятиях сферы услуг, позволила выявить ряд общих закономерностей.

Во-первых, предприятия, производящие один вид продукции разной степени инновационности либо дифференцированности, в разной степени проявляет свои компетенции и, как следствие, получают различные экономические результаты (табл.5).

Таблица 5

Сравнение прибыли предприятий, реализующих продукцию в среднем и низком ценовом сегменте и только низком

№	Отраслевая принадлежность предприятия	Ценовой сегмент		Отношение показателей прибыли предприятий одной отраслевой принадлежности, %
		Средний, низкий	Низкий	
1	Целлюлезно-бумажная промышленность	ООО "Пермский картон"	ООО "Шебекинский картон"	124
2	Металлургическое производство	ОАО "ЮКМЗ им. Лепсе"	ООО "Точлит"	153
3	Хлебобулочное производство	ОАО "Каравай"	ООО "Первый хлеб"	175
4	Ликероводочное производство	ОАО "Пермалко"	ОАО "Уралалко"	200

В последнем столбце таблицы представлен коэффициент, рассчитанный как отношение прибыли от реализации предприятия, реализующего продукцию в среднем и низком ценовом сегменте к аналогичному показателю предприятия, реализующего продукцию только низкого ценового сегмента. Прибыль предприятий, реализующих дифференцированную продукцию в среднем ценовом сегменте, во всех случаях превышала аналогичный показатель предприятий, реализующих слабо дифференцированную продукцию низкого ценового сегмента.

Второй вывод, следующий из результатов апробации, заключается в том, что значимость вклада аналогичных компетенций для формирования прибыли отличается как между отраслями, так и между предприятиями одной отрасли, расположенных в разных регионах, что указывает на необходимость сочетания отраслевого и регионального подходов при формировании пакета управленческих инноваций для предприятий (табл. 6).

Таблица 6

Сравнительный анализ относительного вклада компетенций в формирование прибыли предприятий различных сфер деятельности

Компетенции	Вклад в формирование прибыли			
	Пищевая промышленность	Другие виды промышленности	Услуги	Среднее значение по выборке
Защита от фальсификации	25	14	10	17
Управление затратами	27	18	5	19
Дифференцирование	4	10	15	9
Технологии обработки сырья	8	10	10	9
Развитие основного канала сбыта	23	38	40	34
Отношения с поставщиками	13	10	20	12

В представлены сводные результаты расчетов, выполненных на основе применения экспресс-метода оценки вклада компетенций в формирование прибыли для трех групп предприятий: пищевой промышленности (4 предприятия), других видов промышленности (6 предприятий), услуг (2 предприятия). В качестве общей тенденции наблюдается высокий вклад в прибыль предприятий компетенций «развитие основного канала сбыта» и «управление затратами» при невысоком уровне значимости «дифференцирования». Следует отметить, что все предприятия выборки, имеют высокий уровень реализации продукции низкого ценового сегмента.

Следующей задачей, решаемой в ходе практического приложения модели, является определение уровня устойчивости компетенций. Осуществленная в модели интеграция институционального и иерархического подходов дает новое представление о причинах устойчивости компетенций предприятия. Первичными носителями компетенций являются его сотрудники, ценности и убеждения которых сформировались не столько внутри данного предприятия, сколько в рамках институтов более высоких уровней экономики – регионального, национального, мирового хозяйства. Общие ценности и убеждения создают систему мотивирующих и демотивирующих стимулов, воздействующих на сотрудников предприятия в ходе выполнения ими должностных обязанностей. Ценность поддерживает развитие компетенции, если в случае возникновения производственной

ситуации, отклоняющейся от описанных в стандартах предприятия, правильным способом действий, обусловленным данной ценностью, будет дополнительное усилие сотрудника по приобретению новых знаний или развитию навыков, формирующих данную компетенцию. Отсюда следует, что устойчивость компетенций определяется составом и устойчивостью ценностных ориентиров и убеждений, формирующейся в рамках системы управления предприятием как института. В исследовании система управления предприятием, рассматривается как открытая система, поэтому в перечень социальных групп, влияющих на принятие управленческих решений, включены не только сотрудники предприятия и его собственники, но также и его основные экономические партнеры и органы власти.

