

**На правах рукописи**

**ТЕРЕГУЛОВА Карина Рафиковна**

**СТОИМОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
НЕМАТЕРИАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ ПРОМЫШЛЕННОГО  
ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ КОНТРОЛЛИНГА**

**Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным  
хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами: промышленность)**

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

**Уфа – 2013**

Работа выполнена в ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный авиационный технический университет» на кафедре экономики предпринимательства

**Научный  
руководитель:**

доктор экономических наук, доцент  
Гилёва Татьяна Альбертовна

**Официальные  
оппоненты:**

доктор экономических наук, профессор  
Бабкин Александр Васильевич,  
директор департамента научных исследований,  
профессор кафедры экономики и менеджмента  
в машиностроении ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский  
государственный политехнический университет»

кандидат экономических наук, доцент  
Зуева Ольга Константиновна,  
доцент кафедры налогов и налогообложения  
ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный  
авиационный технический университет»

**Ведущая  
организация:**

ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный  
университет экономики и сервиса»

Защита состоится «20» декабря 2013 года в 12 часов на заседании диссертационного совета Д 212.288.09 при ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный авиационный технический университет» по адресу: 450000, г. Уфа, ул. К. Маркса, д. 12.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Уфимского государственного авиационного технического университета

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2013 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
д-р экон. наук, проф.

М.К. Аристархова

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Анализ, проведенный в области концепций и методов управления развитием промышленных предприятий с позиций их адекватности условиям складывающейся в последние десятилетия экономики знаний, позволил выделить два существенных момента:

- одной из ключевых целей современных компаний является рост их стоимости как интегральной характеристики, отражающей влияние как внутренних, так и внешних факторов и ориентированной на длительную перспективу развития;
- все большее значение в качестве фактора роста стоимости компаний приобретают нематериальные ресурсы. По некоторым оценкам, на долю новых знаний, воплощенных в технологиях, оборудовании и организации производства, в промышленно развитых странах приходится до 80 – 95% прироста ВВП.

В наиболее обобщенном виде под нематериальными ресурсами (НМР) промышленного предприятия понимается совокупность явных и неявных, формализованных и неформализованных знаний, объединяющих все, что имеет стоимость для предприятия и заключено в работающих на нем людях, или возникает из производственных процессов, систем или организационной культуры.

НМР как объект управления обладают рядом специфических характеристик, отличающих их от всех других видов ресурсов (они не убывают по мере их использования; существуют вне зависимости от пространства – могут находиться в нескольких местах одновременно; имеют косвенный характер воздействия на результаты деятельности предприятия; их можно продать вновь, но нельзя забрать назад), что определяет необходимость разработки инструментов управления НМР с учетом их специфики.

### **Степень разработанности темы**

Исследованиям в области предпосылок, закономерностей и проблем формирования и развития экономики знаний посвящены труды Макарова В.Л., Клейнера Г.Б., Абалкина Л.И., Бузгалина А.В., Добрынина А.И., Дынкина А.А., Дятлова С.А., Иноземцева В.Л., Капелюшниковой Р.И., Львова Д.С., Мильнера Б.З., Поляка Г.Б., Садовниченко В.А., Степановой Т.Е., Хохлова Ю.Е., Шапошника С.Б., Яковца Ю.В., Белла Д., Кана Г., Корная Я., Масуда И., Махлупа Ф., Рисмена Д., Слоу Р., Стюарта Т. М и др.

Основы управления нематериальными ресурсами предприятия разработаны и развиты такими учеными, как Т. Стюарт, К. Э. Свейби, Л. Эдвинсон, Э. Брукинг, У. Букович, Р. Уильямс, Р. Каплан, Д. Нортон, И. Нонака, Х. Такеучи, Л.И. Лукичева, Г.Б. Клейнер, В.Л. Макаров, Б. З. Мильнер.

Проблемы оценки и управления стоимостью предприятия рассматривались в трудах: Р. Брейли, Ю. Вебера, Г. Десмонда, П. Дойля, Т. Коупленда, Т. Коллера, Р.Э. Кэлли, С. Майерса, М. Миллера, Дж. Мурина, В. Егерова.

Применению концепции контроллинга в качестве теоретико-методической базы целеориентированного управления предприятием посвящены работы Ананькиной Е.А., Анискина Ю.П., Аристарховой М.К., Дайле А., Данилочкиной Н.Г., Дедова О.А, Карминского А.М., Майера Э., Хана Д.

Несмотря на значительный объем исследований в области управления нематериальными ресурсами предприятия как в отечественной, так и в зарубежной экономической науке, анализ показывает, что:

- во-первых, не всегда в качестве ориентира при управлении НМР рассматривается рост стоимости предприятия;
- во-вторых, влияние НМР на результаты деятельности предприятия оцениваются в целом, а не поэлементно, что не позволяет осуществлять обоснованный выбор управляющих воздействий;
- в-третьих, управление НМР строится либо на неполной информации (только по видам, отраженным в бухгалтерском балансе), либо на экспертных оценках, в то время как применение количественных оценок сильно ограничено существенным недостатком информации об имеющихся у предприятия НМР;
- в-четвертых, наиболее распространенный подход – управление по отклонениям, что может привести к «стратегическому разрыву» между существующим и требуемым уровнем НМР, поскольку некоторые виды НМР требуют достаточно длительного времени для их создания или развития.

Исходя из этого, сформулирована **цель исследования**: разработка концепции и инструментов управления нематериальными ресурсами промышленного предприятия, ориентированных на рост его стоимости.

В соответствии с выделенной целью определены **задачи исследования**:

- исследование методов и инструментов управления нематериальными ресурсами как ключевым фактором роста стоимости современных предприятий;
- формирование концепции стоимостно-ориентированного управления НМР промышленного предприятия;
- разработка методики оценки НМР как информационной базы управления;
- построение модели количественной оценки влияния НМР на стоимость промышленного предприятия;
- разработка инструментов управления НМР, ориентированных на рост стоимости промышленного предприятия.

**Объект исследования**: промышленные предприятия, использующие нематериальные ресурсы как фактор развития и укрепления конкурентоспособности.

**Предмет исследования**: экономические отношения, возникающие в процессе управления НМР как фактором роста стоимости промышленного предприятия в условиях экономики знаний.

**Научная новизна**

Основные научные результаты, обладающие научной новизной, составляют следующие положения.

1. Систематизированы проблемы управления НМР, установлена взаимосвязь задач управления НМР с ключевыми принципами концепции контроллинга. Обоснована целесообразность применения контроллинга как теоретико-методической базы стоимостно-ориентированного управления НМР промышленного предприятия, определено *понятие контроллинга нематериальных ресурсов* как информационно-аналитической системы поддержки принятия решений по своевременному управлению НМР, ориентированной на рост стоимости промышленного предприятия.

2. Предложена *концепция стоимостно-ориентированного управления НМР* промышленного предприятия, формирующая, в соответствии с выделенными принципами, требования к содержанию, методам и инструментам управления, *отличительными особенностями* которой являются:

- ориентация на опережающий характер управления, необходимый в силу длительного срока формирования большинства видов НМР, за счет своевременного выявления отклонений, анализа их причин и последствий, что является реализацией базовых положений и этапов контроллинга;

- выбор управляющих воздействий на НМР на основе количественной оценки их влияния на изменение стоимости предприятия по каждому виду НМР.

3. Разработана *методика индексной оценки НМР*, основанная на их уточненной структуре, оригинальной системе оценочных показателей и соответствующих им нормированных шкалах, позволяющая получить сопоставимую количественную характеристику всех имеющихся у предприятия видов НМР как основу формирования информационной базы контроллинга НМР.

4. Построена *многомерная модель оценки влияния НМР на стоимость промышленного предприятия* как аналитический инструмент контроллинга НМР, предполагающая выявление взаимосвязей и поэлементную оценку зависимости стоимости предприятия от имеющихся у него НМР с помощью системы регрессионных уравнений. *Отличительными особенностями* предложенной модели являются разработка автором *структурной модели* влияния НМР на элементы стоимости предприятия, оцениваемой по методу чистых активов, а также применение при формировании системы аналитических уравнений *метода Чебышева*, что позволяет увеличить точность прогнозирования изменения стоимости предприятия.

5. Разработана *методика формирования программы развития НМР* промышленного предприятия, ориентированная на рост его стоимости, реализуемая в виде следующей последовательности этапов:

- позиционирование НМР по критериям степени влияния на стоимость предприятия и характера взаимовлияния друг на друга на основе модификации метода навигатора интеллектуального капитала;

- обоснование целесообразности инвестирования в отдельные виды НМР;

– формирование альтернативных вариантов программы развития НМР на основе выбора управляющих воздействий в зависимости от позиционной зоны, занимаемой НМР, с учетом ограничений на имеющийся объем инвестиций;

– выбор программы, обеспечивающей максимальный ожидаемый прирост стоимости на основе применения разработанной модели оценки влияния НМР на стоимость промышленного предприятия.

