

0-798970

  
На правах рукописи

**Губайдуллин Эльдар Ильдарович**

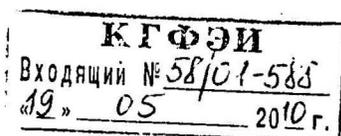
**ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ  
ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**

**Специальность:** 08.00.05 – экономика и управление народным  
хозяйством: управление инновациями и инвестиционной деятельностью

✓

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Владимир – 2010



Работа выполнена в ГОУ ВПО «Владимирский государственный университет» на кафедре экономики и стратегического управления

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор  
**Лапыгин Юрий Николаевич**

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
**Кузнецов Виктор Петрович**  
кандидат экономических наук, доцент  
**Сухинин Игорь Васильевич**

**Ведущая организация:** **Костромской государственный  
технологический университет, г. Кострома**

Защита состоится 21 мая 2010 года в 12 ч 00 мин. на заседании диссертационного совета ДМ 212.025.06 при Владимирском государственном университете по адресу: 600014, г. Владимир, ул. Белоконской, д. 3/7, ауд. 223-3.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке Владимирского государственного университета по адресу: г. Владимир, ул. Горького, 87, корпус 1.

Автореферат разослан 20 апреля 2010 года

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
кандидат экономических наук, доцент



Марченко Е.М.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы обусловлена** необходимостью повышения эффективности и конкурентоспособности российской экономики на инновационной основе. Экономический кризис показал, что существующая модель инновационного развития и структура управления ею в ближайшие годы претерпит существенные изменения, поэтому создание новых структур управления является актуальной научной проблемой.

Структуры управления создают системную основу для реализации определенных бизнес-процессов, деятельности предприятий и предпринимателей. Несовершенство структур управления, неадекватность их внешней и внутренней среде бизнеса провоцирует повышение издержек, в первую очередь, трансакционных, что подрывает ценовую конкурентоспособность российского бизнеса даже на внутреннем рынке.

В России в настоящее время развернута широкая дискуссия о перспективах инновационных процессов. Вместе с тем за последние десять лет не сформировалось четкого научного представления о том, какое управление по методам, формам, структурам должно быть в инновационной деятельности.

Практика управления инновационными процессами доказала свою недостаточную эффективность управления. В современном инновационном бизнесе, особенно в малом и среднем используются традиционные в основном механистические структуры управления, не позволяющие эффективно использовать потенциал экономических ресурсов.

В настоящее время в научных исследованиях структур управления, в том числе инновационным бизнесом практически не затрагиваются проблемы макроструктур, их взаимосвязи с микроэкономическими структурами.

**Степень научной разработанности проблемы.** Во время проведения рыночных реформ сложилась парадоксальная и противоречивая ситуация. С одной стороны проявился научный интерес к проблеме управления инновационными процессами, на что указывает рост численности исследований, в том числе и диссертационных. С другой стороны, налицо разрушение экономической в основном ресурсной базы инновационной деятельности, что ставит под сомнение практическую ценность экономических исследований в данной области.

Экономические исследования в области инновационной деятельности пока носят раздельный по уровням экономики характер. Исследования в области управления инновационной деятельностью носят в основном фрагментарный характер разного масштаба без исследования исторического, государственного, религиозного, философского генезиса факторов инновационного развития и их влияния на управление инновационной деятельностью на мезо- и микроуровне.

Исследования управления инновационными процессами отражены в научных работах С.В. Валдайцева, С.Д. Валентея, А.Л. Гапоненко С.Ю Глазьева, А.Г. Гранберга, Н.И. Ивановой, Б.Г. Клейнера, Б.Н. Кузика, В.И. Маевского, В.Л. Макарова, И.С. Санду, И. Шумпетера, и других исследователей.

В области исследования структур управления ~~значительный вклад внесли~~

работы О.В. Виханского, Дж. Гибсона, П. Дракера, Г. Минцберга, Р. Куоза, Ю.Н. Лапыгина, А.И. Наумова и других исследователей.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационной работы является разработка теоретических, методологических подходов и схемы формирования эффективных структур управления инновационной деятельностью. Для достижения этой цели были поставлены и решены следующие задачи:

- обобщить существующие теоретические и методические подходы и практические положения формирования структур управления инновационной деятельностью;
- проанализировать структуры управления инновационными процессами и выявить факторы, влияющие на формирование структур управления инновационной деятельностью
- обосновать основные перспективные кластеры инновационного развития, для которых необходимо сформировать эффективные структуры управления;
- сформировать модель построения эффективных структур управления инновационными процессами.

**Методология и методы исследования.** Теоретической и методологической базой исследования являются труды российских и зарубежных ученых по изучаемой проблеме, нормативные документы, определяющие развитие инновационной деятельности.

В зависимости от решаемых задач на основе системного подхода использовались: абстрактно-логический, экономико-статистический, монографический, расчетно-конструктивные и другие методы. Информация представлена в виде таблиц, схем и графиков (рисунков).

**Объектом исследования** являются структуры управления инновационной деятельностью, детально ряд структур рассмотрены на макроуровне. Микроуровень представлен отдельными репрезентативными объектами, в первую очередь инновационными предприятиями.