В последнем столбце табл. 7 представлены оценки сил влияния ОАО «Каравай» выполненные путем расчета долей хозяйственных операций предприятия, на которые имеет влияние конкретная группа, в общем объеме хозяйственных операций предприятия (с округлением до 0,1). Последний определен как сумма внеоборотных активов и годовой выручки предприятия.

Таблица 7

Оценка расстановки сил социальных групп ОАО «Каравай»

Влиятельная группа	Область совершаемых сделок	Права	Показатель объема сделок	Оценка степени влияния, %
Акционеры	Активы, пассивы, оборот, прибыль	Право распоряжаться всеми финансовыми потоками предприятия	Внеоборотные активы + годовая выручка	100
Конкуренты	Оборот	Право вытеснить с рынка	Годовая выручка	80
Контролирующие органы	Оборот	Право остановить производство	Годовая выручка	80
Топ-менеджмент	Активы, пассивы, оборот	Право управлять обычной финансово-хозяйственной деятельностью	Годовая выручка-Крупные сделки	70
Розничные сети	Оборот	Право прекратить закупку продукции	Отгрузка рознице	60
Потребители	Оборот	Право выбора продукции	Годовая выручка по не основному ассортименту	50
Работники предприятия	ФОТ	Право уволиться	ФОТ	30
Поставщики муки	Запасы	Право прекратить поставку сырья, материалов	Расходы на закупку сырья	30
Дилеры	Оборот	Право прекратить закупку продукции	Отгрузка дилерам	20
Администрация города/области	Налоговые платежи	Право остановить расчеты	Налоговые платежи	10

Современные условия хозяйствования обуславливают необходимость формирования ценностных ориентиров сотрудников по трем направлениям: относительно качества деятельности как способности соответствовать требованиям внутренней и внешней среды предприятия; относительно целесообразности как способности соизмерять ресурсы и получаемые результаты и относительно разнообразия деятельности как непереносимого условия изменения и развития. Наличие фактора групповых интересов и убеждений и несимметричности возможностей их влияния на процесс принятия решений определяют устойчивость конкретных ценностных

ориентиров в системе управления предприятием, возможности достижения баланса интересов. Помимо неоднородности интересов на формирование общей корпоративной культуры влияет институциональное неравенство социальных групп: группы, имеющие большие права, при прочих равных условиях, оказывают большее воздействие на расстановку приоритетов при принятии управленческих решений. Определение значимости ценностей для социальных групп предлагается проводить по результатам опросов (потребители, дилеры, розница, поставщики, работники), либо на основании экспертных оценок топ-менеджмента (контролирующие органы, администрация, конкуренты, акционеры). Далее рассчитывается интегральная значимость ценностей по формуле:

$$Z_j = \sum_{i=1}^n B_i \times Z_{ij}, \quad (3)$$

где Z_j – интегральная оценка значимости j-ой ценности; B_i – оценка степени влияния i-ой социальной группы; Z_{ij} – значимость для i-ой социальной группы j-ой ценности, принимает значения в интервале (0%;100%).

Определяя устойчивость компетенции, исходим из двух положений:

- максимальная (минимальная) устойчивость компетенции обеспечивается при условии 100%-ой (0%-ой) значимости ценностей, ее поддерживающих и 0%-ой (100%-ой) значимости ценностей, препятствующих ее развитию;
- влияние ценности на развитие компетенций оценивается по шкале целых значений в интервале (-3;+3), где -3 (+3) соответствует оценке «препятствует значительно» («способствует значительно»), -2 (+2) – «препятствует» («способствует»); -1 (+1) – «препятствует незначительно» («способствует незначительно»), 0 – «не влияет». Значение показателя устойчивости близкое к нулю, сигнализирует о недостаточной поддержке корпоративной культурой данной компетенции. Для приведенного в таблицах 3,4,7 примера предприятия такой компетенцией является «Управление затратами» (табл.8).

