

**Савин Юрий Викторович**

**Методическое обеспечение формирования организационной  
структуры инновационно-активного промышленного предприятия**

Специальность 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством  
(управление инновациями)

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

Ярославль - 2015



## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В современных социально-экономических условиях одним из важнейших факторов, определяющих уровень конкурентоспособности российской экономики, являются инновации. При этом разработка и внедрение инноваций организациями высокотехнологичных видов деятельности не только способствует формированию новых конкурентных преимуществ в данном секторе экономики, но и обеспечивает создание условий для модернизации организаций других видов экономической деятельности. Однако в настоящее время с точки зрения эффективности инновационной деятельности и уровня инновационной активности российские организации значительно отстают от темпов и характеристик инновационного развития организаций других стран. Развитие отечественной экономики на основе инновационных технологий и разработок сдерживается отсутствием обоснованных, ориентированных на стимулирование инновационной деятельности систем управления квалифицированными кадрами, нерациональным использованием инвестиционных ресурсов, слабым инновационным потенциалом и рядом других причин. Преодоление указанных проблем возможно в случае реализации комплексного подхода к управлению инновациями в отечественной промышленности. Особая роль в указанном процессе отводится предприятиям отечественной электронной промышленности, которые способны оказывать существенное влияние не только на развитие различных секторов экономики, но и на обеспечение национальной безопасности Российской Федерации. При этом уровень инновационного развития предприятий электронной промышленности, к которым относятся предприятия оптоэлектронной техники, в значительной степени определяет темпы научно-технического прогресса в основных отраслях экономики Российской Федерации.

Анализ основных тенденций развития предприятий по виду экономической деятельности «производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования», к которому относятся предприятия оптоэлектронной техники, показывает, что удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации, в их общем числе в 2013 г. составил 25,9%, в то время как по обрабатывающим производствам значение данного показателя находилось на уровне лишь 11,9%. При этом затраты на технологические инновации предприятий данного вида экономической деятельности за период с 2011-2013 гг. выросли в 1,7 раза. Однако, несмотря на наблюдаемый рост в 1,3 раза объема инновационных товаров, работ и услуг за период 2011-2013 гг., что составило 30478,1 млн. руб., их доля в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг остается невысокой и в 2013 г. составила 10,7%.<sup>1</sup>

Интенсификация инновационной деятельности предприятий оптоэлектронной техники является одним из важнейших факторов, позволяющих им конкурировать с зарубежными производителями аналогичной продукции. В тоже время по отдельным видам продукции, производимой предприятиями оптоэлектронной техники, при выходе на российский рынок реализуются ограничительные меры для зарубежных производителей. Очевидно, что отечественные предприятия, ориентированные

---

<sup>1</sup> - по данным Федеральной службы государственной статистики

на такой сегмент рынка оптоэлектронной техники, где, кроме того, основным заказчиком выступает государство, должны обеспечить высокий уровень качества и инновационности производимой продукции в соответствии с предъявляемыми требованиями к ее характеристикам и стоимости, что невозможно сделать без эффективного управления инновационными процессами. Учитывая, что значительная часть крупных предприятий данного вида экономической деятельности в большинстве случаев реализует несколько направлений инновационного развития, существенно усложняются задачи управления кадровыми и иными ресурсами при реализации комплекса инновационных проектов.

Одним из важнейших инструментов обеспечения достижения целей и задач инновационного развития предприятий оптоэлектронной техники является организационная структура, которая определяет способность предприятия налаживать эффективный процесс по разработке и внедрению инноваций на основе обеспечения взаимодействия сотрудников, рационального распределения между ними обязанностей и ответственности.

Реализация предприятием нескольких видов деятельности, которые в некоторых случаях не являются технологически связанными и требуют осуществления ряда направлений инновационного развития, определяет необходимость управления разветвленным штатом сотрудников, распределенным по различным подразделениям и иерархическим уровням, со сложными пересекающимися связями, разнообразными должностными обязанностями и высоким уровнем ответственности сотрудников. Так возникает потребность в таком типе организационной структуры, который позволит рационально управлять человеческими ресурсами предприятия, обеспечивая эффективное использование знаний и навыков сотрудников при разработке и реализации инновационных проектов, а также способен трансформироваться в результате изменения задач инновационного развития, а также факторов внешней и внутренней среды, что определяет необходимость применения научно-обоснованных алгоритмов его адаптации. Кроме того, организационная структура должна учитывать стадии жизненных циклов организации, производимого продукта и используемой технологии, поскольку каждая из них характеризуется специфическим содержанием функций управления. При этом выбор рационального варианта организационной структуры необходимо осуществлять с учетом характеристик инновационного потенциала предприятия и его инновационной стратегии развития, что находит отражение в классе, к которому может быть отнесено инновационно-активное предприятие.

В связи с вышеизложенным задача разработки методического обеспечения формирования и адаптации организационной структуры инновационно-активных предприятий, основанного на классификации данных предприятий с целью выявления и учета особенностей их инновационного потенциала на различных стадиях жизненных циклов организации, производимого продукта и используемой технологии производства, а также учитывающего при ее трансформации реализуемую инновационную стратегию развития, является новой актуальной научной задачей, решение которой имеет организационно-управленческое значение для повышения эффективности инновационной деятельности предприятий оптоэлектронной техники.

### **Степень научной разработанности проблемы**

Инновационное предприятие как объект экономического исследования рассмотрено в научных трудах Аньшина В.М., Баранчеева В.П., Бовина А.А., Валдайцева С.В., Глущенко И.И., Голиченко О.Г., Дагаева А.А., Дракера П.Ф., Завлина П.Н., Ивановой Н.И., Каленской Н.В., Ломакина М.И., Мешалкина В.П., Мидлер Е.А., Платова О.К., Проценко О.Д., Румянцевой З.П., Чередниковой Л.Е., Чесбро Г., Шумпетера Й., Якимовича В.А., Яковца Ю.В., Янсена Ф. и др.

Общие подходы к определению сущности инновационного предприятия раскрыты в исследованиях Арутюнова Ю.А., Васюхина О.В., Варшавского А.Е., Воронина В.П., Зинова В.Г., Казанцева А.К., Макаровой Ю.А., Мезиной Т.В., Миндели Л.Э., Трифиловой А.А., Чудаева А.В., Шеховцова М.В., Ягудина С.Ю. и других ученых.

В научных трудах Акбердина Р.З., Ведзжиева А.Б., Кибанова А.Я., Ключня В.Л., Никулиной О.В. и других авторов поставлен и изучен вопрос структурного содержания и основных признаков инновационного предприятия. В работах Анискина Ю.П., Арутюнова Э.Ю., Кирьякова А.Г., Кравченко Н.А., Кузнецовой С.А., Максимова В.А., Мищенко Л.Я., Патеева Б.А., Полякова С.Г., Саргаева А.В., Степнова И.М. особое внимание уделено экономическим закономерностям и факторам формирования инновационно-активного предприятия.

Вопросы формирования организационной структуры инновационно-активного предприятия раскрыты в научных исследованиях Вострокнутова А.Е., Ковалевой С.А., Мильнера Б.З., Мищенко Е.С., Румянцевой З.П., Саломатина Н.А., Свириденко И.А., Смирнова В.Г. и некоторых других ученых. Отдельные аспекты управления предприятием на различных этапах жизненных циклов организации и производимого продукта рассмотрены в трудах отечественных и зарубежных ученых: Адизеса И., Грейнера Л., Емельянова Е.Н., Камерона К., Куинна Р., Левитта Т., Лидена Ф., Миллера Д., Мильнера Б.З. Поварницыной С.Е., Смирнова Е.А., Фламхольца Э., Фризена П., Широковой Г.В. и других.

В результате аналитического обзора работ отечественных и зарубежных ученых, связанных с темой диссертационного исследования, было выявлено несовершенство существующих трактовок понятия организационной структуры инновационно-активного предприятия (ИАП) с точки зрения комплекса задач, решаемых на разных этапах жизненных циклов организации, производимого продукта и используемой технологии производства, в том числе, связанных с инновационными процессами, что снижает эффективность реализации функций управления предприятием при разработке и внедрении инноваций.

Существующее в настоящее время методическое обеспечение формирования организационной структуры промышленных предприятий не учитывает в полной мере реализуемые инновационные стратегии развития инновационно-активных предприятий, его инновационный потенциал и специфику класса, к которому оно может быть отнесено. В рамках имеющихся подходов к классификации организационных структур промышленного предприятия практически не рассматривается возможность адаптации исходного типа организационной структуры при изменении класса инновационно-активного предприятия. При этом отсутствуют взаимосвязанные научно-обоснованные процедуры и алгоритмы перехода инновационно-

активного предприятия от одного класса к другому и осуществления сопутствующей указанному процессу трансформации организационной структуры.

Сказанное позволило определить тему диссертационного исследования, его цель и задачи.