**Предметом исследования** является совокупность социально-экономических отношений, возникающих в процессе управления инновационной деятельностью.

**Основным научным результатом** исследования является бизнес-модель формирования эффективных структур управления инновационной деятельностью, основанная на обеспеченности и эффективности использования экономических ресурсов, применении рыночно ориентированного предпринимательского подхода к формированию структур управления инновационной деятельностью и новой идеологии управления. Разработана бизнес-модель формирования перспективной эффективной структуры управления в наиболее перспективном инновационном кластере некорпоративного среднего и малого бизнеса в концентрированном виде.

Работа выполнена в соответствии с паспортом специальностей ВАК РФ: 08.00.05 (п.4.6).

**Научная новизна** исследования заключается в разработке способов и схем формирования эффективных структур управления инновационной деятель-

ностью.

К числу результатов, определяющих научную новизну диссертационного исследования, относятся следующие:

1. Показано, что существующие структуры управления инновационными процессами основаны на инвестиционной парадигме научно-технического прогресса, в основе которой лежит модель управления инвестициями, основанная на постоянном стимулировании и росте спроса на инновационные продукты, углублении разделения труда, наращивании инвестиций из внешних (государственных и заемных) источников, минимизации цены денег. Установлены основные факторы стабильности данных структур и доказана их принципиальная неэффективность.

2. Выявлены перспективные направления и кластеры инновационной деятельности в российском бизнесе с учетом сложившейся в России экономической структуры и фактических государственных приоритетов – малый и средний инновационный бизнес, интегрированный в инновационные бизнес-площадки, в интересах которых формируются перспективные структуры управления.

3. Сформулирована идеология управления, на основе которой формируются эффективные структуры управления инновационной деятельностью и определен рыночно ориентированный эдхократический подход к формированию эффективных структур управления инновационной деятельностью

4. Определены основные направления изменения существующих структур управления в данном кластере среди которых приоритетными являются: построение рыночно ориентированных взаимосвязей в структурах управления, формирование структур управления на принципах эдхократии, ориентация на формирование гибких адаптивных матричных и многомерных структур управления, которые позволяют наиболее эффективно использовать труд как основной экономической ресурс.

5. Разработана бизнес-модель построения перспективной структуры управления, в основу которой положен переход от применяемых механистических и органических структур к разработанным инновационно ориентированным матричным. При этом показана возможность устранения основных недостатков матричных структур в части касающейся многократного подчинения и противоречий управленческих воздействий.

**Апробация работы и публикации.** Основные результаты работы докладывались на Международной научно-практической конференции «Ключевые компетенции в управлении» (Владимир, ВлГУ, 2010 г.), а также опубликованы в пяти научных работах, в том числе в одной монографии общим объемом 6,0 п.л.

**Практическая значимость** исследования состоит в определении основных факторов, лимитирующих эффективность структур управления и повышающих их эффективность, определении перспективных инновационных кластеров, а также в формировании структуры управления, которая может являться бизнес-моделью.

**Структура работы** определена целью и логикой исследования. Диссер-

тационная работа состоит из введения, трех глав по три раздела в каждой, выводов и предложений, библиографического списка, включающего 139 наименований, содержит 12 таблиц, 35 рисунков, изложена на 176 страницах.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Развитие российской экономики на инновационной основе является жизненной необходимостью обеспечения ее конкурентоспособности. В системе воспроизводства инновации порождают изменения и являются источником саморазвития и самоорганизации предпринимательских систем, а также структурообразующим элементом. Составляя основу преобразований в социально-экономических системах, воздействуя на их функциональную и институциональную структуру, инновации определяют темпы и масштабы экономических процессов и сопутствующих им структурных изменений.

В основе современных структур управления инновационной деятельностью в бизнесе любого масштаба лежит парадигма научно-технического прогресса, в рамках которой инновационное развитие осуществляется путем создания крупных массовых производств с последующей монополизацией рынков.

Развитие инновационной деятельности капиталом и трудоемко. Производительность экономических ресурсов, особенно труда разработчиков инноваций практически не поддается прогнозированию. Рост экономической эффективности носит отложенный характер. Поэтому структура управления инвестициями инновационной деятельности строится, исходя из вариантов:

- повышение маржи, прибыли и рентабельности с дальнейшей капитализацией прибыли – данный путь неприемлем для модели научно-технического прогресса, так как в этом случае сокращается спрос и подрывается сама идея развития бизнеса за счет развития инноваций, а также из-за того, что инвестирование в основной капитал и труд разработчиков недопустимо увеличивает долю постоянных затрат и риски инновационной деятельности;

- получение дополнительного источника инвестиций, обеспечивающий развитие инноваций, не затрагивающий (в основе) собственных источников воспроизводства – опережающий спрос на новые и рост доходов, государственное финансирование и использование заемного капитала по двум направлениям: для стимулирования спроса и финансирования инвестиций инновационной деятельности, этот вариант снизить риски.