**Результаты исследований, представленных в диссертации, соответствуют следующим пунктам паспорта специальности 08.00.05. Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность):**

1.1.1. Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями промышленности.

1.1.13. Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов.

1.1.26. Теоретические и методические подходы к созданию системы контроллинга в промышленной организации.

**Теоретическая и практическая значимость работы.** Теоретическая значимость работы заключается в разработке концепции управления НМР промышленного предприятия, ориентированной на рост его стоимости, и формировании модельно-методического инструментария ее реализации, обеспечивающего эффективное управление НМР как ключевым источником конкурентных преимуществ предприятий в экономике знаний.

Практическая значимость результатов исследования состоит в том, что предложенный в ней информационно-аналитический инструментарий в виде разработанных моделей и методик позволяет:

– оценить состояние имеющихся у предприятия НМР;

– осуществить поэлементную оценку влияния НМР на стоимость предприятия, определить тем самым роль различных видов НМР в формировании стоимости и обосновать целесообразность и направления их развития;

– своевременно выбрать управляющие воздействия на НМР предприятия, обеспечивающие рост его стоимости.

**Методология и методы исследования.** Теоретическую и методологическую основу диссертационного исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых в области управления конкурентоспособностью и стоимостью компаний, стратегического планирования, управления нематериальными ресурсами и контроллинга. Разработка инструментария управления нематериальными ресурсами проводилась с использованием методов системного анализа и моделирования, экономического и корреляционно-регрессионного анализа, индексной оценки, а также метода навигатора интеллектуального капитала.

Информационную, нормативную и эмпирическую базу исследования составили законодательные и нормативные акты Российской Федерации и Республики Башкортостан, официальные статистические материалы Росстата РФ, прогнозы экономического развития России до 2020 года, разработанные Минэкономразвития РФ, нормативные материалы Министерства инновационной и промышленной политики РБ, материалы и экспертные оценки, представленные в работах отечественных и зарубежных институтов и отдельных ученых – ведущих специалистов в области управления развитием промышленных предприятий в условиях интеллектуализации экономики, бухгалтерская и финансовая отчетность ОАО «Туймазинский завод автобетоновозов», информация периодических изданий, материалы научных семинаров и конференций.

**Степень достоверности и апробация результатов** исследования. Достоверность полученных результатов основана на использовании признанных положений отечественной и зарубежной науки в области управления стоимостью и управления нематериальными ресурсами предприятия, корректным применением принципов и методов контроллинга, системного анализа и позиционирования, корреляционно-регрессионного анализа, методов Чебышева и навигатора интеллектуального капитала, а также подтверждена результатами внедрения в практику промышленных предприятий.

Основные положения диссертации докладывались и обсуждались на следующих конференциях: XIV Международная научная студенческая конференция «Студент и научно-технический прогресс» (Новосибирск, 2007); Международная молодежная конференция «XX Туполевские чтения» (Казань, 2007 г.); Всероссийская молодёжная научная конференция «Мавлютовские чтения» (Уфа, 2007, 2008 гг.); Всероссийская конференция с международным участием «Управление экономикой: методы, модели, технологии» (Уфа, 2009, 2012 гг.). В 2010 г. по результатам работы получен грант республики Башкортостан «Молодым ученым».

Основные положения и результаты диссертационной работы использованы на ОАО «Туймазинский завод автобетоновозов» и ОАО «Белебеевский завод «Автономаль» при разработке программ развития НМР, обеспечивающих рост стоимости предприятий, что подтверждено соответствующими актами внедрения.

Учитывая ключевой характер влияния НМР на развитие современных предприятий, внедрение результатов исследования в учебный процесс реализовано при чтении курсов «Стратегическое планирование» и «Экономическая стратегия фирмы» для специалистов, бакалавров и магистров, обучающихся по специальности «Экономика и управление на предприятии» и направлению «Экономика».

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 14 работ общим объемом 4,41 п.л., в том числе три статьи в журналах, входящих в перечень изданий ВАК для публикаций материалов по докторским и кандидатским диссертациям. Автору принадлежат 3,13 п.л.

**Структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений. Содержание работы изложено на 137 страницах машинописного текста, содержит 23 рисунка и 35 таблиц. Список литературы включает 147 наименований.

**Во введении** кратко обоснована актуальность выбранной темы, раскрыта степень научной разработанности проблемы, сформулированы цель, конкретные задачи, определена теоретико-методологическая база исследования, дана характеристика научной новизны и практической ценности полученных результатов.

**В первой главе «Комплексный анализ проблемы управления НМР как фактором роста стоимости промышленного предприятия»** показана роль НМР как ключевого фактора формирования стоимости предприятий в экономике знаний. Выделены особенности НМР как объекта управления. Сформирована обобщенная структура НМР промышленного предприятия.

Проведен сравнительный анализ методов управления НМР. Обоснована необходимость разработки инструментов НМР с учетом их специфики. Построено проблемное поле исследования, рассмотрены принципы и инструменты контроллинга, обоснована целесообразность его применения в качестве теоретико-методической основы стоимостно-ориентированного управления НМР

**Во второй главе «Теоретико-методические основы стоимостно-ориентированного управления НМР промышленного предприятия»** предложена концепция стоимостно-ориентированного управления НМР, дано авторское определение понятия контроллинга НМР, выделены его основные задачи.

Для создания информационной базы управления разработана методика индексной оценки НМР, с применением технологии бенчмаркинга построены нормировочные оценочные шкалы. Проведена апробация методики на примере ОАО «ТЗА». Построена обобщенная структурная модель влияния НМР на элементы стоимости предприятия как основа формирования инструментария количественной оценки в рамках стоимостно-ориентированного управления НМР.

**В третьей главе «Инструментарий стоимостно-ориентированного управления НМР»** построена многомерная регрессионная модель оценки влияния НМР на стоимость промышленного предприятия. Предложено использование метода навигатора интеллектуального капитала для выбора направлений развития НМР, проведена его модификация с целью повышения точности полученных оценок. Разработан классификатор управляющих воздействий на НМР промышленного предприятия, сформирован матричный инструментарий их выбора. Представлены результаты апробации разработанного инструментария на примере ОАО «ТЗА».



## НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Систематизированы проблемы управления НМР, установлена взаимосвязь задач управления НМР с ключевыми принципами концепции контроллинга. Обоснована целесообразность применения контроллинга как теоретико-методической базы стоимостно-ориентированного управления НМР промышленного предприятия, определено понятие контроллинга нематериальных ресурсов как информационно-аналитической системы поддержки принятия решений по своевременному управлению НМР, ориентированной на рост стоимости промышленного предприятия.

На основе обобщения и систематизации исследований в области определения структуры НМР, сформирована укрупненная структура НМР в виде трех блоков (человеческого, организационного и рыночного, или клиентского капитала) с последующей детализацией по элементам.

Под *человеческим капиталом* предприятия понимаются сформированные в результате инвестиций и накопленные человеком знания, навыки, способности, мотивации, которые ведут к повышению квалификации работника, используются в процессе трудовой деятельности, содействуют росту производительности и качества труда. В соответствии с данным определением выделены следующие составляющие ЧК: компетентность персонала ( $x_1$ ); удовлетворенность работников ( $x_2$ ); обучение и развитие персонала ( $x_3$ ), обеспечивающее поддержание его профессиональной компетентности и являющееся одним из факторов роста удовлетворенности.

*Организационный капитал* (ОК) предприятия, представляющий собой формализованные, закрепленные знания, которые могут передаваться любому сотруднику и являются собственностью предприятия, а также систему внутри-организационных взаимоотношений. Обосновано, что наиболее значимыми и подлежащими первоочередной оценке, элементами организационного капитала, являются:

– организационная культура ( $x_4$ ) – совокупность организационных норм, ценностей и правил, определяющих как формальное, так и неформальное поведение всех сотрудников организации;

– интеллектуальная собственность ( $x_5$ ) – вид собственности, которая приобретена как результат умственной деятельности работников предприятия и защищена законодательством (патенты, авторские права, товарные знаки, производственные секреты и ноу-хау, оригинальные технологии и пр.);

– технологии управления ( $x_6$ ) – системы и структуры управления, объединяющие арсенал применяемых на предприятии методов и инструментов управления: информационные системы, системы мотивации и программы развития персонала, модели и методы реализации организационных преобразований и др.