**Целью диссертационного исследования** является разработка методического обеспечения формирования и развития организационной структуры инновационно-активного предприятия оптоэлектронной техники, выбор и адаптация рационального варианта которой осуществляется с учетом класса предприятия указанного типа, а также особенностей инновационного потенциала на различных стадиях жизненных циклов организации, производимого продукта и используемой технологии производства, позволяющих повысить эффективность управления инновационными процессами предприятия.

Поставленная цель определяет следующие **задачи исследования:**

1. Раскрыть сущность организационной структуры инновационно-активного предприятия, как важнейшей составляющей его конкурентных преимуществ, а также выявить основные признаки классификации инновационно-активных предприятий.

2. Разработать научно-обоснованную авторскую классификацию инновационно-активных промышленных предприятий, отличающуюся учетом типов коммерциализируемых инноваций и уровнем воздействия инновационных процессов на ключевые экономические показатели деятельности данных предприятий.

3. Предложить научно-обоснованную процедуру перехода инновационно-активного предприятия от одного класса к другому, а также разработать инновационные стратегии, определяющие особенности реализации указанного перехода.

4. Предложить организационные структуры, соответствующие классу инновационно-активных промышленных предприятий и основанные на учете специфики их инновационного потенциала, а также стадии жизненных циклов организации, производимого продукта и используемой технологии производства.

5. Разработать алгоритм адаптации организационной структуры инновационно-активных промышленных предприятий, отличающийся учетом особенностей соответствующего класса предприятий данного типа, а также факторов внешней среды.

**Объектом исследования** являются организационные структуры предприятий, занимающиеся инновационными процессами.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические отношения, методы и способы формирования и адаптации организационной структуры инновационно-активных предприятий, ориентированные на повышение эффективности разработки и реализации инновационных проектов.

**Область исследования** соответствует паспорту специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (управление инновациями) (пункт 2.12 «Исследование форм и способов организации и стимулирования инновационной деятельности, современных подходов к формированию инновационных стратегий»; пункт 2.1 «Развитие теоретических и методологических положений инновационной деятельности; совершенствование форм и способов исследования инновационных процессов в экономических системах»).

## **Методология и методы исследования**

Теоретической основой диссертационного исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам развития ИАП, стратегического и инновационного менеджмента, формирования организационных структур, экономики и управления предприятиями, отраслями и комплексами промышленности.

В качестве методологической базы диссертационного исследования применены методология системного анализа и методы финансово-экономического и статистического анализа; методы стратегического и инновационного менеджмента; методология общей теории систем.

**Информационную базу** исследования составили официальные данные Федеральной службы государственной статистики, Министерства экономического развития Российской Федерации, Министерства промышленности и торговли Российской Федерации, документы финансово-экономической отчетности предприятий.

Обоснованность теоретических разработок определяется корректным применением методологии системного анализа социально-экономических явлений и процессов, методов экономики и управления инновационно-активными промышленными предприятиями, методов инновационного менеджмента, способов формирования и адаптации организационных структур.

**Степень достоверности** научных результатов, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертационном исследовании, подтверждена применением достоверных исходных статистических данных Федеральной службы государственной статистики, а также практическим использованием результатов диссертации для разработки научно-обоснованных решений по формированию и развитию организационной структуры ОАО «Ростовский оптико-механический завод».

**Наиболее существенные научные результаты, полученные лично автором и характеризующие научную новизну, и значимость проведенного исследования, заключаются в следующем:**

1. Раскрыта сущность организационной структуры ИАП, как составляющей его конкурентных преимуществ и представляющей собой совокупность подразделений ИАП и связей между ними, ориентированных на осуществление инновационной стратегии организации и реализующих функции управления в соответствии со стадиями жизненного цикла организации, продукта и технологии производства. Определены факторы, которые необходимо учитывать при формировании организационной структуры ИАП, а также обоснованы ключевые признаки классификации инновационно-активных предприятий, к которым относятся типы разрабатываемых и внедряемых инноваций (заимствованные инновации, собственные инновационные разработки, доработанные инновации; глобальные, отраслевые и региональные, локальные инновации; технологические, маркетинговые, организационные инновации), а также степень влияния инновационных процессов на экономические показатели деятельности данных предприятий (изменение объема производства инновационной продукции, изменение *EBITDA* от реализации инновационной продукции). Обоснованы задачи организационной структуры ИАП при реализации модифициро-

ванной модели управления инновациями «ТАМО»<sup>2</sup> в организациях, реализующих несколько направлений продуктово-технологического инновационного развития.

2. Научно-обоснована авторская классификация инновационно-активных промышленных предприятий (включающая такие классы ИАП, как «инновационный лидер», «глобальный технологический внедренец», «стратегический новатор», «локальный разработчик», «продуктово-процессный адаптатор», «технологический бунтарь», «отраслевой подражатель», «коммуникационно-ориентированный инноватор» и их варианты), отличающаяся учетом влияния инновационной деятельности на формирование их конкурентных преимуществ, а также использованием таких классификационных признаков, как тип инноваций, изменение объема производства инновационной продукции и изменение *EBITDA* от реализации инновационной продукции.

Классы ИАП описаны с помощью совокупности иерархического набора матричных моделей, отражающих различные комбинации указанных классификационных признаков, и включающих матричную модель первого уровня, позволяющую классифицировать ИАП в соответствии с типами внедряемых инноваций, и комплекс матричных моделей второго уровня, позволяющих выбрать подкласс ИАП с учетом определения влияния инновационных процессов на экономические показатели их деятельности. Определение классов ИАП осуществляется на основе применения экспертных методов оценки предприятий по предложенным классификационным признакам.

3. Научно обоснована процедура перехода инновационно-активного предприятия от одного класса к другому на основе совокупности предложенных инновационных стратегий, выбор которых осуществляется с использованием разработанных показателей оценки инновационного потенциала ИАП (показателя кадрово-технологического потенциала ИАП; показателя материально-технического потенциала ИАП).

Указанная процедура перехода ИАП от одного класса к другому отличается учетом изменения характеристик его инновационного потенциала вследствие реализации выбранной инновационной стратегии, а также стадий жизненного цикла организации, производимого продукта и используемой технологии производства, что позволяет повысить обоснованность принимаемых решений по управлению инновационными процессами промышленных предприятий.

4. Для каждого класса инновационно-активных промышленных предприятий разработаны и обоснованы организационные структуры, ориентированные на повышение эффективности их инновационной деятельности и учитывающие особенности инновационного потенциала ИАП на различных стадиях жизненных циклов организации, производимого продукта и используемой технологии производства, а также специфику формирования рынка специальной оптико-электронной продукции.

5. Разработан алгоритм адаптации организационной структуры ИАП к факторам внешней и внутренней среды, позволяющий перестраивать состав, функции и взаимосвязи подразделений в случае перехода от одного класса ИАП к другому в

---

<sup>2</sup> Янсен Ф. Эпоха инноваций. М.: ИНФРА-М, 2002. - 307 с.

ходе реализации выбранной инновационной стратегии развития, а также выявленной низкой эффективности исходного типа организационной структуры при разработке и реализации инновационных проектов.

Указанный алгоритм отличается учетом специфических особенностей выделенных классов предприятий данного типа и состояния внешней среды при определении основных параметров организационной структуры, требующих трансформации, и вариантов ее осуществления, что позволяет повысить эффективность инновационной деятельности ИАП соответствующего класса.

**Теоретическая значимость диссертационной работы** определяется разработкой методического обеспечения формирования и адаптации организационной структуры ИАП оптоэлектронной техники, которые вносят определенный вклад в развитие теоретических основ повышения эффективности управления инновационными процессам промышленных предприятий при реализации инновационной стратегии.

#### **Практическая значимость диссертационной работы**

Предложенное методическое обеспечение формирования и адаптации организационной структуры инновационно-активных предприятий может найти практическое применение при разработке научно-обоснованных решений по управлению инновационными процессами промышленных предприятий различных видов экономической деятельности на основе выбора рационального варианта организационной структуры, осуществляемого с учетом характеристик инновационного потенциала предприятия и его инновационной стратегии развития.

#### **Апробация и внедрение результатов исследования**

Основные положения диссертационной работы докладывались и обсуждались на Международной научно-технической конференции «Энергетика, информатика, инновации - 2014» (Смоленск, 2014), XI Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы современных наук - 2015» (Перемышль, 2015), XI Международной научно-практической конференции «Актуальные достижения европейской науки – 2015» (София, 2015), XII Международной научно-технической конференции «Информационные технологии, энергетика и экономика» (Смоленск, 2015).

Предложенное методическое обеспечение формирования и адаптации организационной структуры инновационно-активных предприятий, в том числе включающее процедуру перехода ИАП от одного класса к другому и алгоритм адаптации организационной структуры ИАП, были использованы при выборе направления трансформации класса ИАП для ОАО «Ростовский оптико-механический завод» и типа организационной структуры с учетом специфики стадий жизненных циклов предприятия, основных видов производимых продуктов и используемых технологий производства.