Инновационное развитие в данной парадигме возможно только на преимущественном использовании госбюджетных и частично заемных частных средств, так как отдача от инноваций в виде значительного увеличения прибавочного продукта изымается государством в виде увеличения сбора налогов с бизнеса и покупателей. Поэтому с точки зрения управления с точки зрения необходимо:

- стимулирование роста спроса на инновационные продукты;
- максимизация нормы прибыли: выгодна инновационная деятельность, обеспечивающая максимальную производительность капитала, в первую оче-

редь основного, рост фондоотдачи здесь первостепенен;

- глубокое, в том числе международное, разделение труда в области создания инновационных продуктов и контента бизнеса и их тиражирования, что повышает производительность труда;

- минимальная цена денег, которая обеспечивает приток инвестиций, но при этом порождает проблему образования инвестиционных пузырей, основанных на завышенных ожиданиях эффективности инноваций;

- прямое государственное финансирование инновационного развития, максимизация использования госбюджетных средств;

В результате развития данной инновационной парадигмы (модели научно-технического прогресса) в развитии бизнеса возникла структура управления инновационной деятельностью, основанная на сращивании государства с локомотивами инноваций – крупнейшими корпорациями и банками.

Ее развитие привело к тому, что при разделении труда создаются продукты с разной долей добавленной стоимости. Стабильность такой структуры управления инновационной деятельностью обеспечивается монополизацией производства знаний, о чем говорит содержание законов о защите авторских прав, которые, закрепили монополии корпораций - производителей контента бизнеса. Лицензионная продукция дороже контрафактной (цена которой, фактически, является реальной равновесной рыночной) в среднем в 7 – 10 раз. Это приводит к тому, что высокая добавленная стоимость и, соответственно, - прибыль сосредотачивается в области разработки и обладания технологиями, а низкая – в области тиражирования.

Данная структура управления инновационной деятельностью с точки зрения формирования доходов реализуется следующим образом. Доходы менеджмента, науки, разработчиков и технологов фирм развитых стран и транснациональных корпораций формируются за счет их деятельности в целом на всех рынках. Также зарабатываются доходы отраслей внутренней инфраструктуры. Все трудоспособное население не может состоять из интеллектуалов. При сокращающейся занятости рабочих их доходы обеспечиваются частично – повышением зарплаты, а частично и в значительной степени (до 60% в среднем) – за счет трансфертов, социальных программ, доступного потребительского кредитования и т.п. программ. Источником доходов для последнего является изъятие большей части прибыли у конечных производителей массовой инновационной потребительской продукции, не являющихся собственниками знаний и технологий. Такая структура пока обеспечивает высокий уровень жизни (за счет высокой зарплатоёмкости продукта) и относительную социальную стабильность развитых стран (рис. 1). Однако экономический кризис, разрушил ее инвестиционный механизм.

Недостатки данной модели инновационного развития носят, прежде всего структурно-управленческий характер. К 2009 году рентабельность инновационно ориентированных экономик снизилась до критического уровня, в основном за счет высокой трудоемкости, которая в свою очередь является следствием неоптимального управления, высоких транзакционных издержек инновационного процесса, последнее является следствием неоптимальных структур

управления.

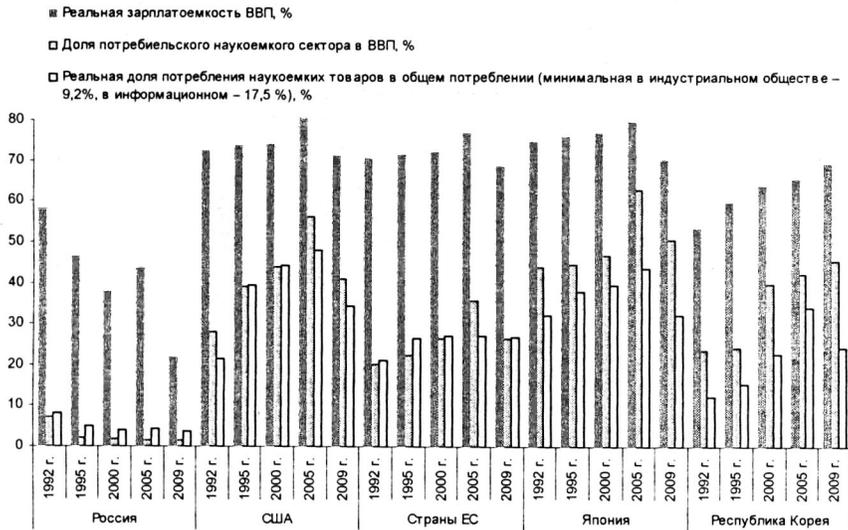


Рис. 1. Реализация современной структуры управления инновационной деятельностью

В настоящее время в России нет четкой структуры управления инновационной деятельностью на мезо- и микроуровнях. Существующие инновационные бизнес-структуры неэффективны по сравнению с зарубежными (рис. 2).

