



## К АНАЛИЗУ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМОЙ

## TO ANALYZE THE ORGANIZATIONAL-ECONOMIC MECHANISM OF MANAGEMENT OF REGIONAL INNOVATIVE SYSTEM

Литвиненко И.Л.  
Litvinenko I.L.

Московский государственный гуманитарно-экономический университет,  
107150, Россия, г. Москва, ул. Лосиноостровская, 49

Moscow State Humanities and Economics University, 107150, Russia, Moscow, Losinoostrovskaya str., 49

E-mail: innalitinenko@ya.ru

### Аннотация

Инновационные процессы в регионах протекают крайне неравномерно, что обусловлено, прежде всего, влиянием факторов макросреды (политические, экономические, технологические, социальные). И если на микроуровне гибкость и реактивность социально-экономической системы (организации) позволяет нивелировать их негативное влияние через систему стратегического управления, то на мезоуровне подобная реактивность отсутствует в виду ее многоэлементной иерархичной структуры, многоукладности, сложным и зачастую непрочным взаимодействием. В рамках настоящей статьи представлено авторское видение состава, структуры и взаимосвязей ключевых элементов организационно-экономического механизма управления региональной инновационной системой.

### Abstract

Innovative processes in the regions tend to be highly uneven, which is due primarily to the influence of factors in the macro environment (political, economic, technological, social). And if at the micro level, the flexibility and responsiveness of a socio-economic system (organization) allows you to neutralize their negative influence through the system of strategic management, at the meso level, such reactivity was absent in view of its multi-element hierarchical structure of the diversity, complex and often fragile interaction.

In this the author's vision of the composition, structure and interactions of the key elements of the organizational-economic mechanism of management of regional innovative system.

**Ключевые слова:** инновации, инновационное развитие, региональная инновационная система, организационно-экономический механизм, управление инновационным процессом.

**Keywords:** innovations, innovative development, regional innovative system, organizational-economic mechanism of management of innovative process.

---

### Введение

В настоящий момент на государственном уровне происходит пересмотр политики в научно-технической и инновационной сфере, определены приоритетные направления, разработаны и утверждены государственные программы, происходит формирование законодательной и институциональной среды. Однако меры государственного регулирования не являются достаточными для обеспечения инновационного развития регионов и страны в целом, поскольку лишь определяют регулируемые параметры «среды».

Так, например, действующая федеральная государственная программа «Развитие авиационной промышленности на 2013–2025 гг.» с предусмотренным объемом



финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в различных подпрограммах («Самолетостроение», «Вертолетостроение» и др.) в размере 36 587 598 тыс. рублей [Федеральный закон от 14.12.2015] является установленным параметром среды, однако воспользоваться этой возможностью смогут только те регионы, в которых данная отрасль присутствует, и более того, обладает инновационным потенциалом (производственным, научно-техническим, кадровым [Гайсина Л.М., 2011; Гайсина Л.М., 2015] и т. д.) для ее реализации.

Еще одним примером могут служить институты инновационной инфраструктуры (в качестве меры государственного регулирования), безусловно, есть примеры функциональных институтов (в регионах-лидерах по инновационному развитию: Москва, Республика Татарстан, Калужская область, г. Санкт-Петербург), но в большинстве регионов созданная инфраструктура не эффективна ввиду объективных причин: низкая инновационная активность организаций, слабо развитая либо отсутствующая подсистема генерации знаний (научно-исследовательские институты, университеты, конструкторские бюро, сектор научно-исследовательских разработок в бизнес-структурах), неразвитость и ограниченность источников финансирования и др. [Ахмедов Г.Г., 2010; Федеральный закон от 14.12.2015].

Отметим, что меры и инструменты государственного воздействия позволяют формировать лишь часть условий внешней среды, в которой происходит функционирование и развитие региональной инновационной системы (РИС). Наряду с заданными параметрами (государственные программы, бюджетное, денежно-кредитное и налоговое регулирование и др.), существуют факторы внешней среды, которые находятся за рамками государственного регулирования: политические, экономические, технологические, социальные и иные факторы макросреды (изменение цен на мировых рынках, геополитическая обстановка, санкционный режим и др.).