**Публикации** По теме диссертации опубликовано 11 работ общим объемом 5 уч.-изд. л. (авторский объем – 4,2 уч.-изд. л.), в том числе 6 статей в научных журналах, рекомендованных ВАК РФ.

**Структура диссертационной работы** обусловлена целями и задачами исследования. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, спи-

ска литературы из 144 наименований, 3 приложений. Диссертация содержит 161 страницу машинописного текста, 17 рисунков и 20 таблицы.

**Во введении** обоснована актуальность решаемой в диссертации научной задачи; определены цель и задачи; предмет и объект исследования; сформулирована научная новизна, теоретическая и практическая значимость результатов; приведены общие сведения об апробации работы и публикациях по теме диссертации.

В первой главе диссертации **«Теоретические основы формирования организационной структуры инновационно-активного промышленного предприятия»** рассмотрено ИАП как объект экономического исследования, проанализированы современные подходы к разработке организационных структур ИАП, определены особенности формирования и развития организационной структуры на различных этапах жизненного цикла ИАП, продукта и технологии.

Во второй главе диссертации **«Разработка методического обеспечения формирования организационной структуры инновационно-активного предприятия оптоэлектронной техники»** приведены результаты анализа современного состояния и перспектив развития предприятий оптоэлектронной техники РФ, приведена предложенная классификация ИАП с использованием иерархического набора матричных моделей; представлена разработанная процедура перехода ИАП от одного класса к другому на основе совокупности инновационных стратегий.

В третьей главе диссертации **«Результаты практического применения разработанного методического обеспечения формирования организационной структуры инновационно-активного предприятия оптоэлектронной техники»** рассмотрены виды организационных структур ИАП и алгоритм их адаптации к факторам внешней и внутренней среды, а также приведены практические рекомендации по развитию организационной структуры ОАО «Ростовский оптико-механический завод».

**В заключении** сформулированы основные выводы по результатам диссертационного исследования.

## II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. Анализ существующих подходов к определению понятия «инновационно-активное предприятие» показал, что в качестве основных критериев отнесения промышленного предприятия к числу ИАП рассматривается наличие интеллектуальной собственности, осуществление разработки и внедрения новых или улучшенных продуктов или процессов и др. Существующие трактовки ИАП и его организационной структуры не учитывают совокупность задач, которые необходимо решать на разных этапах жизненных циклов организации, продукта и технологии производства.

В результате анализа существующих трактовок в диссертации было предложено использовать понятие «инновационно-активного предприятия» (ИАП), как организации, в которой доля затрат на НИОКР и затрат на приобретение новых технологий в объеме расходов предприятия, а также доля инновационной продукции в количестве отгруженной продукции должны составлять не менее 10%. При этом доля нематериальных активов в общем объеме активов предприятия должна составлять не менее 2%, а доля научно-технического персонала в общей численности сотруд-

ников предприятия – не менее 15%.<sup>3</sup> С учетом модели жизненного цикла организации И.Адизеса<sup>4</sup> для инновационно-активных предприятий характерно нахождение на таких стадиях их жизненного цикла, как «Активная деятельность», «Юность» и «Расцвет», а также таких стадиях жизненного цикла продукта Т.Левитта<sup>5</sup>, как «внедрение», «рост», «зрелость», и стадии «резкий рост» жизненного цикла технологии производства, предложенного консалтинговой группой MacKinsey<sup>6</sup>.

С точки зрения концепции стратегического менеджмента стратегия развития организации определяет инновационную стратегию, в которой, в свою очередь, должен быть указан тип ИАП, к которому оно должно относиться. Очевидно, что, так как стратегия развития определяет тип, реализующей ее организационной структуры, то инновационная стратегия и, соответственно, тип ИАП должен определять тип организационной структуры, которая обеспечит реализацию данной стратегии. Под организационной структурой ИАП, как составляющей его конкурентных преимуществ, следует понимать совокупность подразделений ИАП и связей между ними, отражающих распределение управленческих и иных задач, полномочий и ответственности между сотрудниками, а также ориентированных на осуществление инновационной стратегии ИАП соответствующего типа и реализующих функции управления в соответствии со стадиями жизненного цикла организации, продукта и технологии производства.

Ключевыми признаками классификации ИАП являются:

1. Типы внедряемых инноваций (по типу инноваций: технологические (процессные, продуктовые); маркетинговые; организационные; с точки зрения инициативного источника инноваций: заимствованные инновации, собственные инновационные разработки, доработанные инновации; по критерию масштаба новизны: глобальные, отраслевые и региональные, локальные инновации). Выявление и изучение типов коммерциализируемых инноваций позволяет определить приоритетные направления инновационной деятельности предприятия и особенности его взаимодействия с иными организациями инновационной системы региона.

2. Степень влияния инновационных процессов на экономические показатели деятельности предприятий: изменение объема производства инновационной продукции, изменение *EBITDA* от реализации инновационной продукции. Исследование экономических показателей деятельности промышленного предприятия позволяет определить эффективность реализуемых этапов инновационного процесса с учетом инновационных ресурсов предприятия.

Автором были определены факторы, которые необходимо учитывать при формировании организационной структуры ИАП, и содержание функций управления, реализуемых организационной структурой на различных этапах жизненного цикла организации, продукта и технологии, к которым относятся планирование, организация, координация, контроль, мотивация, учет и анализ.

<sup>3</sup> Об Основах инновационной политики в Санкт-Петербурге на 2008-2011 гг.: постановление Правительства Санкт-Петербурга №881 от 20.07.2007г. [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/8453800>; О создании реестра инновационно-активных организаций города Москвы: Постановление Правительства Москвы №1104-пп от 02.12.2008 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.uprava-lefortovo.ru/item667/>

<sup>4</sup> Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2007. – 384 с.

<sup>5</sup> Levitt T. Exploit the Product Life Cycle// Harvard Business Review. 1965. Vol. 43. №6. P.81-94.

<sup>6</sup> Гугелев А.В. Инновационный менеджмент. М.: ИТК «Дашков и К», 2010. – 336 с.

В современных экономических условиях для промышленного предприятия особую важность с точки зрения формирования конкурентных преимуществ приобретает реализация возможности интенсификации производственных процессов и обеспечения рационального комплексного управления инновациями на всех этапах их жизненного цикла, как с целью сокращения указанного цикла, так и с целью ускорения процессов по запуску новых инновационных циклов. Данный подход может быть формализован с помощью модели «ТАМО», которая была предложена Ф. Янсеном<sup>7</sup> и предполагает выделение следующих составляющих «потока инноваций»: **Т** – технологическая инновация; **А** – продуктовая инновация; **М** – маркетинговая инновация; **О** – организационно-управленческая инновация. На рис. 1 показаны задачи организационной структуры при реализации модифицированной модели ТАМО в организациях, осуществляющих несколько направлений продукто-технологического инновационного развития, где 1; 2; 3; 4 – задачи организационной структуры в рамках соответствующей составляющей «потока инноваций».