*Капитал клиента* объединяет элементы НМР, определяющие характер и тесноту отношений с внешней средой предприятия (организации), потребителями, поставщиками, партнерами, инвесторами и кредиторами, посредниками и пр. В составе клиентского капитала выделены: удовлетворенность клиента ( $x_7$ ); имидж предприятия ( $x_8$ ); взаимоотношения с финансовыми и страховыми компаниями ( $x_9$ ).

По результатам сравнительного анализа в области методов оценки и управления НМР (монитора нематериальных активов К. Э. Свейби; системы «*Skandia Navigator*» Л. Эдвинсона; оценочных систем компаний *Ernst & Jang* и *Hewlet Packard*; модели *EP2M* К. Адамса и П. Робертса; концепции счетов интеллектуального капитала Совета по развитию торговли и промышленности Дании, а также системы сбалансированных показателей Р. Каплана и Д. Нортона), в частности, показано, что:

– влияние НМР на результаты деятельности предприятия оцениваются в целом, а не поэлементно, что не позволяет осуществлять обоснованный выбор управляющих воздействий;

– наиболее распространенный подход – управление по отклонениям, что может привести к «стратегическому разрыву» между существующим и требуемым уровнем НМР, поскольку некоторые виды НМР требуют достаточно длительного времени для их создания или развития.

Детализированное представление и обширная информационная база о состоянии объекта управления, а также ориентация на достижение целей и опережающий характер управления за счет своевременного выявления и анализа причин возможных отклонений являются ключевыми правилами *концепции контроллинга*, поэтому была сформирована *гипотеза* о целесообразности применения контроллинга в качестве теоретико-методической основы формирования стоимостно-ориентированного управления НМР промышленного предприятия.

Показано, что в современной литературе существуют различные подходы к определению сущности и задач контроллинга: он рассматривается и как философия управления; и как некоторая интегрированная функция, объединяющая задачи планирования, прогнозирования, учета, анализа, контроля и регулирования; и как информационно-аналитическая система поддержки принятия управленческих решений; и как инструмент (таблица 1).

Проведен анализ видов, объектов и этапов процесса контроллинга. Показано, что на сегодняшний день НМР в качестве самостоятельного объекта контроллинга не рассматриваются.

Дано авторское определение **контроллинга нематериальных ресурсов** как информационно-аналитической системы поддержки принятия решений по своевременному управлению НМР, ориентированной на рост стоимости промышленного предприятия.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика подходов к определению контроллинга

Определение понятия	Автор	Ключевые слова
Контроллинг – это <i>концепция</i> , направленная на ликвидацию узких мест, ориентированная в будущее в соответствии с поставленными целями и задачами получения определенных результатов	Анискин Ю.П. Павлова А.М.	ориентация в будущее; достижение целей; ликвидация узких мест
Контроллинг – это ориентированная на достижение целей интегрированная <i>система информационно-аналитической и методической поддержки</i> руководителей в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности предприятия.	Анискин Ю.П., Павлова А.М.	достижение целей; интегрированный характер; информационно-аналитический, функциональный и методический аспекты
Контроллинг – это <i>информационно-аналитическая система</i> , обеспечивающая руководство предприятия информацией для принятия управленческих решений	Аристархова М.К.	информационный и аналитический аспекты, принятие решений
Контроллинг – это <i>организационно-методический комплекс</i> поддержки управления предприятием; <i>технология управления</i> , направленная на повышение определенности и упорядоченности в процессе принятия управленческих решений	Дедов О.А.	технология управления; упорядоченность принятия управленческих решений
Контроллинг – это <i>философия</i> и образ мышления руководителей, ориентированные на эффективное использование ресурсов и развитие предприятия в долгосрочной перспективе	Карминский А.М., Фалько С.Г.	философия; долгосрочная перспектива; эффективное использование ресурсов
Контроллинг – информационное обеспечение ориентированного на результат управления предприятием	Хан Д.	ориентация на результат

Определены его **основные задачи**:

- предоставление информации о наличии НМР;
- «отслеживание» движения предприятия в направлении роста стоимости предприятия и других стратегических целей, оценка степени их достижения;
- увеличение эффективности использования имеющихся у предприятия НМР;
- контроль плановых значений НМР и анализ возникающих отклонений на основе сравнения: план – факт – желаемая перспектива;
- информационное обеспечение – построение информационной системы, которая содержит как результаты непосредственной оценки, так и аналитическую информацию об использовании НМР;
- «опережение» – принятие решений до возникновения негативных последствий.

Таким образом, по результатам проведенного теоретического исследования сформировано **проблемное поле управления нематериальными ресурсами** (рисунок 1), позволяющее посредством выявления взаимосвязи особенностей НМР с задачами управления обосновать целесообразность применения

контроллинга как теоретико-методической базы стоимостно-ориентированного управления НМР промышленного предприятия.

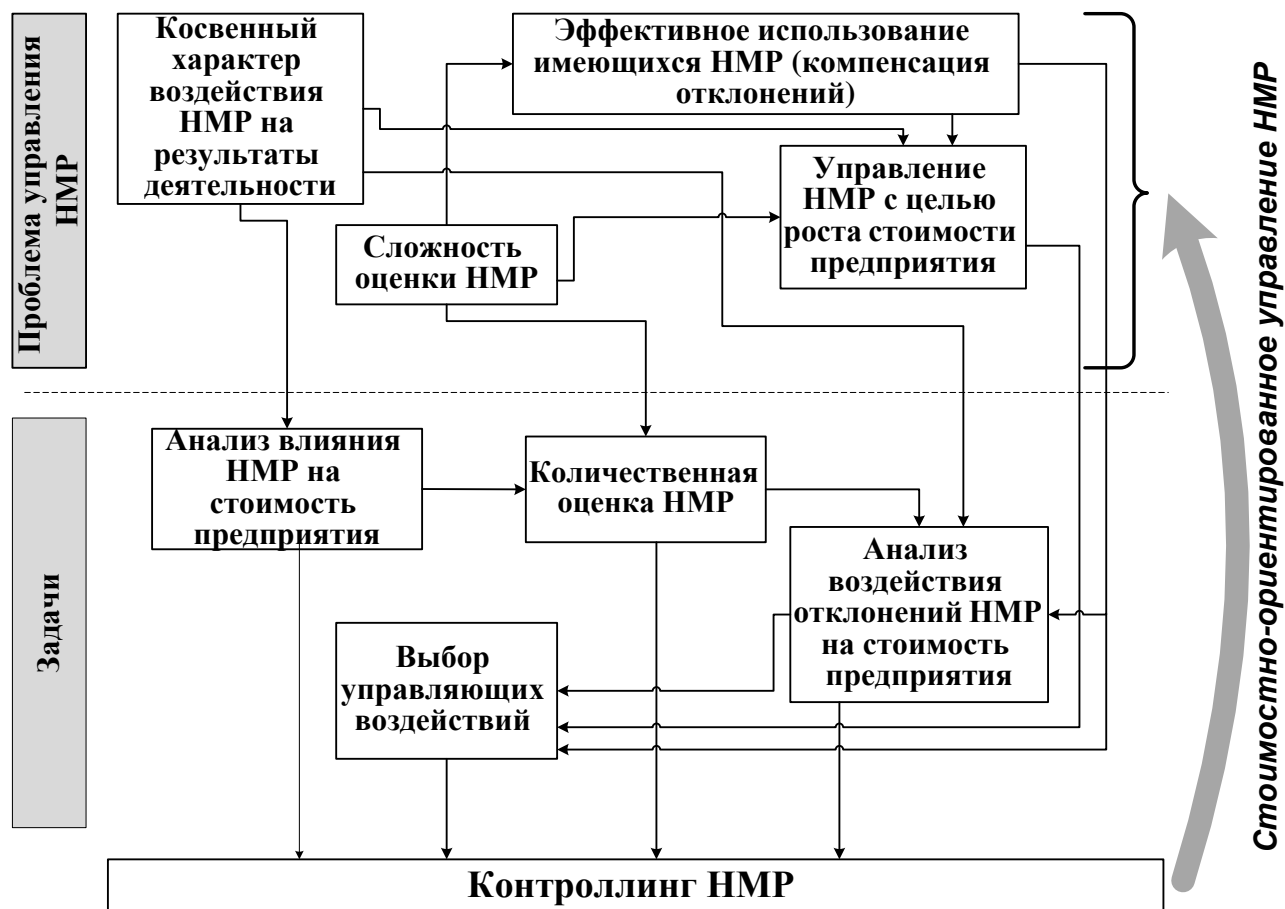


Рисунок 1 – Проблемное поле управления нематериальными ресурсами

2. Предложена концепция стоимостно-ориентированного управления НМР промышленного предприятия, формирующая, в соответствии с выделенными принципами, требования к содержанию, методам и инструментам управления,

*Отличительными особенностями* предложенной концепции являются:

– ориентация на опережающий характер управления, необходимый в силу длительного срока формирования большинства видов НМР, за счет своевременного выявления отклонений, анализа их причин и последствий, что является реализацией базовых положений и этапов контроллинга;

– выбор управляющих воздействий на НМР на основе количественной оценки их влияния на изменение стоимости предприятия по каждому виду НМР.