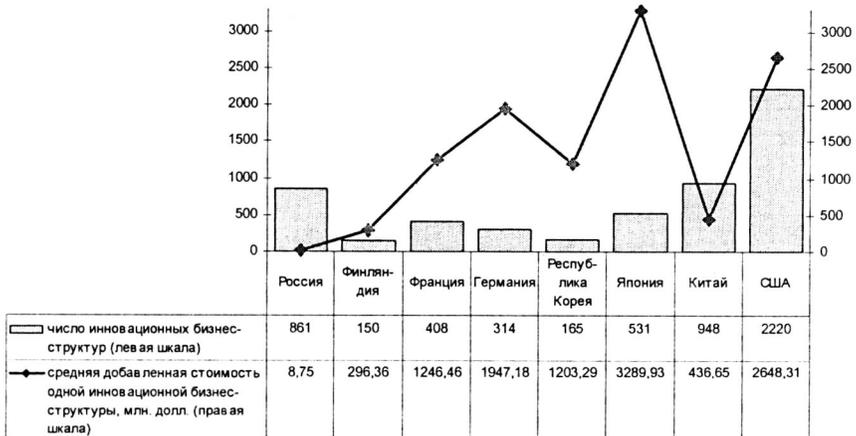


Рис. 2. Эффективность инновационных бизнес-структур в среднем 2005 – 2009 гг.

Такое явление вызвано, с одной стороны, применением неэффективных в

инновационной деятельности механистических традиционных (в основном линейных и линейно-функциональных структур управления), которые создают главную проблему управления российским инновационным бизнесом – неумение эффективно вести бизнес при достаточно конкурентоспособных товарах и технологиях.

Сравнение со странами – лидерами инновационного развития показывает доминирование в России структур управления, не нацеленных на инвестиционную составляющую инновационной деятельности (рис. 3)

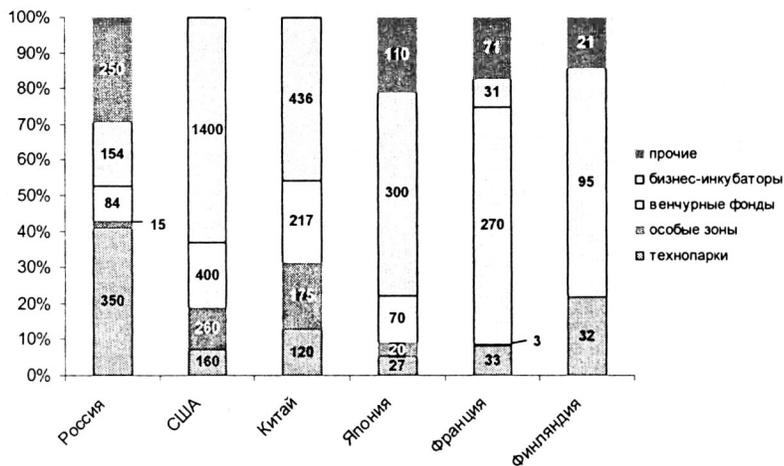


Рис. 3. Количество и доли различных типовых инновационных бизнес-структур в 2009 г., %

Для построения эффективной структуры управления инновационным бизнесом необходимо понять основной объект управления. В России формируется кластерный подход к управлению инновационной деятельностью, основанный на инновационных бизнес-площадках – организаций, являющихся бизнес-площадками разработки реализации инноваций, имеющих разнообразные организационно-правовые формы, формы ведения бизнеса. Инновационные бизнес-площадки позволяют решить упомянутую выше главную проблему управления российским инновационным бизнесом – неумение эффективно вести бизнес при достаточно конкурентоспособных товарах и технологиях. Инновационными бизнес-площадками можно считать и крупные, включая государственные инновационные компании.

Анализ структуры баз для деятельности инновационных бизнес-площадок показал, что наиболее часто встречающейся площадкой являются вузы (57%), что подтверждает доминирование знаний как экономического ресурса в структурах управления инновациями. Вторыми являются организации с разной, но однородной базой, третьими – смешанные базы (частно-

государственное партнерство)

В настоящее время действует 853 инновационных бизнес-площадок, получившие в 2009 году доход в 149 млрд. руб. Группировочным признаком является годовой доход. По данному признаку выделены три типические группы (табл. 1)

Таблица 1

Группировка инновационных бизнес-площадок по масштабам деятельности в РФ в 2009 г.

Показатели	Доход на одну бизнес-площадку, млн. руб.			В среднем и всего
	Более 200	70,1 - 200	Менее 70	
Группа по годовым доходам	3	2	1	-
Средняя величина доходов	541,5	156,5	52,5	148539,5
Число инновационных бизнес-площадок	85	598	170	853
Структура доходов по группам, %	30,99	63,00	6,01	100,00
Производство продукции, тыс. руб. : на 1 тыс. руб. текущих затрат	1,58	1,89	1,02	1,49
на 1 среднегодового работника	52,4	74,1	21,7	51,40
на 1 тыс. руб. основного капитала	0,98	1,12	0,67	0,96
Уровень рентабельности, %	18,9	27,1	6,4	18,47

Наиболее многочисленными являются последние две группы, представляющие малый и средний некорпоративный бизнес, они дают 69% доходов. Они же, особенно средний бизнес (группа 2) являются наиболее эффективными.

Для понимания департаментализации перспективных структур управления необходимо определить структуру основных служб, которые в большей степени представлены в инновационном бизнесе (рис. 4).