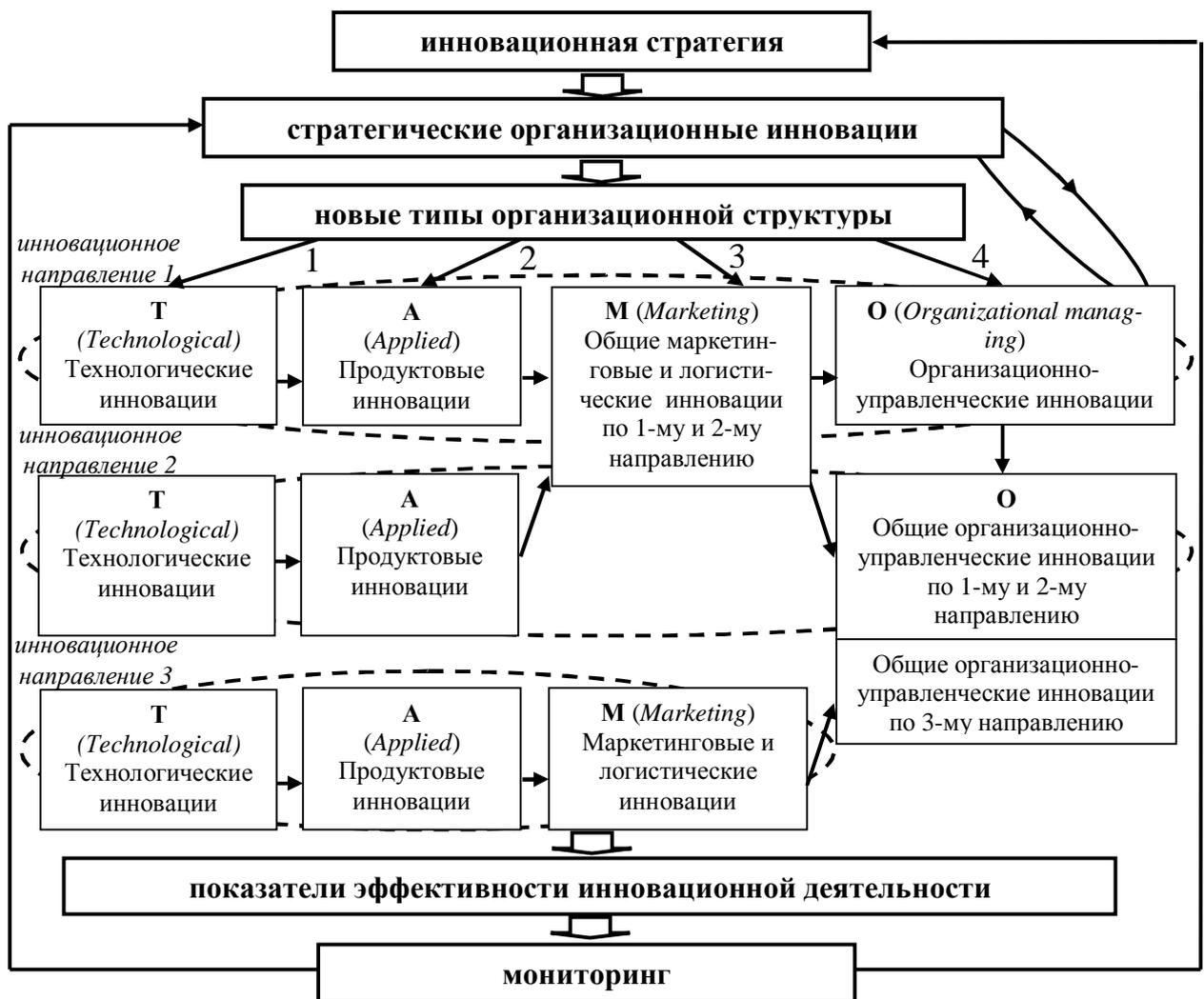


Рисунок 1 – Задачи организационной структуры при реализации модифицированной модели ТАМО в организациях, осуществляющих несколько направлений продукто-технологического инновационного развития<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Янсен Ф. Эпоха инноваций. М.: ИНФРА-М, 2002. - 307 с.

<sup>8</sup> Разработано автором на основе анализа работ Ф. Янсена

На рис. 1 приведен пример формализации «потока инноваций», представленного с помощью модели «ТАМО», при реализации на ИАП трех направлений продуктово-технологического инновационного развития.

2. Предложена авторская классификация инновационно-активных промышленных предприятий, которая позволяет выработать общие рекомендации для каждого класса по выбору стратегии инновационного развития и рациональной организационной структуры, ориентированной на активизацию и повышение эффективности инновационной деятельности. В качестве классификационных признаков предложено использовать следующие: типы внедряемых инноваций; степень влияния инновационных процессов на экономические показатели деятельности предприятий.

В соответствии с указанными классификационными признаками были выделены следующие классы инновационно-активных предприятий: «инновационный лидер»; «глобальный технологический внедренец»; «стратегический новатор»; «продуктово-процессный адаптатор»; «локальный разработчик»; «технологический бунтарь»; «отраслевой подражатель»; «коммуникационно-ориентированный инноватор». На рис. 2 приведена процедура выбора класса ИАП.

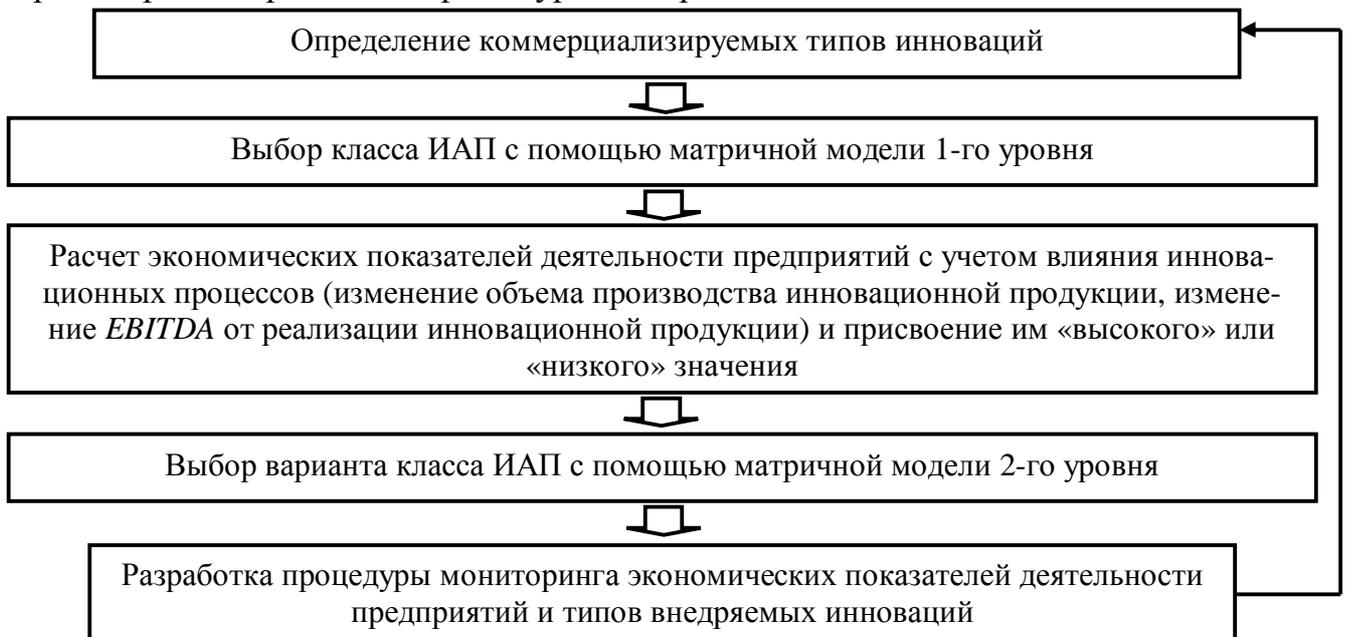


Рисунок 2 - Процедура выбора класса ИАП<sup>9</sup>

Предложенные классы ИАП были описаны с помощью совокупности иерархического набора матричных моделей, отражающих различные комбинации указанных характеристик деятельности предприятий. На рис. 3 приведен иерархический набор матричных моделей для выбора типа инновационно-активного предприятия, который включает матричную модель первого уровня, с помощью которой осуществляется классификация ИАП в соответствии с типами разрабатываемых и внедряемых инноваций, а также комплекс матричных моделей второго уровня, использование которых позволяет выбрать вариант класса ИАП с учетом влияния инновационных процессов предприятия на экономические показатели его деятельности.

<sup>9</sup> Разработано автором

В матричной модели первого уровня цифрами от 1 до 8 (рис. 3) обозначены классы ИАП, выделенные с учетом типов внедряемых инноваций, а на матричных моделях второго уровня цифрами 1.1,1.2,1.3,1.4 -...- 8.1,8.2,8.3,8.4 (табл. 1) обозначены варианты классов ИАП с учетом влияния инновационных процессов предприятия на экономические показатели его деятельности.

Процедура выбора класса ИАП включает следующие этапы:

1. Определение совокупности типов инноваций, разрабатываемых и внедряемых на предприятии.