Наглядное представление концепции стоимостно-ориентированного управления НМР промышленного предприятия представлено на рис. 2.

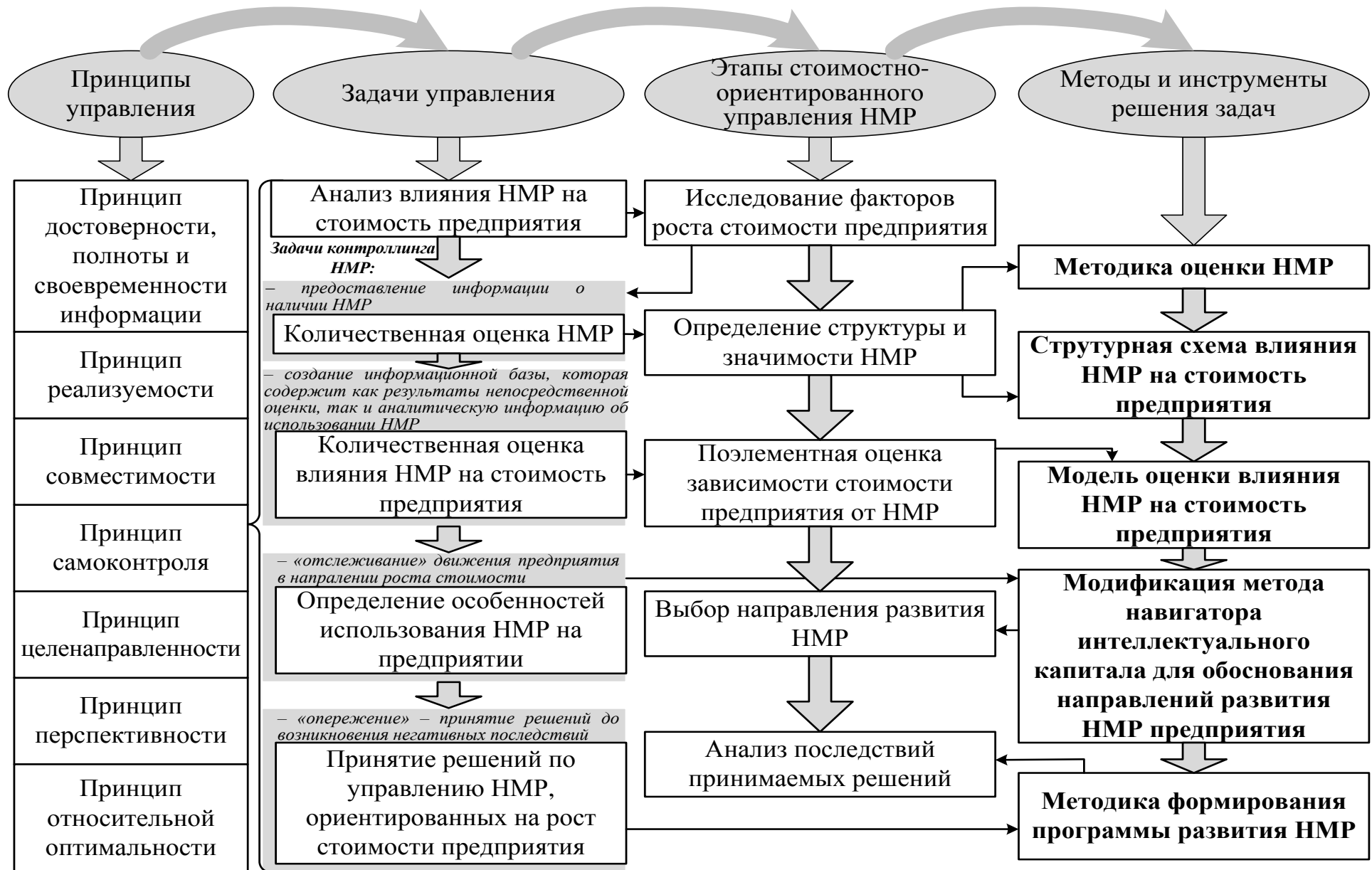


Рисунок 2 – Концепция стоимостно-ориентированного управления НМР промышленного предприятия

С учетом построенного проблемного поля, выделены ключевые принципы стоимостно-ориентированного управления НМР и установлена их связь с задачами управления. Далее для формирования требований к составу и содержанию инструментария, определены ключевые этапы управления (рис. 2):

- исследование факторов роста стоимости предприятия;
- определение структуры НМР и их оценка;
- укрупненный выбор направлений развития НМР, ориентированных на увеличение стоимости;
- выбор управляющих воздействий, обеспечивающих своевременное развитие ключевых с позиций роста стоимости видов НМР.

На первом этапе (исследование факторов роста стоимости предприятия) применены традиционные методы оценки стоимости предприятия. По критериям наглядности, простоты применения и полноты информации для представления взаимосвязи элементов НМР и составляющих стоимости предприятия выбран метод чистых активов.

Для реализации последующих этапов предложен оригинальный инструментарий, объединяющий:

- методику оценки НМР промышленного предприятия;
- обобщенную схему влияния элементов НМР на составляющие стоимости предприятия, построенную с применением метода чистых активов;
- модель оценки влияния НМР на стоимость предприятия;
- методику формирования программы развития НМР.

Характеристика перечисленных инструментов дана при раскрытии содержания последующих результатов данного исследования.

**3. Разработана методика индексной оценки НМР, основанная на их уточненной структуре, оригинальной системе оценочных показателей и соответствующих им нормированных шкалах, позволяющая получить сопоставимую количественную характеристику всех имеющихся у предприятия видов НМР как основу формирования информационной базы контроллинга НМР.**

Оценка НМР проводится в соответствии с представленной выше структурой НМР и осуществляется в виде следующей последовательности этапов:

- 1) формирование перечня первичных оценочных показателей, которые, с одной стороны, будут удовлетворять требованиям наиболее полной характеристики содержания рассматриваемого вида НМР, а с другой – информация о них по возможности должна быть в статистической отчетности предприятия;
- 2) расчет показателей на основе статистической и экспертной информации;
- 3) нормирование расчетных значений с целью приведения всех показателей к единому диапазону (от 0 до 1) с помощью разработанных с применением технологии бенчмаркинга оценочных шкал.

Состав оценочных показателей и способы их расчета для организационного капитала и капитала клиента предприятия приведены в таблице 2, наглядная схема расчета для человеческого капитала – на рисунке 3.

Таблица 2 – Показатели оценки человеческого и клиентского капиталов

Структурный элемент НМР	Способ расчета	Значения на IV квартал 2012г.
1. Организационный капитал		
1.1. Организационная культура ( $x_4$ )	Индекс организационной культуры (на основе анкетирования)	0,497
1.2. Интеллектуальная собственность ( $x_5$ )	$x_5 = \left( \left( \frac{ВИП}{В} * 100\% \right) + \left( \frac{ЗИ}{В} * 100\% \right) \right) / 2$ <p>где ВИП – выручка от инновационной продукции; В – выручка; ЗИ – затраты на инновации.</p>	0,094
1.3. Информационные технологии ( $x_6$ )	По разработанным шкалам	0,50
2. Капитал клиента		
2.1. Удовлетворенность клиента ( $x_7$ )	$x_7 = \left( \left( \frac{ВПК}{В} * 100\% \right) + \left( \frac{ВТ}{ВБ} * 100\% \right) + I_{удв.к} \right) / 3$ <p>где ВПК – выручка от постоянных клиентов; ВТ – выручка текущая; ВБ – выручка базовая; <math>I_{удв.к.}</math> – индекс удовлетворенности клиента</p>	0,71
2.2. Имидж ( $x_8$ )	$x_8 = \left( \left( \frac{ЗМ}{ОЗ} * 100\% \right) + \frac{\%ОП}{\%ЗМ} \right) / 2$ <p>где ЗМ – затраты на маркетинг; ОЗ – общие затраты; %ОП – процент изменения объема продаж; %ЗМ – процент изменения затрат на маркетинг.</p>	0,47
2.3. Взаимоотношения с финансовыми и страховыми компаниями ( $x_9$ )	Индекс лояльности внешних организаций (на основе анкетирования)	0,51

На основе проведенной поквартальной оценки НМР на ОАО «Гуймазинский завод автобетоновозов» за 4 года (2009 – 2012гг.) можно сделать вывод о том, что анализируемые индексы имеют устойчивую положительную динамику. Это может служить подтверждением роли НМР в развитии предприятия. Однако основным результатом оценки является формирование информационной базы для последующей количественной оценки влияния НМР на стоимость предприятия.