Таблица 8

Расчет устойчивости компетенций ОАО «Каравай»

Ценности	Интегральная оценка (3j)	Влияние ценностей на развитие компетенций						
		Согласование цен на хлеб с органами власти	Отношения с розницами	Дифференцирование	Отношения с поставщиками	Управление затратами	Технология упаковки	Составление рецептуры
Сохранение традиций	38%	0%	0%	25%	25%	-13%	38%	0%
Рост прибыли	69%	69%	69%	69%	69%	69%	-69%	0%
Забота о потребителе	58%	0%	19%	19%	39%	-39%	19%	39%
Инновации	18%	12%	12%	18%	0%	0%	0%	18%
Лидерство в продажах	55%	-18%	55%	55%	0%	-55%	0%	37%
Культура производства	29%	0%	0%	0%	0%	10%	29%	0%
Обучение	40%	0%	13%	13%	0%	0%	27%	0%
Социальная поддержка населения	26%	-17%	9%	0%	4%	26%	0%	0%
Итого		11%	30%	33%	34%	0%	6%	31%

Прибыль, формируемая данной компетенцией, является результатом «ручного» управления топ-менеджеров и не может увеличивать капитализацию компании. Низкий показатель устойчивости компетенции «Управление затратами» при высокой доле вклада в формирование прибыли - 25% по данным таблицы 4 – делает эту компетенцию привлекательной с точки зрения инновационного развития.

Апробация модели показала, что увеличение количества групп влияния расширяет состав ценностей корпоративной культуры, при этом интегральная оценка значимости отдельной ценности снижается: чем разнообразнее становится ценностная структура предприятия, тем она менее устойчива.

В табл. 9 представлен расчет фундаментальной стоимости ОАО «Каравай», которая составила порядка 4 млн. рублей.

Таблица 9

Расчет стоимости ОАО «Каравай»

Сфера компетенции	Средний ценовой сегмент		Низкий ценовой сегмент		Итого, РС	У/Кс
	Вес Vj	Прибыль P1	Вес Vj	Прибыль P2		
Согласование цен на хлеб с органами власти	38%	81 322	28%	1 070 028	1 151 350	11%
Отношения с розницей	25%	53 095	34%	1 300 192	1 353 287	30%
Дифференциация	68%	146 603	-2%	-59 114	87 489	33%
Отношения с поставщиками	25%	53 490	17%	660 451	713 941	34%
Управление затратами	40%	87 080	24%	905 661	992 741	0%
Технология закваски	-113%	-242 632	-5%	-188 993	-431 625	6%
Составление рецептуры	17%	36 318	3%	114 472	150 790	31%
Потенциал сегмента, Rj		2		0,8		
РС среднее					477 771	22%
Итого	62%	215 276	72%	3 802 697	2 866 623	803 554
Nd						20%
Sб						4 017 772

Полученный результат практически в 30 раз ниже чистых активов предприятия, что указывает на острую необходимость глубоких преобразований вплоть до перепрофилирования деятельности предприятия.

3. Разработан метод оценки результативности инноваций системы управления предприятием по показателю повышения его стоимости вследствие институциональных изменений указанной системы с учетом уровня ее сопротивления институциональным изменениям, включая метод измерения уровня сопротивления изменениям.

Иерархическая модель дает новое представление о причинах изменений системы управления предприятия. Сотрудники в разной степени осознают представления субъекта управления, что ставит две принципиально разные задачи: обеспечения согласованности представлений смежных иерархических уровней, и их изменение. Изменение имеет объективные причины, когда налицо нарушение баланса интересов групп влияния предприятия. При этом ценностные установки данных групп, как правило, отличаются друг от друга и могут быть прямо противоположными. Приложение иерархической модели позволило использовать для количественной оценки уровня сопротивления изменениям смысловую формулу измерения сопротивления Токарева В.:

$$R = dC/dt \cdot S, \quad (4)$$

где R - уровень сопротивления изменениям; dC - значительность изменений; dt - период реализации; S – фактор оценки остроты ситуации.

Для измерения значительности изменений предлагается формула:

$$dC = Y_{Ц}^- / Y_{Ц}^+, \quad (5)$$

где dC – оценка значительности изменений, $Y_{Ц}^-$ - устойчивость ценностей, препятствующих изменениям, $Y_{Ц}^+$ - устойчивость поддерживающих ценностей.

В качестве коэффициента S в диссертации предложено использовать индекс снижения ключевого показателя деятельности предприятия за анализируемый период, а также определять период времени для внедрения инновации в «естественном темпе» на основе длительности операционного цикла процесса, в котором происходит внедрение инновации и минимального числа повторений действий, необходимого работнику для их освоения.