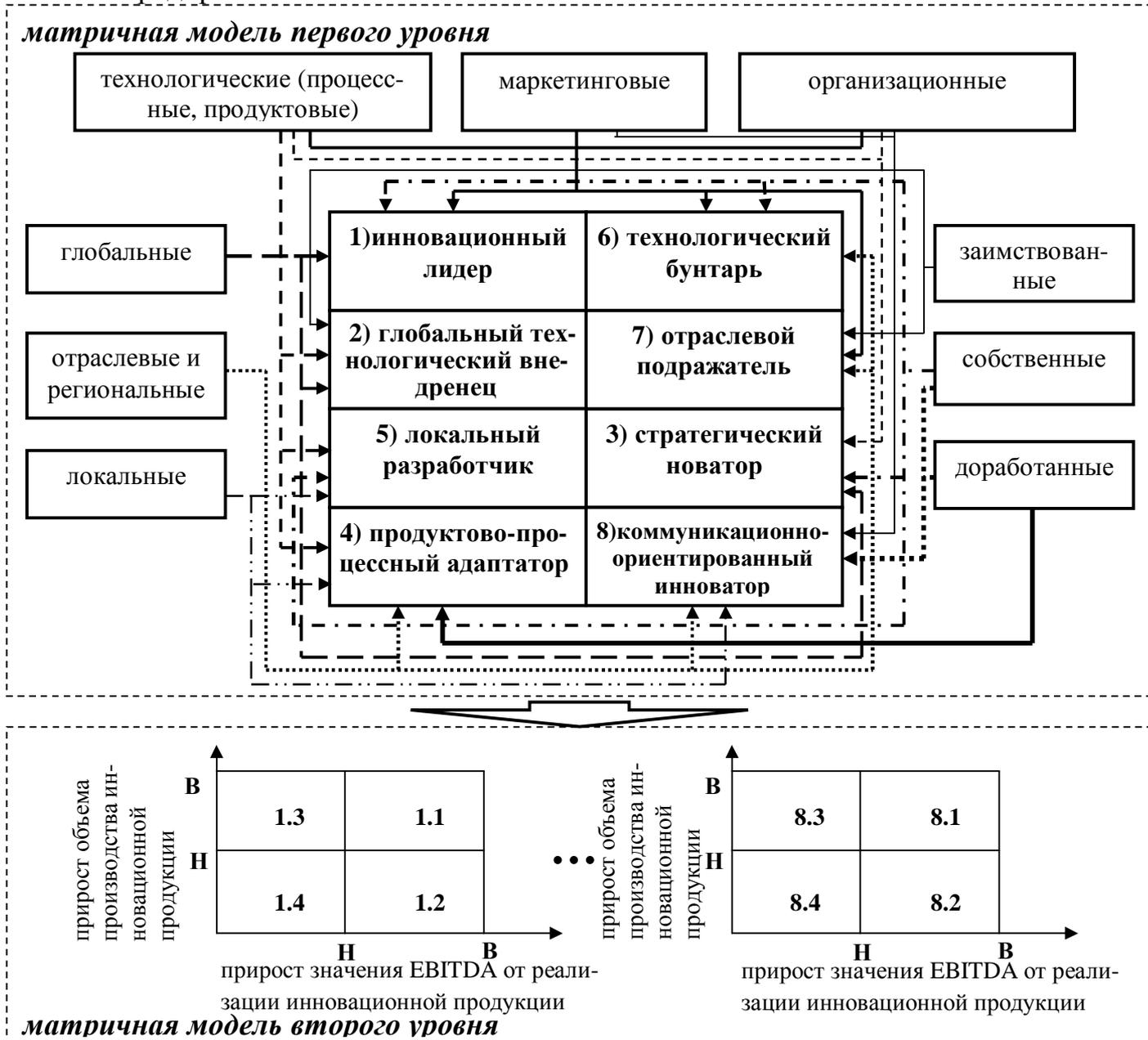


Рисунок 3 – Иерархический набор матричных моделей для выбора класса ИАП<sup>10</sup>

2. Выбор класса инновационно-активного предприятия, осуществляемый с помощью матричной модели для выбора класса ИАП первого уровня (рис. 3), которая

<sup>10</sup> Разработано автором

предполагает установление соответствия между группой разрабатываемых и внедряемых инноваций различных типов и классом ИАП.

3. Определение и расчет экономических показателей деятельности предприятий: изменение объема производства инновационной продукции, изменение *EBITDA* от реализации инновационной продукции.

4. Выбор варианта класса ИАП, осуществляемый с помощью матричной модели для выбора класса инновационно-активного предприятия второго уровня (рис.3 (расшифровка вариантов, представленных цифрами 1.1,1.2,1.3,1.4 -...- 8.1,8.2,8.3,8.4 приведена в табл. 1)), где «В» и «Н» - высокие и низкие значения предложенных показателей – показателя «прирост объема производства инновационной продукции» и показателя «прирост значения *EBITDA* от реализации инновационной продукции». Границы высокого и низкого значения указанных показателей определяются экспертным путем.

Таблица 1 – Варианты классов ИАП, выделяемые с учетом влияния их инновационных процессов на экономические показатели<sup>11</sup>

| класс инновационно-активного предприятия           |  |
|--|--|
| по типу инноваций                                  | по степени влияния инноваций на экономические показатели   |
| 1) инновационный лидер (ИЛ)                        | 1.1. эффективный глобальный ИЛ; 1.2. умеренный энтузиаст; 1.3. сдающий позиции ИЛ; 1.4. неэффективный ИЛ       |
| 2) глобальный технологический внедренец (ГТВ)      | 2.1. эффективный ГТВ; 2.2. стабильный ГТВ; 2.3. неустойчивый ГТВ; 2.4. неэффективный технологический внедренец |
| 3) стратегический новатор (СН)                     | 3.1. эффективный СН; 3.2. умеренный инновационный энтузиаст; 3.3. относительный СН; 3.4. неэффективный СН      |
| 4) продуктово-процессный адаптатор (ППА)           | 4.1. отраслевой продвинутый ППА; 4.2. локальный ППА; 4.3. пассивный ППА; 4.4. неэффективный адаптатор          |
| 5) локальный разработчик (ЛР)                      | 5.1. радикальный ЛР; 5.2. опережающий ЛР; 5.3. копирующий ЛР; 5.4. пассивный ЛР                                |
| 6) технологический бунтарь (ТБ)                    | 6.1. глобальный ТБ; 6.2. увлекающийся ТБ; 6.3. импульсный ТБ; 6.4. неопределившийся ТБ                         |
| 7) отраслевой подражатель (ОП)                     | 7.1. системный ОП; 7.2. уверенный последователь; 7.3. ситуативный ОП; 7.4. авангардно-ориентированный ОП       |
| 8) коммуникационно-ориентированный инноватор (КОИ) | 8.1. комплексный эффективный КОИ; 8.2. последовательный КОИ; 8.3. слабововлеченный КОИ; 8.4. деструктивный КОИ |

5. Разработка процедуры мониторинга рассматриваемых экономических показателей деятельности предприятий и их сравнение с целевыми значениями, а также типов разрабатываемых и внедряемых инноваций.

3. В современных экономических условиях инновационная составляющая является одним из основных источников развития промышленного предприятия. Эффективность инновационной деятельности промышленного предприятия зависит от исходных характеристик его инновационного потенциала, а также от выбранных направлений и инструментов его развития.

Определение резервов совершенствования и использования составляющих инновационного потенциала позволяет выявлять новые и корректировать реализуемые

<sup>11</sup> Разработано автором

направления развития ИАП. При этом новые возможности с точки зрения характера, направленности и разнообразия реализуемых этапов инновационного процесса при осуществлении инновационной деятельности, получаемые инновационно-активным предприятием в результате изменения характеристик его инновационного потенциала, обуславливают переход данного промышленного предприятия от одного класса к другому, что позволяет формализовать произошедшие трансформации и выбрать новые направления развития.

Автором разработана процедура перехода ИАП от одного класса к другому (рис.4), основанная на использовании совокупности предложенных инновационных стратегий, учитывающих изменения характеристик инновационного потенциала предприятий.

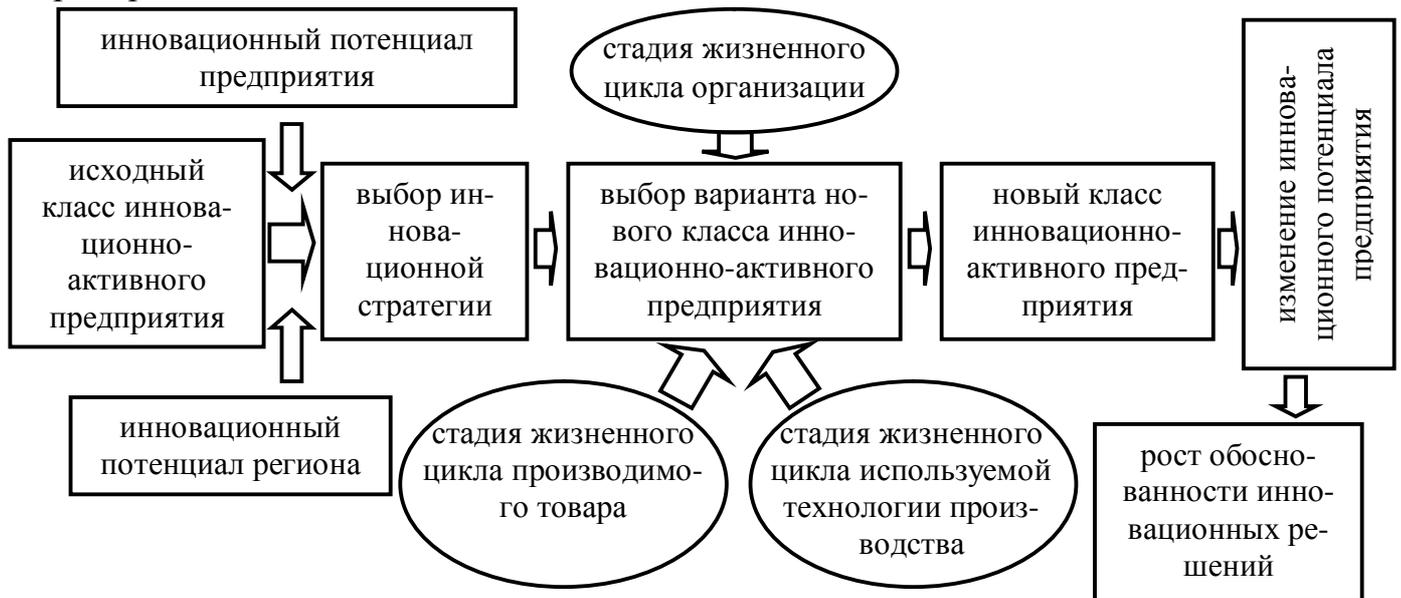


Рисунок 4 - Укрупненная процедура перехода ИАП от одного класса к другому<sup>12</sup>

Были предложены следующие инновационные стратегии развития ИАП: глобального инновационного лидерования; опережающего научно-исследовательского лидерования; локально-адаптивного инновационного развития; пошаговой модернизации; бурной экспериментальной апробации новых технологий; маркетингового броска; организационно-управленческих инноваций; инновационной имитации; полного заимствования инноваций.