**4. Построена многомерная модель оценки влияния НМР на стоимость промышленного предприятия как аналитический инструмент контроллинга НМР, предполагающая выявление взаимосвязей и поэлементную оценку зависимости стоимости предприятия от имеющихся у него НМР с помощью системы регрессионных уравнений. Отличительными особенностями предложенной модели являются разработка автором структурной модели влияния НМР на элементы стоимости предприятия, оцениваемой по методу чистых активов, а также применение при формировании системы аналитических уравнений метода Чебышева, что позволяет увеличить точность прогнозирования изменения стоимости предприятия.**

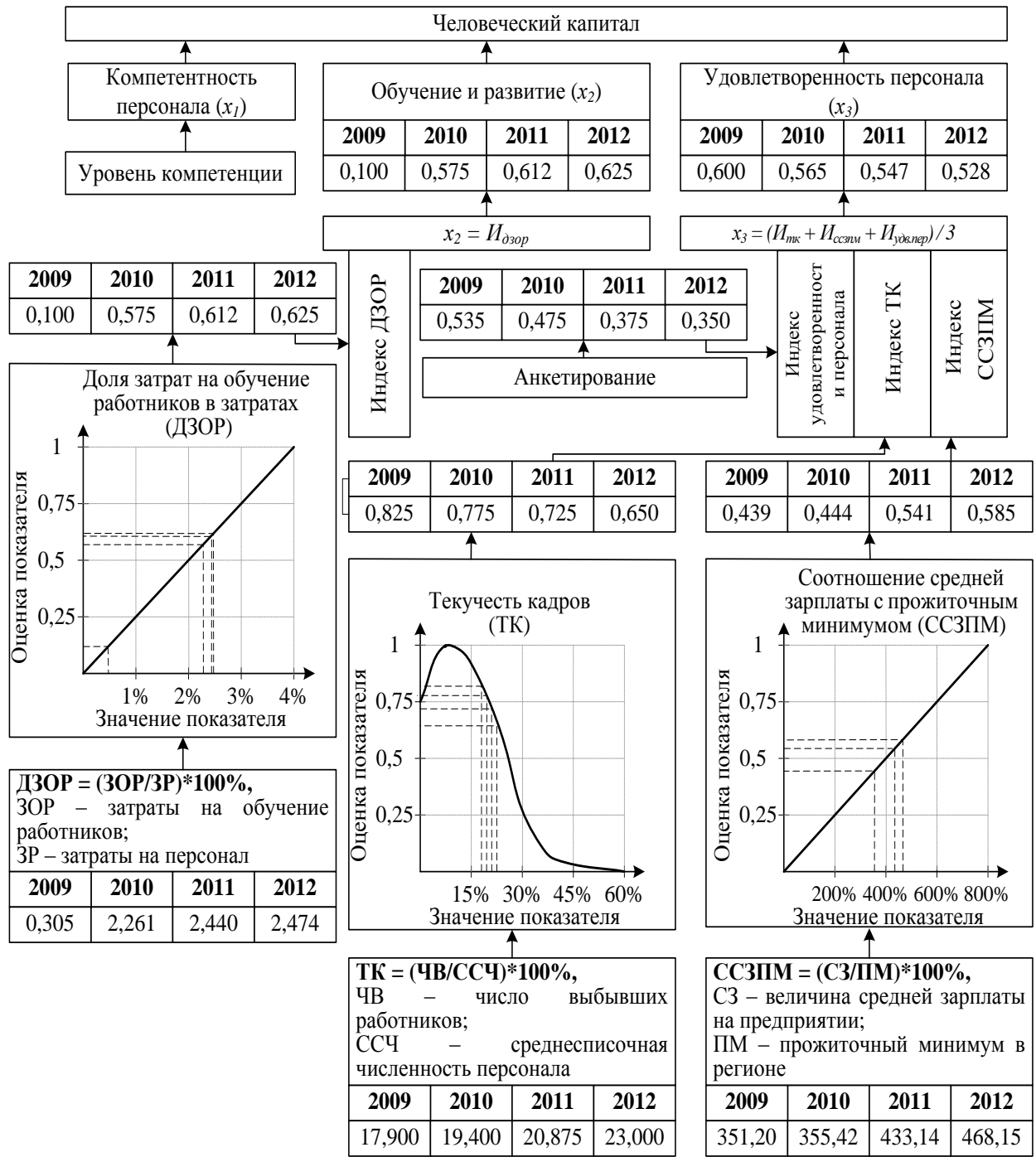


Рисунок 3 – Схема индексной оценки человеческого капитала

Основой для построения модели является разработка структурной схемы, отражающей взаимодействие выбранных видов НМР с факторами роста стоимости предприятия. Обоснована целесообразность применения в качестве метода оценки и управления стоимостью предприятия метода чистых активов. На рис. 4 представлена детализированная структурная схема, по результатам анализ которой выделены наиболее существенные взаимосвязи между элементами НМР ( $x$ ) и составляющими стоимости предприятия ( $y$ ).



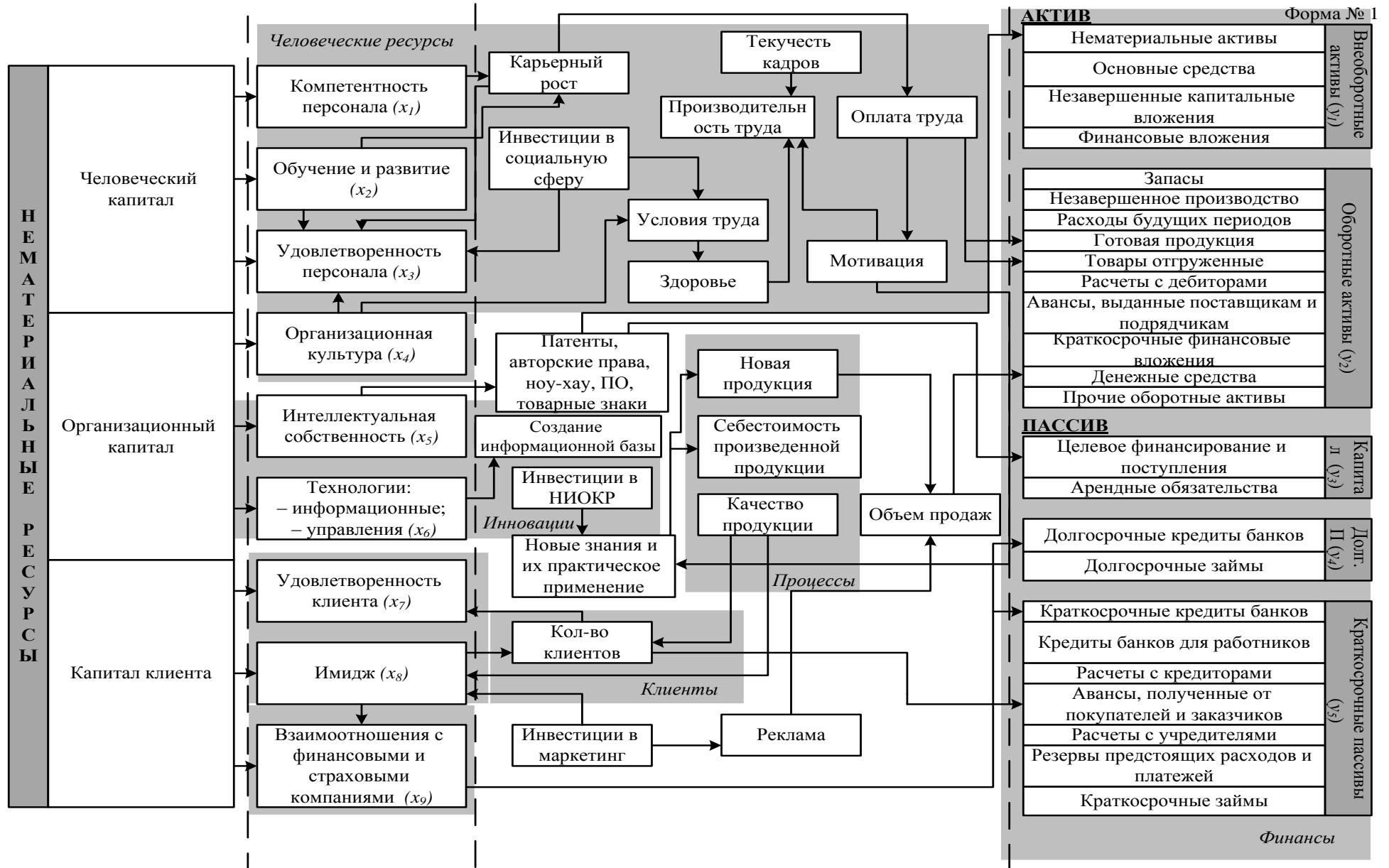


Рисунок 4 – Укрупненная схема влияния НМР на стоимость предприятия

Для исследования полученных взаимосвязей составлена функциональная зависимость  $y_{k,j} = f(x_{1,j}; x_{2,j} \dots; x_{m,j})$ , где  $y_{k,j}$  – показатель стоимости предприятия в  $j$ -тый период, а  $x_{m,j}$  – элементы НМР предприятия, как фактор роста в  $j$ -тый период. Показано, что укрупненная характеристика наиболее значимых взаимосвязей может быть описана в виде следующей системы уравнений:

$$y_1 = f(x_{5j}, x_{8j}); \quad (1)$$

$$y_2 = f(x_{1j}, x_{2j}, x_{3j}, x_{4j}, x_{6j}, x_{7j}, x_{8j}); \quad (2)$$

$$y_4 = f(x_{8j}, x_{9j}); \quad (3)$$

$$y_5 = f(x_{7j}, x_{9j}). \quad (4)$$

где  $y_{1j}$  – внеоборотные активы;  $y_{2j}$  – оборотные активы;  $y_{4j}$  – долгосрочные пассивы;  $y_{5j}$  – краткосрочные пассивы;  $x_{1j}$  – компетентность персонала;  $x_{2j}$  – обучение и развитие;  $x_{3j}$  – удовлетворенность персонала;  $x_{4j}$  – организационная культура;  $x_{5j}$  – интеллектуальная собственность и ИТ;  $x_{6j}$  – технологии управления;  $x_{7j}$  – удовлетворенность клиента;  $x_{8j}$  – имидж;  $x_{9j}$  – взаимоотношения с финансовыми и страховыми компаниями.

Возможны различные варианты построения аналитических функций:

$$y_{k,j} = a_0 + a_1 x_{i,j} + a_2 x_{m,j} \quad (5)$$

$$y_{k,j} = a_0 + a_1 x_{i,j} + a_2 x_{m,j} + a_3 x_{i,j} x_{m,j} \quad (6)$$

$$y_{k,j} = a_0 + a_1 x_{i,j} + a_2 x_{m,j} + a_3 x_{i,j}^2 + a_4 x_{m,j}^2 + a_5 x_{i,j} x_{m,j} \quad (7)$$

Выбор опорной функции основывается на оценке средней ошибки аппроксимации ( $E$ ), которая не должна быть больше 10 %.

В качестве способа решения полученных регрессионных зависимостей обоснована целесообразность применения метода Чебышева, преимущество которого состоит в том, что точность приближения, полученная для дискретного представления функции, сохраняется на всем непрерывном интервале ее задания, что делает его предпочтительнее интерполяционного и среднеквадратического методов приближений. Выбор осуществляется следующим образом:

1) строится система уравнений по методу Чебышева для опорной функции следующего вида:

$$\begin{aligned} y_{k,1} - (a_0 + a_1 x_{1,1} + a_2 x_{m,1}) &= L \\ y_{k,\max j} - (a_0 + a_1 x_{1,\max j} + a_2 x_{m,\max j}) &= -L \end{aligned} \quad (8)$$

$$y_{k,\min j} - (a_0 + a_1 x_{1,\min j} + a_2 x_{m,\min j}) = L$$

$$y_{k,nj} - (a_0 + a_1 x_{1,nj} + a_2 x_{m,nj}) = -L$$

где  $L$  – величина равного отклонения расчетных значений  $x$  от фактических;  
 –  $y_{k,1}$  – показатель стоимости предприятия на начало исследуемого периода, соответственно  $x_{1,1}$ ,  $x_{m,1}$  – показатели НМР на начало исследуемого периода;  
 –  $y_{k, \max j}$ , – показатель стоимости предприятия в период, когда его значение максимально, значения  $x_{1, \max j}$ ,  $x_{m, \max j}$  – показатели НМР в этот период;

–  $y_{k, \min j}$ , – показатель стоимости предприятия в период, когда его значение минимально, значения  $x_{l, \min j}$ ,  $x_{m, \min j}$  – соответствующие показатели НМР;

–  $y_{k, n j}$ , – показатель стоимости предприятия на конец исследуемого периода, значения  $x_{l, n j}$ ,  $x_{m, n j}$  – показатели НМР на конец исследуемого периода;

2) по результатам расчета средней ошибки аппроксимации проверяется адекватность построенной модели. Если ошибка аппроксимации  $< 10\%$ , то модель считается адекватной. Если ошибка аппроксимации  $> 10\%$ , то выбирается следующая опорная функция, вида:

$$\begin{aligned}
 y_{k,1} - (a_0 + a_1x_{1,1} + a_2x_{m,1} + a_3x_{1,1}x_{m,1}) &= L \\
 y_{k,\max j} - (a_0 + a_1x_{1,\max j} + a_2x_{m,\max j} + a_3x_{1,\max j}x_{m,\max j}) &= -L \\
 y_{k,optj} - (a_0 + a_1x_{1,optj} + a_2x_{m,optj} + a_3x_{1,optj}x_{m,optj}) &= L \\
 y_{k,\min j} - (a_0 + a_1x_{1,\min j} + a_2x_{m,\min j} + a_3x_{1,\min j}x_{m,\min j}) &= -L \\
 y_{k,nj} - (a_0 + a_1x_{1,nj} + a_2x_{m,nj} + a_3x_{1,nj}x_{m,nj}) &= L
 \end{aligned} \tag{9}$$

где  $y_{k,optj}$  – показатель стоимости предприятия в период, когда средняя ошибка аппроксимации принимает наименьшее значение.

Для отражения того, что на стоимость предприятия оказывают воздействие одновременно несколько факторов, применен метод группового учета аргументов. В нашем случае, из зависимостей (1 – 4) такой функцией является  $y_2 = f(x_{1j}, x_{2j}, x_{3j}, x_{4j}, x_{6j}, x_{7j}, x_{8j})$ ; для которой строятся регрессионные модели по методу Чебышева с учетом всех возможных комбинаций  $x$ :

$$\begin{aligned}
 y_2 &= f(x_{1j}, x_{2j}); & y_2 &= f(x_{2j}, x_{3j}); & y_2 &= f(x_{3j}, x_{6j}); & y_2 &= f(x_{6j}, x_{7j}); \\
 y_2 &= f(x_{1j}, x_{3j}); & y_2 &= f(x_{2j}, x_{4j}); & y_2 &= f(x_{3j}, x_{7j}); & y_2 &= f(x_{6j}, x_{8j}); \\
 y_2 &= f(x_{1j}, x_{4j}); & y_2 &= f(x_{2j}, x_{6j}); & y_2 &= f(x_{3j}, x_{8j}); & y_2 &= f(x_{7j}, x_{8j}). \\
 y_2 &= f(x_{1j}, x_{6j}); & y_2 &= f(x_{2j}, x_{7j}); & y_2 &= f(x_{4j}, x_{6j}); \\
 y_2 &= f(x_{1j}, x_{7j}); & y_2 &= f(x_{2j}, x_{8j}); & y_2 &= f(x_{4j}, x_{7j}); \\
 y_2 &= f(x_{1j}, x_{8j}); & y_2 &= f(x_{3j}, x_{4j}); & y_2 &= f(x_{4j}, x_{8j});
 \end{aligned} \tag{10}$$

По результатам расчета средней ошибки аппроксимации проверяется адекватность всех полученных моделей. Из моделей, признанных адекватными, согласно рекомендации разработчика метода группового учета аргументов, выбирается 60% с наименьшей ошибкой аппроксимации. Для функций  $y_1$ ,  $y_4$ ,  $y_5$  строятся регрессионные уравнения по методу Чебышева без учета многофакторного влияния. Итоговое уравнение стоимости предприятия имеет вид:

$$\begin{aligned}
 y &= a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4 + a_5x_5 + a_6x_6 + a_7x_7 + a_8x_8 + a_9x_9 + \\
 &+ a_{10}x_5x_8 + a_{11}x_7x_9 + a_{12}x_8x_9 + a_{13}x_1x_3 + a_{14}x_1x_4 + a_{15}x_1x_6 + a_{16}x_1x_7 + a_{17}x_1x_8 + \\
 &+ a_{18}x_2x_4 + a_{19}x_2x_6 + a_{20}x_2x_7 + a_{21}x_2x_8 + a_{22}x_3x_4 + a_{23}x_3x_7 + a_{24}x_3x_8 + a_{25}x_4x_6 + \\
 &+ a_{26}x_4x_7 + a_{27}x_4x_8 + a_{28}x_6x_7 + a_{29}x_6x_8 + a_{30}x_7x_8
 \end{aligned} \tag{11}$$

Наглядное представление схемы формирования многомерной модели оценки влияния НМР на стоимость предприятия дано на рис. 5.