Разработанный метод оценки влияния инноваций системы управления на рост стоимости предприятия включает полученную по формуле (1) оценку стоимости предприятия на момент начала внедрения инноваций, и расчет ее увеличения в результате внедрения инноваций в систему управления предприятия вследствие влияния двух факторов: роста компетенций и роста устойчивости компетенций за счет роста значимости поддерживающих их ценностей.

Расчет влияния инноваций на стоимость предприятия вследствие развития компетенций и их устойчивости осуществляется по формуле:

$$dS_k = \frac{dPI}{Nd} + \sum_{p=1}^k \frac{\sum_{i=1}^n PC_{ip} \times dY_{ip} \times (1 - R) + dPC_i \times Y_{ip}}{N_d}, \quad dPI = Kc \times dPC_{cp} \quad (6)$$

где dS_k – изменение стоимости предприятия вследствие инноваций, PC_{ip} – прибыль i – той компетенции в результате внедрений p -ой инновации; dPC_{ip} – изменение уровня i – той компетенции в результате внедрений p -ой инновации в систему управления, k - число внедряемых инноваций в систему управления, dPI – изменение инновационной премии, Kc - изменение среднего значения устойчивости компетенций, dPC_{cp} – новая средняя прибыль от компетенции, dY_{ip} – изменение устойчивости i – той компетенции в результате внедрений p -ой инновации в систему управления.

При ограниченном объеме финансирования имеет смысл реализовывать проект с наибольшей эффективностью (табл. 9).

Таблица 9

Оценка результативности управленческих инноваций для ОАО «Каравай»

№ п/п	Управленческая инновация	Компетенции	Базовые показатели		Изменение			Увеличение стоимости компании,	Затраты, млн. руб.	Рентабельность с учетом дисконта (20%)
			Прибыль PC_{ip} , млн. руб.	Устойчивость компетенций (Y_{ip})	уровня компетенции, %	прибыли по компетенции (dPC_{ip}), млн. руб.	устойчивости компетенций (dY_{ip})			
1	Управленческий учет	Управление затратами	992,7	0%	5%	49,6	1%	2,5	0,8	217%
2	Брендинг	Дифференцирование	87,5	33%	5%	4,4	1%	97,9	1,03	6600%

Представленные оценки результативности управленческих инноваций

рассчитаны на основе формулы (6), потенциалы развития сегментов приняты равными 100%, уровень сопротивления - 0%. При равных потенциалах роста уровня компетенций результативность второй инновации выше, поскольку на момент начала осуществления инноваций развиваемая ей компетенция имеет больший мотивационный ресурс, формируемый корпоративной культурой предприятия. Поскольку внедрение одной управленческой инновации создает условия для внедрения других, более полный анализ экономической результативности возможен при условии построения сетевого графика последовательного внедрения управленческих технологий. В таком представлении работа, совершаемая при переходе из одного состояния в другое, - эффективность инноваций, рассчитанная по формуле (6), критический путь – траектория, обеспечивающая максимальное увеличение стоимости предприятия.

4. Предложен организационно-экономический механизм инновационного управления предприятием, принципиальную основу которого составляют: иерархическая модель системы представлений сотрудников, метод оценки влияния инноваций на повышение стоимости предприятия, алгоритм институциональных изменений на основе количественной оценки лояльности ролевых фокус-групп.

Возможность интеграции инноваций в систему управления предприятия, как правило, влекущих за собой изменение баланса интересов сотрудников, определяется лояльностью к ним их влиятельного большинства. В диссертации систематизированы восприятия сотрудниками баланса интересов, формируемые старым институтом, институциональной новацией и новым институтом, как результатом синтеза, и определяющие их ролевую позицию (табл. 10).

Таблица 10

Восприятие сотрудниками формируемого институтами баланса интересов

Роль в становлении института	Восприятие баланса (+)/ дисбаланса (-) участниками института			
	Существующий институт	Институциональная новация	Внутренний личностный институт	Новый институт
Инициатор	"-"	"+"	"+"	?
Адаптер	"+", "-"	"+"	"+", "-"	?
Контролер	"+"	"+"	"+"	"+"
Дистрибьютор	"+"	?	"+", "-"	"+"
Пропагандист	"-"	?	"+"	"+"
Реципиент	"+"	"-"	"+"	"-"

Положительное восприятие институциональными агентами баланса интересов, формируемого новым институтом, является условием их лояльности (приверженности) институциональным изменениям. Поскольку достижение лояльности всех групп институциональных агентов является трудоемкой и не всегда решаемой задачей, встает вопрос определения необходимого количества лояльных групп. На основе анализа современных моделей организационных изменений с использованием метода качественных структур (МКС), выделены шесть ключевых этапов институциональных преобразований, обеспечивающих интеграцию нововведения в существующую институциональную среду. В таблице 11 представлена систематизация позиционного поведения участников процесса внедрения институциональной новации, которая позволяет выделить

фокус-группы для проведения обследования степени востребованности, адаптивной возможности и результативности инновации.