Реализация предложенных инновационных стратегий развития ИАП будет способствовать изменению набора и основных характеристик составляющих их инновационного потенциала и, соответственно, обусловит переход к новому классу.

Кроме того, выбор нового класса инновационно-активного предприятия необходимо осуществлять с учетом моделей жизненного цикла организации, производимого продукта и используемой технологии производства. В качестве модели жизненного цикла организации была использована модель И.Адизеса, в соответствии с которой выделяют следующие стадии жизненного цикла организации: «Выхаживание», «Младенчество», «Активная деятельность», «Юность», «Расцвет», «Стабильность», «Аристократизм», «Ранняя бюрократизация», «Бюрократизация», «Гибель».

<sup>12</sup> Разработано автором

Автором была использована модель жизненного цикла продукта (товара) Т.Левитта, предполагающая выделение таких стадий, как «внедрение», «рост», «зрелость», «упадок». При анализе модели жизненного цикла технологии производства консалтинговой группой MacKinsey были выделены такие традиционные стадии, как «зарождение» (эмбриональная технология), «резкий рост» (ключевая технология), «сокращение отдачи» (классическая технология).

Процедура перехода инновационно-активного предприятия от одного класса к другому предполагает реализацию следующих этапов:

1. Определение и расчет показателей, характеризующих инновационный потенциал ИАП. В качестве указанных показателей могут быть предложены следующие показатели, характеризующие кадрово-технологический и материально-технический потенциалы ИАП.

Показатель кадрово-технологического потенциала инновационно-активного предприятия может быть рассчитан по формуле вида:

$$K = \frac{\sum_{n=1}^N K_n}{N},$$

где  $N$  – количество нормированных показателей, характеризующих кадрово-технологический потенциал ИАП;  $K_n$  - нормированный показатель, характеризующий кадрово-технологический потенциал ИАП.

Показатель материально-технического потенциала инновационно-активного предприятия может быть рассчитан по формуле вида:

$$M = \frac{\sum_{l=1}^L M_l}{L},$$

где  $L$  – количество нормированных показателей, характеризующих материально-технический потенциал ИАП;  $M_l$  - нормированный показатель, характеризующий материально-технический потенциал ИАП.

Предложенные варианты  $K_n$  и  $M_l$  приведены в диссертации.

2. Выбор инновационной стратегии развития ИАП на основе анализа показателей, характеризующих его инновационный потенциал, а также с учетом класса ИАП, к которому оно относится на анализируемый период. В диссертации показано соответствие инновационных стратегий классам ИАП и нормативным значениям показателей кадрово-технологического и материально-технического потенциала данных предприятий.

3. Определение стадий жизненного цикла организации, производимого продукта и используемой технологии производства, соответствующих анализируемому инновационно-активному предприятию.

4. Выбор нового класса ИАП с использованием табл. 2, позволяющей установить взаимосвязь между исходным классом ИАП, выбранной инновационной стратегией и определенными стадиями жизненного цикла анализируемой организации, производимого продукта и используемой технологии производства. Аналогично было представлено соответствие предложенных инновационных стратегий и клас-

сов ИАП, переход к которым обеспечивается реализацией данных стратегий, для других предложенных классов ИАП.

5. Разработка процедуры мониторинга для контроля значений показателей эффективности инновационного потенциала ИАП, а также с целью выявления возможных изменений стадий жизненного цикла организации, производимого продукта и используемой технологии производства.

Таблица 2 - Соответствие инновационных стратегий и стадий жизненного цикла организации, производимого продукта и используемой технологии производства классу ИАП «стратегический новатор»<sup>13</sup>

| исходный класс ИАП     | инновационная стратегия                                       | переход из исходного в новый класс ИАП                                    | стадия жизненного цикла организации                                | стадия жизненного цикла продукта | стадия жизненного цикла технологии |
|------------------------|---|---|--|----------------------------------|------------------------------------|
| стратегический новатор | стратегия опережающего научно-исследовательского лидерования  | неэффективный стратегический новатор → эффективный стратегический новатор | расцвет, стабильность, аристократизм, ранняя бюрократизация        | рост, зрелость                   | резкий рост                        |
|                        | стратегия глобального инновационного лидерования              | стратегический новатор → инновационный лидер                              | активная деятельность, юность, расцвет                             | внедрение, рост                  | зарождение, резкий рост            |
|                        | стратегия локально-адаптивного инновационного развития;       | стратегический новатор → локальный разработчик                            | стабильность, аристократизм, ранняя бюрократизация, бюрократизация | зрелость                         | сокращение отдачи                  |
|                        | стратегия бурной экспериментальной апробации новых технологий | стратегический новатор → технологический бунтарь                          | младенчество, активная деятельность, юность                        | рост, зрелость                   | резкий рост                        |

4. Одним из инструментов, позволяющих повысить эффективность инновационной деятельности инновационно-активных промышленных предприятий, отнесенных к тому или иному классу, является организационная структура. Организационная структура предоставляет возможность не только различать отдельные виды деятельности, процессы, задачи и другие составляющие, выделенные с учетом специфики функционирования ИАП и его инновационного потенциала, но и обеспечивать рациональное их осуществление на основе распределения полномочий и ответственности между отдельными сотрудниками и их группами исходя из их роли и интенсивности участия в инновационном процессе, а также эффективной организации их взаимодействия друг с другом. Указанная специфика, связанная как с инновационным потенциалом, так и с особенностями инновационных процессов предприятия, может быть учтена при выборе типа организационной структуры, различающегося принципами формирования элементов организационной структуры и способами организации их взаимодействия.

Автором выявлены специфические особенности формирования рынка специальной оптоэлектронной продукции, способные оказать определенное влияние на выбор рационального типа организационной структуры для конкретного предприятия. В табл. 3 приведены предложенные автором типы организационных структур,

<sup>13</sup> Разработана автором с учетом положений, приведенных в работах И.Адизеса и Т.Левитта, а также результатов исследований, проведенных консалтинговой группой MacKinsey

соответствующие разработанным классам ИАП. Соответствие предложенных типов организационной структуры и классов ИАП установлено на основе учета особенностей их инновационного потенциала, а также специфики формирования рынка специальной оптоэлектронной продукции. При этом указанные типы организационных структур ориентированы на возможность реализации нескольких направлений инновационного развития, выбираемых в соответствии с планами развития Федеральных министерств и ведомств, а также государственных корпораций, которые являются заказчиками продукции предприятия оптоэлектронной техники.

Таблица 3 – Соответствие типов организационной структуры и классов ИАП<sup>14</sup>

| Класс инновационно-активного предприятия     | Тип организационной структуры  |
|--|--|
| 1) инновационный лидер                       | саморазвивающаяся адаптивная матричная структура, ориентированная на направления инновационного развития   |
| 2) глобальный технологический внедренец      | сбалансированная матричная структура   |
| 3) стратегический новатор                    | матрично-аутсорсинговая структура, усиленная по направлениям инновационного развития   |
| 4) продуктово-процессный адаптатор           | линейно-функциональная структура с использованием инструментов сетевой мобилизации для адаптации и апробации инновационных образцов продукции и технологий |
| 5) локальный разработчик                     | процессно-ориентированная структура с включением экспертных комиссий из представителей подразделений, реализующих различные процессы                       |
| 6) технологический бунтарь                   | проектно-развивающаяся структура с элементами научно-технологической кооперации смежных предприятий  |
| 7) отраслевой подражатель                    | линейно-функциональная структура   |
| 8) коммуникационно-ориентированный инноватор | дивизиональная структура, ориентированная на потребителя   |

На рисунке 5 приведен пример схемы саморазвивающейся адаптивной матричной структуры, ориентированной на направления инновационного развития.