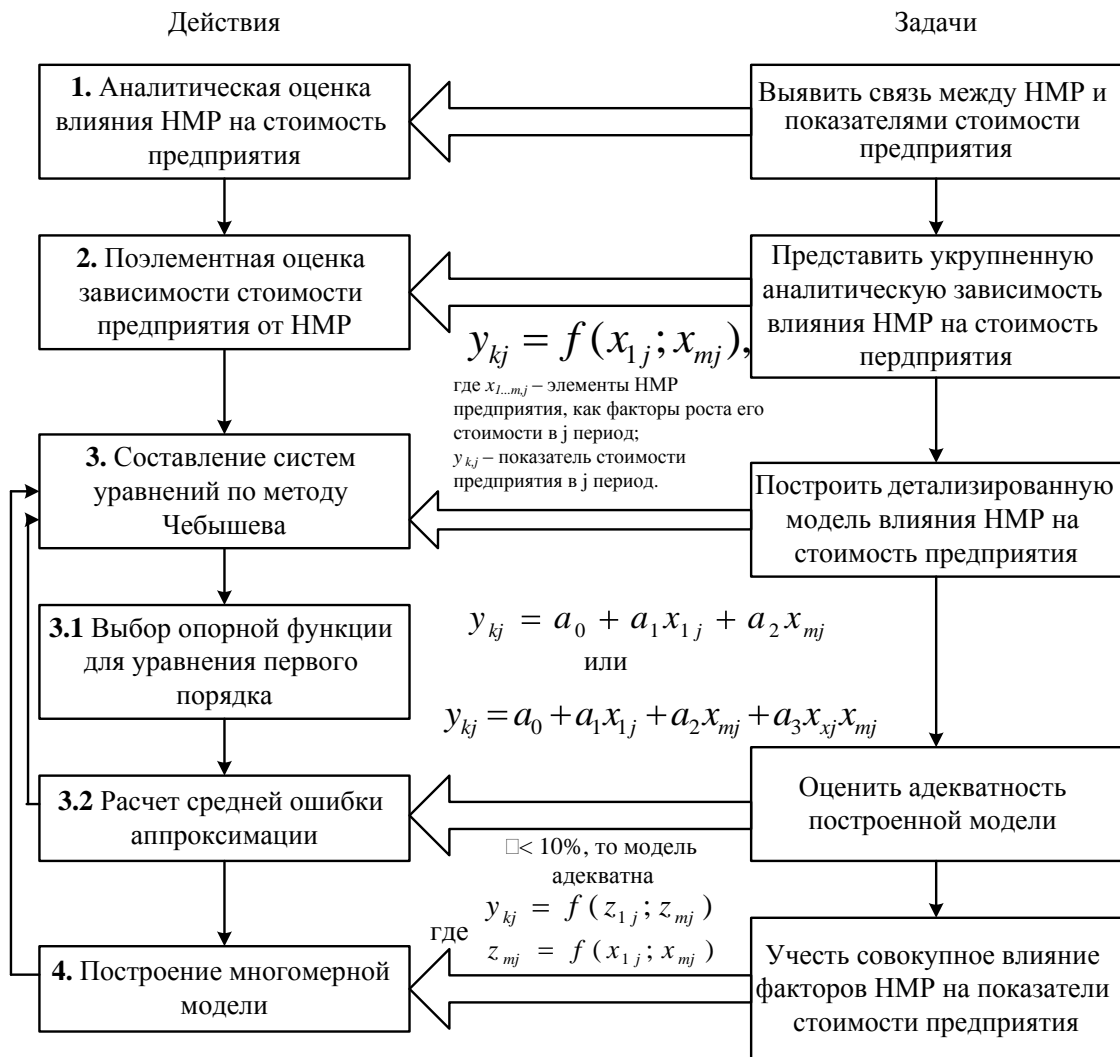


Рисунок 5 – Модель оценки влияния НМР на стоимость предприятия

### 5. Разработана методика формирования программы развития НМР промышленного предприятия, ориентированная на рост его стоимости.

Методика предполагает реализацию следующей последовательности этапов:

- позиционирование НМР по критериям степени влияния на стоимость предприятия и характера взаимовлияния друг на друга на основе модификации метода навигатора интеллектуального капитала;
- обоснование целесообразности инвестирования в отдельные виды НМР;
- формирование альтернативных вариантов программы развития НМР на основе выбора управляющих воздействий в зависимости от позиционной зоны, занимаемой НМР, с учетом ограничений на имеющийся объем инвестиций;
- выбор программы, обеспечивающей максимальный ожидаемый прирост стоимости на основе применения разработанной модели оценки влияния НМР на стоимость промышленного предприятия.

В основу методики положен метод построения навигатора интеллектуального капитала (НИК) – цифровое и графическое представление влияния НМР на стоимость предприятия, а также влияния различных видов НМР друг на друга.

Для решения задач данного исследования осуществлена следующая модификация метода НИК:

- оценка значимости НМР, а также характера их взаимовлияния определяется не экспертным путем, а на основе полученных с помощью разработанной модели аналитических зависимостей;
- изменена формула расчета эффекторного коэффициента, который характеризует отдачу от инвестиций в отдельные виды НМР с учетом их взаимовлияния;
- эффекторный график применяется для обоснования целесообразности инвестирования в различные виды НМР путем выделения на нем 6 зон, для каждой из которых предложен свой порядок принятия решений относительно вложения денежных средств.

Эффекторный график с учетом позиционирования НМР по критериям степени влияния на стоимость предприятия и характера взаимовлияния, отражаемого эффекторным коэффициентом ресурса, приведен на рис. 6.

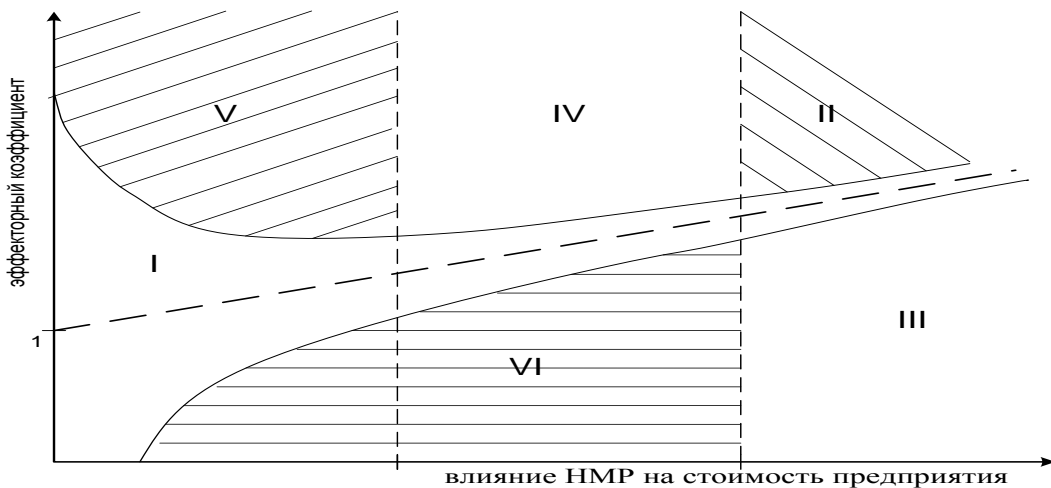


Рисунок 6 – Эффекторный график воздействия НМР на стоимость предприятия

С учетом выделенных зон предложен следующий порядок определения приоритетности НМР для инвестирования.

*I зона*, расположенная между асимптотами к разделительной линии, построенной по методу наименьших квадратов, считается зоной оптимального баланса между значимостью НМР и выбранной относительно них политикой инвестирования. Для НМР, попавших в эту зону, следует сохранять сложившуюся структуру инвестиций.

*II зона*, в которую попадают ресурсы, имеющие максимальную значимость, для которых эффекторный коэффициент больше 1. Это означает, что возможна более высокая отдача на инвестиции за счет положительной обратной связи с другими видами НМР. Так, например, инвестиции в обучение приводят одновременно к росту удовлетворенности сотрудников предприятия, поскольку повышение профессиональной компетентности является одним из мотивирующих факторов.