Таблица 11

Позиционное поведение участников процесса внедрения инновации

Позиция	Институциональная характеристика	Позиция участника по отношению к институциональной инновации согласно иерархической модели		Этапы максимальной реализации роли в процессе внедрения инновации
		По вертикали	По горизонтали	
Инициатор	Человек экономический	Вышестоящий "субъект инновации"	Внешняя позиция относительно института	1. Задание направления
Адаптер	Человек институциональный	Уровень института	Аспект связи	2. Предоставление пространства
Пропагандист			Аспект организации	3. Организация
Дистрибьютор			Аспект функционирования	4. Заполнение
Контролер			Аспект координации	5. Завершение
Реципиент	Человек экономический	Нижестоящий "объект или среда инновации"	Институт как окружающая экономическая среда	6. Освоение

Предлагаемый метод количественной оценки лояльности сотрудников предполагает интервьюирование консультантами (инициаторами институциональных изменений) сотрудников с классификацией по 5 категориям лояльности и ее балльную оценку (+3,0;-1;-2;-3). Общая оценка лояльности определяется как средняя по группе.

В таблице 12 представлены результаты средней оценки лояльности переменам сотрудников ОАО «Пермалко» на трех активных этапах цикла перемен всего персонала и выделенных фокус-групп.

Таблица 12

Оценка персонала по степени лояльности к переменам

Категория персонала	Активный этап институциональных изменений		
	Задание направления	Организация	Завершение
Персонал	-0,5	0,2	1,5
Фокус-группы	2,6 (адаптеры)	1,7 (дистрибьютеры)	1,2 (реципиенты)

На данном предприятии в ходе реализации «Программы повышения управляемости», включающей внедрение пяти управленческих инноваций (управленческий учет, брендинг, управление качеством, стратегическое управление и управление знаниями) проходила апробация всех разработанных в диссертации методов инновационного управления и был получен максимальный показатель их результативности. Уровень лояльности переменам на начальном этапе был низким - средневзвешанный балл для всего коллектива принял отрицательное значение - однако, реакция адаптеров в рассмотренном случае показала востребованность инновации. На этапе организации был обеспечен высокий уровень лояльности дистрибьютеров, в том числе путем серьезных кадровых изменений внутри среднего руководящего звена. Успешное завершение институциональных изменений, обеспечивших повышение стоимости предприятия на 29%, привело к росту лояльности всего коллектива, включая самую пассивную часть - реципиентов.

Общий алгоритм институциональных изменений системы управления представлен на рис.6