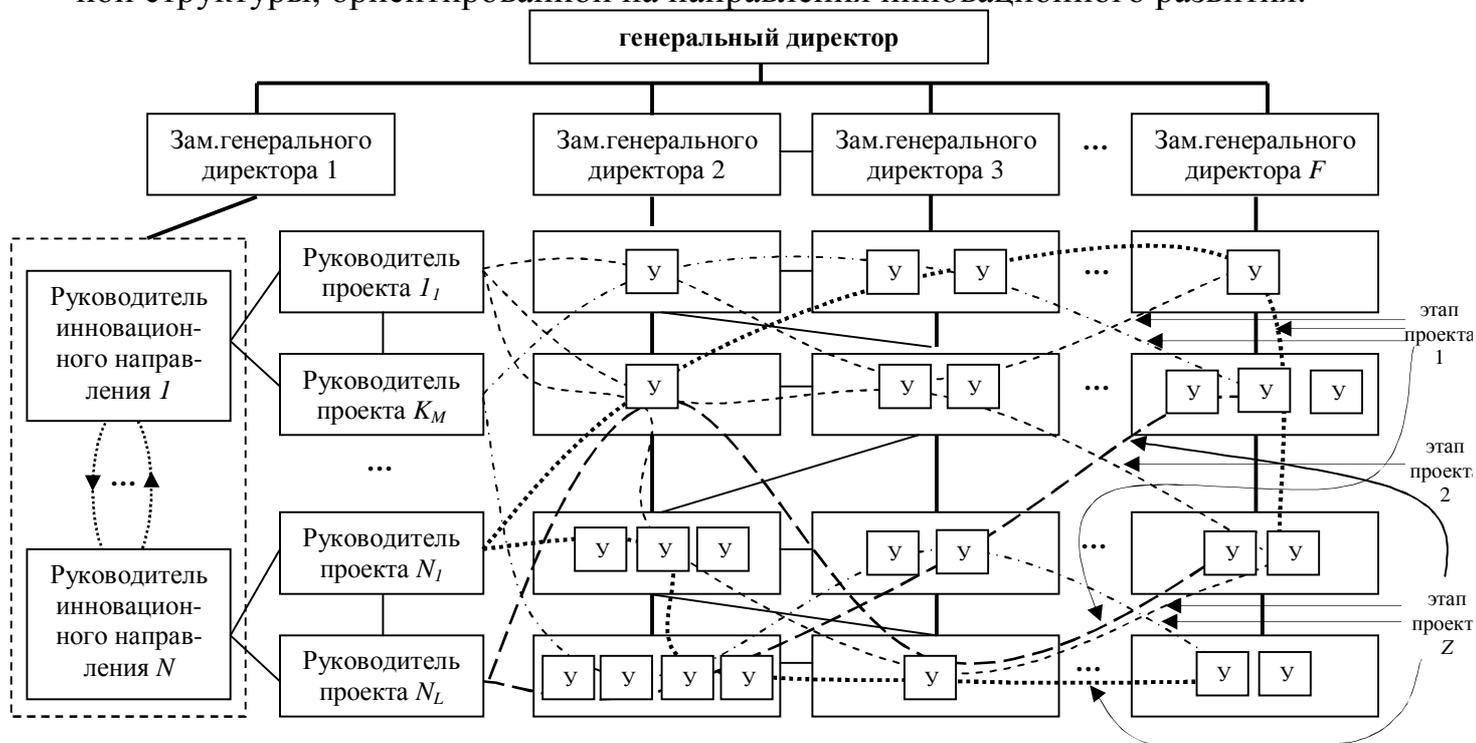


Рисунок 5 - Схема саморазвивающейся адаптивной матричной структуры, ориентированной на направления инновационного развития<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Разработано автором

На рис. 5 введено следующее обозначение: «У» – участник инновационного проекта из соответствующего подразделения.

Предложенные типы организационных структур будут наиболее результативны для приведенных в табл. 3 классов ИАП на рекомендованных для них стадиях жизненных циклов организации, производимого продукта и используемой технологии производства и представленных, в частности, в табл. 2.

**5. Переход ИАП от одного класса к другому в ходе реализации выбранной инновационной стратегии позволяет формализовать происходящие изменения инновационного потенциала. Учитывая, что одним из важнейших инструментов достижения целей и обеспечения рационального способа реализации инновационной стратегии является организационная структура, указанные трансформации целесообразно сопровождать ее адаптацией, направленной на повышение ее эффективности.**

Алгоритм адаптации организационной структуры инновационно-активных промышленных предприятий включает следующие этапы:

1. Изучение имеющегося типа организационной структуры, направленное на выявление ее особенностей, отражающих сильные и слабые стороны данного типа, и степени рациональности сформированной системы управления информационными потоками, кадровыми ресурсами и т.п., а также на определение и анализ имеющихся проблем, связанных с ее функционированием, изучение причин их появления.

2. Сопоставление структурной и функциональной схемы (совокупности базовых подразделений, кадровой составляющей, функционального наполнения) имеющегося типа организационной структуры со структурой планируемого типа, соответствующей новому классу ИАП и выбранной инновационной стратегии.

Автором была разработана схема перехода от одного класса ИАП к другому, осуществление которого обуславливает необходимость адаптации типа организационной структуры. На рис. 6 представлена схема перехода от одного типа организационной структуры ИАП к другому при изменении его класса.

На данном этапе осуществляется оценка имеющегося ресурсного потенциала, прежде всего, в инновационной сфере, и его сопоставление с требуемым, необходимым для реализации новых задач в соответствии с выбранной инновационной стратегией. При этом особое внимание уделяется оценке соответствия квалификационного уровня кадрового состава новым задачам, связанным с функционированием и развитием ИАП, а также сопоставлению сложившихся информационных потоков с требуемыми информационными, структура и направленность движения которых формируется организационной структурой.

Также необходимо определить параметры организационной структуры, которые потребуют преобразования. К числу типовых параметров можно отнести: количество и качественный состав подразделений; число, характер и направленность связей между подразделениями, формирующих соответствующие материальные и информационные потоки; качественный (функциональное наполнение, квалификационный уровень персонала) и количественный состав подразделений; перечень

---

<sup>15</sup> Разработано автором с учетом отдельных положений, содержащихся в трудах ученых в области формирования организационной структуры организации

должностных обязанностей и ответственность сотрудников; соотношение формальных и неформальных связей. Были разработаны варианты решений по трансформации организационной структуры, а также проанализированы возможные проблемы, возникающие при их реализации, и предложены способы их предотвращения.