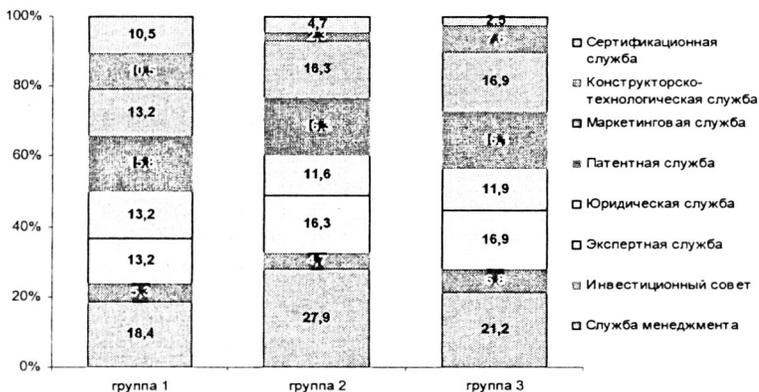


Рис. 4. Организационная структура инновационных бизнес-площадок в группах разного масштаба деятельности

Как показали исследования, наибольшее распространение получили службы управленческого консалтинга и сервиса, маркетинга, экспертная, защиты авторских прав и юридическая. Данное распределение говорит о том, что интерес инноваторов смещается в сторону создания и развития недостающих или недостаточно развитых структурных элементов, необходимых для создания эффективного бизнеса.

По направлениям деятельности инновационных бизнес-площадок наибольшее внимание уделяется наименее капиталоемким и наиболее интеллектуально емким ИТ-технологиям, созданию новых материалов, альтернативным источникам энергии, живым системам и рациональному природопользованию, особенно технологиям фильтрации. Чем меньше инновационный бизнес, тем больше он опирается на свободный рынок как на источник финансирования своей деятельности (рис. 4).

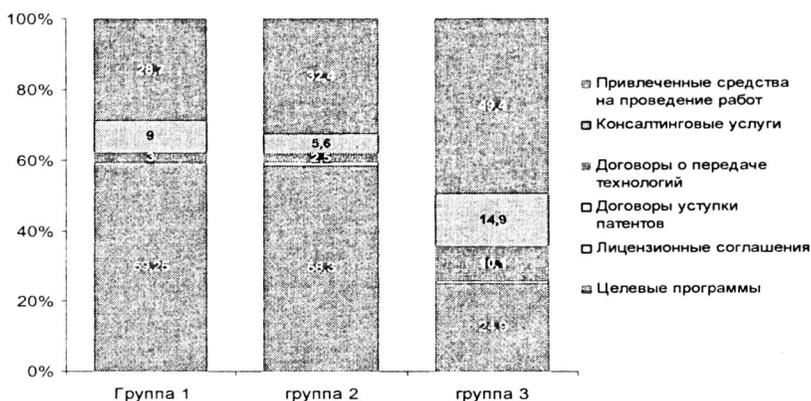
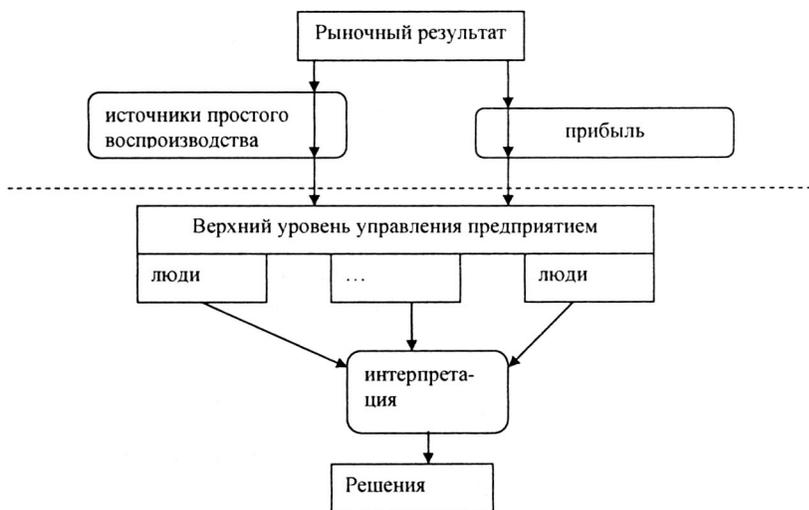


Рис. 5. Структура источников дохода

Таким образом, при создании перспективной модели формирования эффективной структуры управления необходимо ориентироваться на рыночные центры инновационного развития с развитием административного управления, ориентированного, прежде всего на экономические методы, и максимальную независимость от государства.

В настоящее время основными лимитирующими факторами являются поведение персонала и стратегия в части идеологии управления. С точки зрения формирования структур управления основное управленческое внимание должно быть уделено человеческому капиталу.