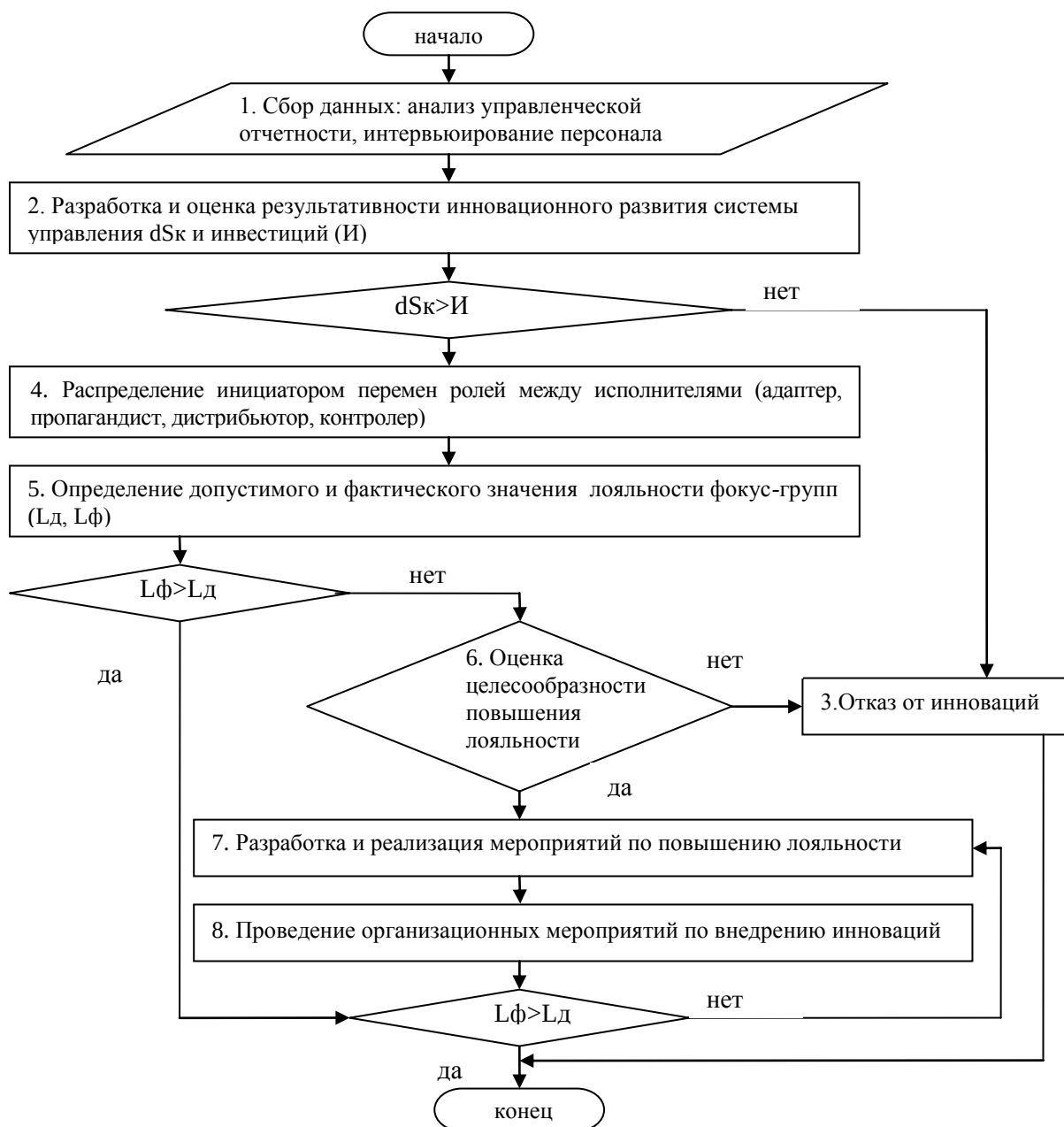


Рис. 6. Алгоритм институциональных изменений системы управления

Организационно-экономический механизм инновационного управления предприятием включает следующие этапы:

1. Разработка руководством иерархической модели системы управления, исследование и оценка количественных связей показателей модели.
2. Определение перспективных и проблемных областей системы управления.
3. Разработка или бенчмаркинг управленческих инноваций, ревизия корпоративного банка данных управленческих инноваций.
4. Прогноз последствий институциональных изменений системы управления.
5. Принятие решений о внедрении управленческих инноваций.
6. Реализация принятых управленческих инноваций в соответствии с алгоритмом институциональных изменений системы управления. Либо пополнение корпоративного банка данных управленческих инноваций.
7. Организация учета и ежегодный мониторинг показателей развития иерархических уровней системы управления.

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Статьи в журналах, рекомендуемых ВАК

1. Концептуальные основы стоимостной оценки результативности институциональных изменений/Н.Ю.Лебедева//Казанская наука, № 7, 2012, стр. 84-88. – 0,46 п.л.
2. Методологические вопросы изучения организационной культуры/ Лебедева Н.Ю., Широнина Е.М.//Фундаментальные исследования, № 9 (часть 3), 2012, стр. 729-733. - 0,58 п.л. (авт. 0,29 п.л.).
3. Развитие системы управления на основе иерархического и институционального подходов/ Н.Ю.Лебедева// Академический журнал «Интеллект. Инновации. Инвестиции», ОГИМ, № 4, 2011. - 0,4 п.л.
4. Институциональное моделирование организации городского общественного транспорта на основе иерархического подхода/ Быкова Е.С., Лебедева Н.Ю.// Вестник ИНЖЭКОНА, серия: Экономика, выпуск 3(38), 2010. – с. 43-49. – 0,76 п.л. (авт. 0,38 п.л.).