*III зона* объединяет проблемные ресурсы, имеющие высокое влияние на стоимость предприятия, но являющиеся «поглотителями» инвестиций, так как отдача может быть снижена из-за наличия существенного отрицательного влияния со стороны других видов НМР (эффекторный коэффициент меньше 1). Примером является дифференцированной увеличение зарплаты отдельным категориям и / или работникам. Это может привести к возрастанию внутренней социальной напряженности и возникновению конфликтов, что отрицательно скажется на состоянии организационной культуры. Инвестирование в ресурсы этой зоны необходимо, поскольку они оказывают существенное влияние на стоимость предприятия, однако оно должно осуществляться совместно с инвестициями в ресурсы, которые способны «гасить» отдачу.

В *IV и V зоны* попадают ресурсы, имеющие меньшее влияние на стоимость предприятия, но за счет преобладающего положительного взаимовлияния с другими ресурсами, способные создать надежный фундамент для увеличения отдачи на инвестиции в ресурсы I, II и особенно III зон.

*VI зона* объединяет ресурсы, оказывающие среднее и незначительное влияние на стоимость предприятия. Эти ресурсы обладают наименьшим приоритетом, решение об инвестировании в них требует тщательного исследования и обоснования.

После определения приоритетности вложений в различные виды НМР, с помощью разработанного классификатора управленческих воздействий, выбираются наиболее подходящие способы (мероприятия), направленные на развитие НМР предприятия. В окончательный вариант программы включаются мероприятия, общая потребность в инвестициях на которые не превышает установленной суммы. Поскольку предложенная процедура не является строго формализованной, возможны несколько альтернативных вариантов программ. Окончательный выбор программы осуществляется по критерию максимального ожидаемого прироста стоимости предприятия в результате реализации выбранных мероприятий, оцениваемого с помощью разработанной модели оценки влияния НМР на стоимость предприятия.

### **ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ:**

- систематизированы отличительные особенности экономики знаний, показано влияние НМР на результаты деятельности современных предприятий;
- построено проблемное поле управления нематериальными ресурсами и обоснована целесообразность применения контроллинга как основы стоимостно-ориентированного управления НМР промышленного предприятия;
- предложена концепция стоимостно-ориентированного управления НМР промышленного предприятия, построенная с применением ключевых принципов и этапов процесса контроллинга, позволяющая, исходя из цели управления

(роста стоимости предприятия) и особенностей НМР сформировать требования к содержанию, методам и инструментам управления НМР;

– в качестве инструмента формирования информационной базы контроллинга НМР предложена методика их индексной оценки, основанная на оригинальной системе показателей и разработанных оценочных шкалах. Проведена оценка НМР ОАО «Туймазинский завод автобетоновозов», получена количественная характеристика имеющихся у предприятия НМР и выявлена устойчивая положительная динамика их развития;

– разработан инструментарий стоимостно-ориентированного управления НМР: многомерная модель влияния НМР на стоимость предприятия и методика формирования программы развития НМР;

– построен классификатор управленческих воздействий в разрезе выделенных видов НМР, сформулированы правила определения приоритетных направлений инвестирования в НМР, обеспечивающих максимальный прирост стоимости предприятия;

– внедрение полученных результатов на ОАО «ТЗА» позволило установить, что наибольшее влияние при формировании стоимости предприятия оказывают следующие НМР: интеллектуальная собственность (32%), обучение и развитие персонала (27%), удовлетворенность клиента (23%), имидж предприятия (14%) и сформировать программу развития НМР, реализация которой позволит увеличить стоимость ОАО «ТЗА» на 3,6%.

Развитие диссертационного исследования может осуществляться в направлении накопления статистической информации о состоянии НМР и их влиянии на стоимость промышленных предприятий с целью повышения обоснованности принимаемых решений в области управления НМР как существенным фактором роста конкурентоспособности промышленных предприятий в условиях экономики знаний.

## **ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

### **Статьи в рецензируемых научных журналах, рекомендованных ВАК**

1. Терегулова, К.Р. Индексно-рейтинговый подход к оценке нематериальных ресурсов предприятия [Текст] / Т.А. Гилева, К.Р. Терегулова // Вестник УГАТУ. – 2010. – Том 14, № 4 (39). – С. 229 – 237.

2. Терегулова, К.Р. Влияние развития нематериальных ресурсов на стоимость машиностроительного предприятия [Текст] / Л.А. Исмагилова, Т.А. Гилева, К.Р. Терегулова // Вестник УГАТУ. – 2012. – Том 16, № 8 (53). – С. 176 – 182.

3. Терегулова, К.Р. Концептуальный подход и модели стоимостно-ориентированного управления нематериальными ресурсами промышленного предприятия [Текст] / К.Р. Терегулова // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. – 2012. – №6 (161) – С. 120 – 125.

**Статьи и научные публикации в других изданиях**

4. Терегулова, К.Р. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия [Текст] / К.Р. Терегулова // Студент и научно-технический прогресс: Материалы XIV международной научной студенческой конференции. – Новосибирск: НГУ, 2007. – С. 280 – 282.
5. Терегулова, К.Р. Оценка рейтинга промышленного предприятия [Текст] / К.Р. Терегулова // XX Туполевские чтения: Материалы Международной молодежной конференции. – Казань: КНИТУ-КАИ, 2007. – С. 50 – 51.
6. Терегулова, К.Р. Компетенции предприятия как важный объект стратегического контроллинга [Текст] / Т.А. Гилева, Э.М. Валеева, К.Р. Терегулова // Планирование инновационного развития экономических систем: Сборник научных трудов. – СПб.: СПбГПУ, 2007. – С. 264 – 267.
7. Терегулова, К.Р. Проблемы управления нематериальными ресурсами предприятий и перспективы их решения [Текст] / К.Р. Терегулова // Мавлютовские чтения: Всероссийская молодежная конференция. – Уфа: УГАТУ, 2008. – С. 147 – 148.
8. Терегулова, К.Р. Роль и задачи контроллинга нематериальных ресурсов предприятия [Текст] / К.Р. Терегулова // Мавлютовские чтения: Всероссийская молодежная конференция. – Уфа, 2009. – С. 135 – 137.
9. Терегулова, К.Р. Контроллинг нематериальных ресурсов как инструмент интеллектуализации регионального развития [Текст] / Т.А. Гилева, К.Р. Терегулова // Технологии управления социально-экономическим развитием региона: Материалы II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Уфа: ИСЭИ УНЦ РАН, 2009. – С. 37 – 42.
10. Терегулова, К.Р. Контроллинг нематериальных ресурсов как инновационная технология управления [Текст] / К.Р. Терегулова // Инноватика – 2009: Труды международной конференции. – Ульяновск: УлГУ, 2009. – С. 443 – 444.
11. Терегулова, К.Р. Оценка нематериальных ресурсов в системе контроллинга предприятия [Текст] / Т.А. Гилева, К.Р. Терегулова // Молодежь, креатив, инновации – условия стабильного развития общества: Сборник научных трудов международной конференции. – Уфа: УГАТУ, 2009. – С. 264 – 269.
12. Терегулова, К.Р. Инструменты контроллинга нематериальных ресурсов предприятия с использованием когнитивного моделирования [Текст] / Т.А. Гилева, К.Р. Терегулова // Управление. Экономический анализ. Финансы: Сборник научных трудов. – Уфа: УГАТУ, 2010. – С. 40 – 44.
13. Терегулова, К.Р. Нематериальные ресурсы как фактор роста добавочной стоимости предприятия [Текст] / К.Р. Терегулова // Актуальные проблемы в науке и технике: Сборник трудов седьмой Всероссийской зимней школы семинара аспирантов и молодых ученых. – Уфа: УГАТУ, 2012. – С. 268 – 272.
14. Терегулова, К.Р. Методы и инструменты управления нематериальными ресурсами как фактором роста стоимости предприятия [Текст] / Л.А. Исмаилова, Т.А. Гилева, К.Р. Терегулова // Управление экономикой: методы, модели, технологии: Сборник материалов 12 международной конференции. – Уфа: УГАТУ, 2012. – С. 156 – 159.



ТЕРЕГУЛОВА Карина Рафиковна

СТОИМОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
НЕМАТЕРИАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ  
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ  
НА ОСНОВЕ КОНТРОЛЛИНГА

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексными: промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Подписано в печать \_\_\_\_\_. Формат 60x84 1/16.  
Бумага офсетная. Печать плоская. Гарнитура Таймс.  
Усл. печ. л. 1,5. Уч.-изд. л. 1,3.  
Тираж 100 экз. Заказ № \_\_\_\_

Уфимский государственный авиационный технический университет  
Центр оперативной полиграфии УГАТУ  
450000, Уфа-центр, ул. К. Маркса, 12