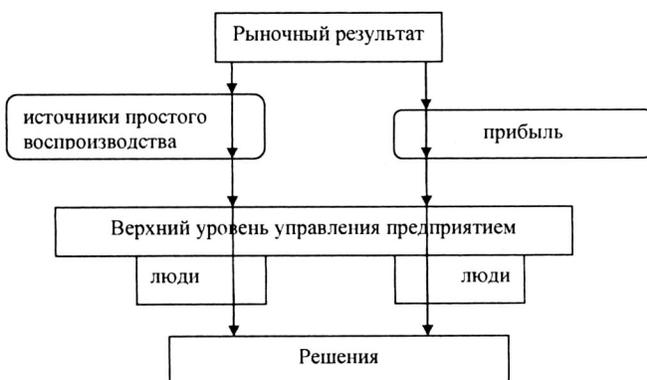
В настоящее время доминируют механистические бюрократические структуры управления (рис 6). Они получили распространение в современном бизнесе в силу простоты управления в условиях невысокой конкуренции. В современном российском бизнесе наблюдается ситуация невысокой конкуренции в большинстве отраслей.



**Рис. 6. Механистический подход к управлению инновационной деятельностью**

Они не передают непосредственное воздействие рынка на объекты управления, это приводит к диспропорциональному распределению финансирования и доходов, субъективности в экспертизе проектов.

Идеология управления должна базироваться на рыночно ориентированной эдхократии, которая может сочетать в себе принципы формирования механистических и органических структур (рис. 7 табл. 2).



**Рис. 7. Эдхократический рыночно ориентированный подход к управлению инновационной деятельностью**

Таблица 2

Характеристики и условия эффективного использования эдхократического инновационно ориентированного подхода в проектировании структур управления инновационной деятельностью

	Механистический	Органический	Эдхократический инновационно ориентированной (проект)
Характеристики	Узкая специализация в работе	Широкая специализация в работе	Специализация определяется спецификой работы
	Дискретная регламентация правил и процедур	Мало правил и процедур	Правила и процедуры устанавливаются их по целесообразности
	Разграничение прав и ответственности	Амбициозная ответственность	Обоснованная ответственность
	Четкие уровни управления	Уровни управления размыты	Проникающие уровни управления
	Объективная система вознаграждения	Субъективные системы вознаграждения	Формализованная максимально дискретная система вознаграждения
	Объективные критерии отбора кадров	Субъективные критерии отбора кадров	Субъективные критерии отбора кадров
	Формальные и официальные отношения	Неформальные и личностные отношения	
Условия	Несложное стабильное окружение	Сложное нестабильное окружение	
	Определенность целей и задач	Неопределенность целей и задач	
	Задачи дискретны	Задачи не имеют четких границ	Задачи обоснованные и понимаемые
	Большинство работ измеряются формализованными показателями	Большинство работ почти не поддаются измерению формализованными показателями	Стремление к формализации без излишней бюрократизации
	Оплата труда мотивирует	Мотивирование потребностей верхнего уровня (по пирамиде Маслоу)	Мотивирование разных уровней потребностей в зависимости от группы работающих
	Признание данной власти	Авторитет власти заслуживается	Экспертная власть, усиливающаяся по результатам

Как показали исследования и практический опыт, начало инновационного бизнеса связано с эдхократическими матричными структурами. После стартапа осуществляется резкий переход к механистическим, которые, особенно при доминанте административных методов управления, разрушают бизнес.

Эдхократический подход в управлении опирается на предприниматель-

ские качества, обеспечивающие наибольшую эффективность предпринимательской деятельности (рис. 8)

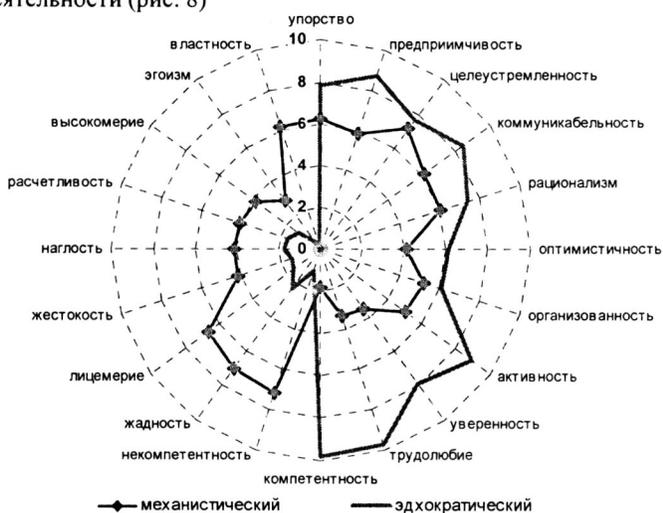


Рис. 8. Распределение предпринимательских качеств при разных подходах к управлению в инновационном бизнесе, % (результаты опроса сотрудников 23 инновационных предприятий Московской и Калужской областей в 2008 – 2009 гг.)

Экономическая эффективность создания эдхократических рыночно ориентированных структур обусловлена в малом инновационном бизнесе подкрепляется существующей высокой эффективностью малых и средних инновационных предприятий (рис. 9) на примере Обнинска (первого наукограда РФ).