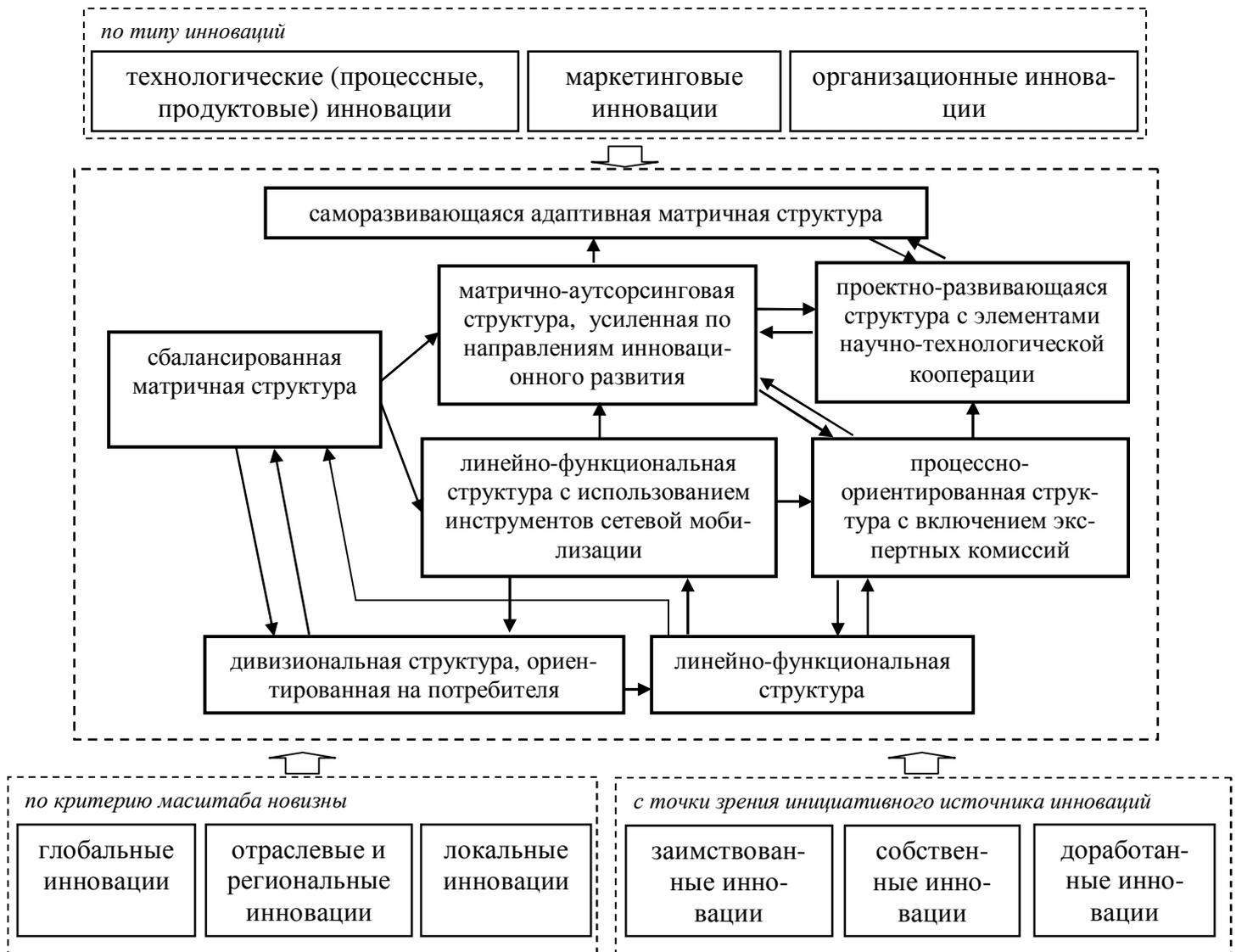


Рисунок 6 – Схема перехода от одного варианта организационной структуры инновационно-активных промышленных предприятий к другому<sup>16</sup>

3. Разработка нового состава подразделений и связей между ними, новых информационных потоков, необходимых для принятия рациональных управленческих решений при реализации выбранного направления развития, и других параметров организационной структуры.

4. Разработка плана осуществления изменений при переходе от исходного типа организационной структуры к новому, включающего основные мероприятия, сроки и ответственных лиц. На данном этапе принимаются решения, связанные с подбором или перераспределением персонала, организацией программ подготовки и пе-

<sup>16</sup> Разработано автором

реподготовки кадров, осуществляется разработка новых должных инструкций, регламентов выполнения различных работ, инструментов мотивации сотрудников и др.

Были определены основные направления трансформации организационной структуры ИАП при переходе от одного типа к другому.

5. Разработка инструментов контроля и процедуры систематического мониторинга функционирования предприятия для определения проблемных областей, связанных с внедренным типом организационной структуры.

Для осуществления указанных преобразований типа организационной структуры может быть создано и введено в состав организационной структуры соответствующее подразделение по ее развитию.

В диссертации приведены научно-обоснованные рекомендации по формированию и определению основных направлений развития организационной структуры ОАО «Ростовский оптико-механический завод», которое было отнесено к классу ИАП - «относительный стратегический новатор». Тип организационной структуры, реализуемый в ОАО «Ростовский оптико-механический завод» на момент анализа, был обозначен как «матричная структура, усиленная по направлениям инновационного развития». На основе анализа инновационного потенциала ОАО «Ростовский оптико-механический завод» было предложено выбрать в качестве инновационной стратегии развития «стратегию опережающего научно-исследовательского лидерства». Также с учетом результатов анализа жизненного цикла организации, продукта и технологии производства была рекомендована следующая траектория трансформации класса ИАП: «относительный стратегический новатор» → «эффективный стратегический новатор» → «инновационный лидер», реализация которой будет связана с адаптацией организационной структуры от типа «матричная структура, усиленная по направлениям инновационного развития» к типу «саморазвивающаяся адаптивная матричная структура, ориентированная на направления инновационного развития», что позволит повысить эффективность управления инновационной деятельностью предприятия.

### **III. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

В диссертации были сформулированы и решены задачи исследования, соответствующие поставленной цели. Основные результаты диссертационного исследования могут быть представлены следующим образом:

- Автором определена сущность организационной структуры инновационно-активного предприятия, учитывающая роль инновационной деятельности в формировании его конкурентных преимуществ и функции организационной структуры на различных этапах жизненного цикла организации, продукта и технологии, а также обоснованы важнейшие признаки классификации инновационно-активных предприятий.

- Предложена классификация инновационно-активных предприятий, которая позволяет учитывать разработку и внедрение различных типов инноваций, а также степень влияния инновационных процессов на экономические показатели деятельности данных предприятий. Классы в работе описаны с помощью совокупности ие-

рархического набора матричных моделей, отражающих различные комбинации указанных характеристик деятельности предприятий.

- В работе предложена процедура перехода инновационно-активного предприятия от одного класса к другому на основе совокупности предложенных инновационных стратегий, учитывающих изменения характеристик инновационного потенциала предприятий при реализации данного перехода в соответствии с определяемыми траекториями развития с учетом моделей жизненного цикла организации, производимого продукта и используемой технологии производства, что позволяет повысить обоснованность принимаемых решений по управлению инновационными процессами промышленных предприятий.

- Для каждого класса инновационно-активных промышленных предприятий предложены организационные структуры, использование которых позволит повысить эффективность инновационных процессов предприятий на основе учета особенностей их функционирования на различных стадиях жизненных циклов организации, производимого продукта и используемой технологии производства.

- Разработан алгоритм адаптации организационной структуры инновационно-активных промышленных предприятий, учитывающий возможность перехода предприятия от одного класса к другому в ходе реализации выбранной инновационной стратегии.

- Основные результаты диссертации практически применены для разработки научно-обоснованных рекомендаций по формированию и определению основных направлений развития организационной структуры ОАО «Ростовский оптико-механический завод», что позволило повысить эффективность управления инновационной деятельностью предприятия.

#### **IV. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

##### ***Статьи, опубликованные в изданиях, рекомендованных ВАК РФ***

1. Алешина А.Ю., Савин Ю.В. Перспективы развития управления операционными рисками в некредитных организациях // Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. - 2012. - №2. - С. 203-208. - 0,7 уч.-изд. л., лично автором - 0,3 уч.-изд. л.

2. Савин Ю.В. Принципы и факторы организационного проектирования инновационного предприятия// Ярославский педагогический вестник. - 2013. - Т.1. - №1. - С.87-93. - 0,8 уч.-изд. л.

3. Савин Ю.В. Инновационное предприятие и его сущность в трудах отечественных и зарубежных исследователей // Экономика и предпринимательство. - 2013. - №12. - ч.1. - С. 695-698. - 0,5 уч.-изд. л.

4. Савин Ю.В. Особенности классификации инновационно-активных промышленных предприятий// Журнал правовых и экономических исследований. - 2015. - №2. - С.199-203. - 0,6 уч.-изд. л.

5. Савин Ю.В., Платов О.К. Основные направления развития организационной структуры инновационно-активного предприятия оптоэлектронной техники // Путе-

водитель предпринимателя. - 2015. - Выпуск XXVI. – С.247-252. - 0,7 уч.-изд. л., лично автором - 0,4 уч.-изд. л.

6. Савин Ю.В. Методика оценки эффективности варианта развития организационной структуры инновационно-активного промышленного предприятия // Ученые записки Российской академии предпринимательства. - 2015. - Выпуск XLIII. – С.126-130. - 0,6 уч.-изд. л.

*Публикации в других научных изданиях*

7. Савин Ю.В. Разработка процедуры перехода инновационно-активного предприятия от одного класса к другому// Энергетика, информатика, инновации - 2014: Сб. тр. Межд. науч.-техн. конф. Смоленск:Универсум, 2014. - С.304-307. - 0,3 уч.-изд. л.

8. Савин Ю.В. Повышение эффективности инновационных процессов промышленных предприятий на основе трансформации организационной структуры// Энергетика, информатика, инновации - 2014: Сб. тр. Межд. науч.-техн. конф. Смоленск: Универсум, 2014. - С.308-310. - 0,2 уч.-изд. л.

9. Савин Ю.В. Организационная структура как инструмент интенсификации инновационной деятельности промышленных предприятий// Актуальные проблемы современных наук - 2015: Сб. тр. XI Межд. науч.-практ. конф. Przemysł. Nauka i studia, 2015. - С.70-72. - 0,2 уч.-изд. л.

10. Савин Ю.В. Алгоритм адаптации организационной структуры инновационно-активных промышленных предприятий // Актуальные достижения европейской науки – 2015: Сб. тр. XI Межд. науч.-практ. конф. София: «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2015. - С.54-56. - 0,2 уч.-изд. л.

11. Савин Ю.В., Платов О.К. Задачи организационной структуры инновационно-активного промышленного предприятия // Информационные технологии, энергетика и экономика: Сб. тр. XII Межд. науч.-техн. конф. Смоленск: Универсум, 2015. - С.125-127. - 0,2 уч.-изд. л., лично автором - 0,1 уч.-изд. л.