Монографии:

5. Иерархический анализ социально-экономических систем: подходы, модели, приложения: моногр.: в 2 ч. (гл. 3, п.3.2. Иерархическая система управления инновациями в организации)/ под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Ю.К.Перского – Пермь: Изд-во Перм. Нац. Исслед. Политехн. Ун-та, 2011 - Ч I. с. 233-258 (авт. 1,45 п.л.)

Статьи и доклады в научных сборниках, журналах и других изданиях:

6. Инновационное развитие систем управления как фактор повышения стоимости предприятия/ Н.Ю. Лебедева, Е.М. Широнина// Инновационная экономика и промышленная политика региона (ЭКОПРОМ - 2008): тр. Всерос. науч.-практ. конф., г. Санкт-Петербург, 24-27 сент. 2008 г./ Федер. Агентство по образованию, С-петерб. гос. политехн. ун-т [и др.]. – СПб., 2008. – с. 413-422. - 0,58 п.л. (авт. 0,29 п.л.).
7. Модель организации как основа построения системы управления/ Н.Ю. Лебедева, Е.М. Широнина// Формирование гуманитарной среды и внеучебная работа в вузе, техникуме, школе: материалы X Всерос. науч.- практ. конф. г. Перми, 22 апреля 2008 г./ ГОУ ВПО Перм. гос. техн. ун-т. – Пермь: Изд-во ПГТУ, 2008. Т.2.. - С.172-174. – 0,2 п.л. (авт. 0,1 п.л.).
8. Структуры институциональной экономики в формировании схемы выхода из финансового кризиса/ Н.Ю.Лебедева// Вестник Пермского государственного технического университета. Серия «Социально-экономические науки». – 2009. - № 3(21) - С. 110-121. - 0,97 п.л.
9. Концептуальные основы инновационных технологий управления в новой экономике/ Лебедева Н.Ю.//Дни науки. Технологии управления в инновационной экономике: материалы науч.-практ. конф. г. Екатеринбург, 2010 г. – Екатеринбург: Изд-во Уральского гуманитарного института, 2010. – С.46-48. - 0,29 п.л.
10. Институты инновационного развития организации в концепции повышения стоимости бизнеса/ Н.Ю. Лебедева //Институциональное развитие современной

экономики: сб. научных трудов/ под общ. ред. Л.Н.Мамаевой./ Саратовский государственный социально-экономический университет. – Саратов, 2010. – С. 118-123. – 0,7 п.л.

11. Управление организационными изменениями, направленными на инновационное развитие организации/ Н.Ю.Лебедева// Экономика и управление: проблемы и перспективы развития: Сборник научных статей по итогам международной научно-практической конференции г. Волгоград, 15-16 ноября 2010 г.: Ч I/Под ред. д.э.н., проф. И.Е. Бельских и д.э.н. проф. В.Н. Гуляихина. – Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2010. – С. 113-123. - 0,58 п.л.

12. Инновационное развитие системы управления предприятием: синтез иерархического и институционального подходов/ Лебедева Н.Ю.// Модернизация экономики и управления в странах СНГ: Сборник научных статей по итогам международного конгресса, г. Волгоград, 28-29 марта 2011 г./ Под ред. д.э.н., проф. И.Е. Бельских. - Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2011. – С.52-61. - 0,54 п.л.

13. Развитие системы управления инновациями в организации: синтез иерархического и институционального подходов/ Лебедева Н.Ю.// Устойчивое развитие российских регионов: человек и модернизация. Материалы Восьмой Международной научно-практической конференции по проблемам экономического развития в современном мире. (Екатеринбург, 22-23 апреля 2011г.). Екатеринбург: Изд-во Урал. Ун-та, 2011 - С.138-142. - 0,26 п.л.

14. Институты инновационного развития организации в концепции повышения стоимости бизнеса/ Н.Ю.Лебедева// Молодая наука: проблемы, решения и перспективы: Сборник научных статей по итогам международной научно-практической конференции г. Волгоград, 17-18 марта 2011 г.: Ч I/Под ред. д.э.н., проф. И.Е. Бельских – Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2011. – С. 38-45. - 0,41 п.л.