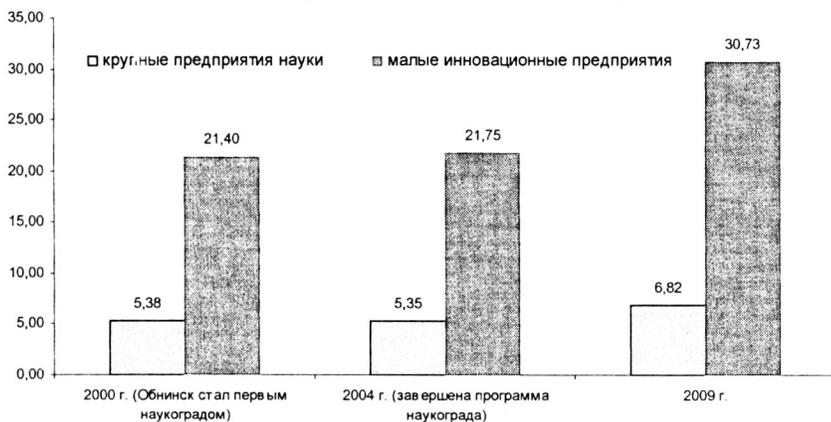


Рис. 9. Производство наукоемкой продукции на 1 руб. инвестиций, руб.

При этом данные результаты достигнуты в условиях сверхвысокого административного противодействия (рис. 10), что свидетельствует о высоком управленческом потенциале даже при использовании механистических структур управления.

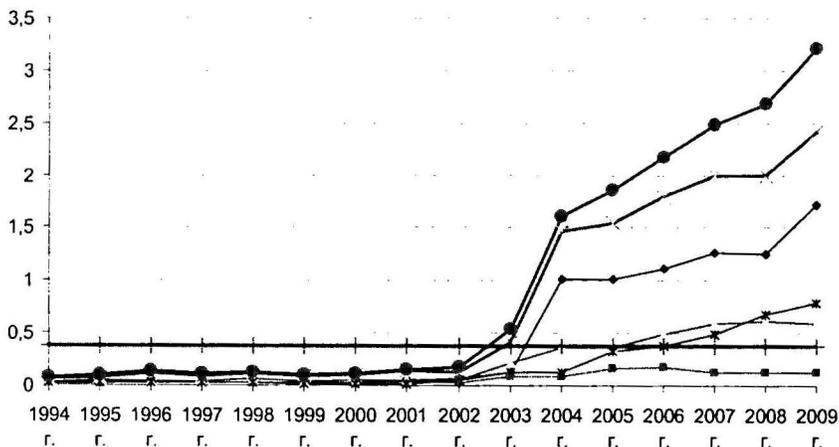


Рис. 10 Динамика затрат на преодоление барьеров вхождения на рынок для малых инновационных предприятий Обнинска в расчете на 1 руб. затрат на организацию бизнеса в первый год, руб.

Практическая апробация формирования новой структуры управления инновационной деятельностью выполнена на примере Обнинского центра науки и технологий. В настоящее время эта организация имеет линейно-функциональную структуру управления.

В процессе перепроектирования предлагается перейти с бюрократического на рыночно ориентированный принцип формирования структуры управления (рис. 11). В данной структуре управления крупные базовые подразделения превращаются в самостоятельные фирмы, отношения между которыми строятся только на рыночных принципах. В этом случае становится понятна необходимость и эффективность каждого бизнеса в отдельности и формируется его место в инновационной деятельности.

В предлагаемой матричной структуре отсутствуют жесткие взаимосвязи. Они реализуются на основе купли-продажи продуктов и услуг. При этом, в отличие от предыдущей схемы, не верхний уровень управления формирует вознаграждение и источники воспроизводства, а нижний. Чем выше уровень управления, тем большее углубление в сервис там будет присутствовать.

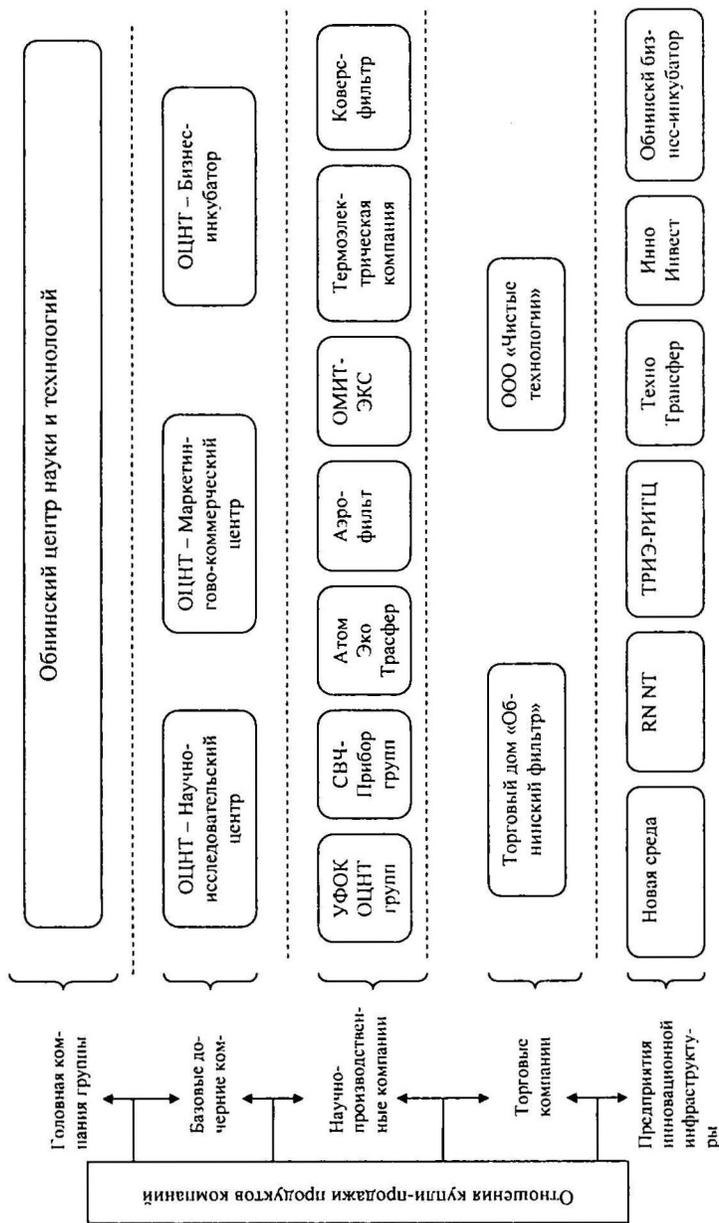


Рис.11. Предлагаемая структура управления Обнинского ЦНТ

Эффективность данной матричной структуры, которая является бизнес-моделью управления инновационной деятельностью локального инновационного кластера должна заключаться:

- в справедливом рыночном распределении доходов и расходов;
- в минимальной бюрократизации, что уменьшит время принятия и реализации решений, а также трансакционные издержки;
- в автоматическом выявлении наиболее эффективных направлений инновационной деятельности и соответствующем смещении инвестиционных акцентов;
- в ликвидации потенциально конфликтных зон: центров прибыли и центров затрат;
- общем повышении экономической эффективности.

Достоинством данной структуры является ее действительная функциональность, возможность адаптации под изменяющиеся условия. Экономическая эффективность данной структуры управления представлена в табл. 3

Таблица 3

Экономическая эффективность перехода с линейно-функциональной на рыночную инновационно ориентированную эдхократическую структуру управления в годовом исчислении в ценах I квартала 2010 г.

Показатели	Линейно-функциональная структура управления	Инновационная рыночно ориентированная эдхократическая структура управления
Производство наукоемкой продукции, тыс. руб.	34,5	43,2
Прибыль от реализации наукоемкой продукции, тыс. руб.	5,20	12,00
Уровень рентабельности, %:		
общий	17,75	38,46
продаж	15,07	27,78
основных фондов	32,1	39,5
использования персонала	59,16	62,30
Внутренние трансакционные издержки в расчете на 1 руб. продукции, руб.	0,12	0,03
Внешние трансакционные издержки в расчете на 1 руб. продукции, руб.	0,11	0,04
Доля управленческих расходов в структуре себестоимости продукции, %	14,8	0,08

Таким образом, реализация предложенной бизнес-модели позволит переориентировать управление инновационной деятельностью на рыночные экономические принципы, в основе которых лежит экономическая эффективность. Эдхократический подход к управлению позволит ликвидировать органический недостаток рыночно ориентированных структур, связанный с ориентацией на максимизацию показателей экономической эффективности в ущерб технологи-

ческой эффективности.

### Публикации автора по теме исследования

#### Статьи в журналах, рекомендованных ВАК Минобрнауки России

1. Губайдуллин Э.И. Микроэкономические факторы формирования структур управления инновационной деятельностью // Микроэкономика. – 2010 - №1 - С. 65 - 67 (0,2 п.л.)
2. Губайдуллин Э.И. Концепция формирования эффективных структур управления инновационной деятельностью // Вестник Московского государственного областного университета. Серия «Экономика». – 2010 - № 1 - С. 65 - 67 (0,2 п.л.)

#### Монографии, главы в монографиях

3. Губайдуллин Э.И. Проблемы формирования эффективных структур управления в инновационном бизнесе. – Калуга: Издательство «Эйдос», 2010 – 104 с. (5,1 п.л.) – ISBN 978-5-902948-62-9
4. Аброськин П.Н., Аброськина Ю.Н., Губайдуллин Э.И. Высшее образование как инновационная основа современной экономики // Инновационное предпринимательство: коллективная монография / Под общ. ред. В.К. Крутикова. – М.: Издательство «Ноосфера», 2008 – С. 284 – 312. (авт. – 0,3 п.л.) - ISBN 978-5-89552-250-9

#### Статьи и тезисы докладов

5. Губайдуллин Э.И. Структура управления инновационной деятельностью как фактор экономической эффективности инвестиций в регионе // Ключевые компетенции в управлении. Материалы международной научно-практической конференции. – Владимир: Издательство «Собор», 2010 – С. 320 – 323. (0,2 п.л.) - ISBN 978-5-904-418-80-9

---

Заказ 1068 Тираж 100 Объем 1,0 п.л. Формат 60x84<sup>1</sup>/16  
Печать офсетная

---

Отпечатано в МП «Обнинская типография»  
249035 Калужская обл., г. Обнинск, ул. Комарова, 6