### **Основные результаты исследования**

В условиях многозадачности регионального развития и отсутствия системного подхода наблюдается неэффективное распределение и использование имеющихся ресурсов. Все это предопределяет необходимость формирования системы управления развитием региональных инновационных систем. В основе системы управления для эффективного встраивания инновационных процессов в социально-экономическое развитие региона необходимо создать эффективный организационно-экономический механизм, который позволит обеспечить поступательный переход российской экономики на новый этап развития.

Следует отметить, что полемика в области формирования механизма и структуры управления региональной инновационной системой носит незатухающий характер, что во многом определено недостаточной проработанностью теоретико-методологической базы формирования региональной инновационной системы и наличием ограничений в моделях ее функционирования (Аралбаева Ф.З., Заркович А.В., Кузаева Т.В., Кормановская И.Р., Маршалова А.С., Михайлин О.И., Новосёлов А.С., Чистякова Н.О. и др.), стремлением исследователей отразить механизмы, инструменты, структуру управления региональным инновационным развитием (Аксенова Ж.Н., Ахметова М.А., Абаева Н.П., Бабкина Е.В., Емельянова Е.А., Емельянова Е.А. и др.), а также попыткой применения системного, целевого, кластерного, проектного, программного, логистического подходов к исследованию системности региона и решению вопросов, связанных с управлением инновационным развитием региона (Баев Л.А., Бекетов Н.В., Берман С.С., Власкин Г.А., Клейнер Г.Б., Красильников Д.Г., Литке М.Г., Ленчук Е.Б., Миролюбова Т.В., Солодкий А.И., Тургаев С.А., Устинова М.В., Чернова О.А., Чернявский Д.А. и др.), что приводит к множеству разнородных, иногда противоречивых результатов, требующих системного представления.



Обобщая отечественный и зарубежный опыт, можно говорить о том, что в современной науке сложилось несколько направлений исследования проблематики формирования структуры управления развитием региональной инновационной системы, а именно [Воробьев А.Г., Тимохин Д.В., Иванова М.С., Попова Г.И., Серебрянная Л.С., 2014; Ли А.С., Казаков В.В., 2011]:

- во-первых, с позиции теоретических аспектов формирования региональной инновационной системы;
- во-вторых, с позиции механизмов, инструментов и моделей управления региональным инновационным развитием;
- в-третьих, с позиции применяемого подхода к управлению региональной инновационной системой (программный, процессный, системный);
- в четвертых, с позиции представления системности объекта исследования и цикличности процессов его развития, т. е. исследования региона как системы и необходимости формирования структуры управления.

В данном контексте цель исследования определена как формирование организационно-экономического механизма управления развитием региональной инновационной системы на основе идентификации ее ключевых элементов и структурной взаимосвязи как между элементами, так и между самими институтами РИС.

Для нормального функционирования организационно-экономического механизма управления региональной инновационной системой необходимо четко определить составляющие его элементы.

Организационная составляющая механизма включает в себя «центр», который выступает в роли регулятора процесса управления и субъект управления (управляющая подсистема) [Указ Президента РФ от 1 сентября 2000 г.; Грызунова Н.В., Киселева И.А., 2015].

«Центр». Согласно Конституции РФ, основными субъектами формирования государственной политики в научной и научно-творческой деятельности являются: Президент РФ, обладающий важнейшими полномочиями, органы государственной власти (исполнительной и законодательной). Президент России обеспечивает согласованное функционирование и взаимодействие системы органов государственной власти, участвует в выработке государственной политики в сфере науки и научно-технической деятельности, инновационной сфере, выполняет функцию контроля за ходом ее реализации.

Основные направления государственной политики определяются Президентом РФ в разнообразных формах (Бюджетные послания Президента РФ Правительству РФ, Ежегодные послания Президента РФ), в которых определены приоритеты в решении проблем на высшем уровне, хотя и не являются обязательными к исполнению.

Однако анализ нормативно-правовых актов не позволил выявить основных функций и полномочий в управлении научной и инновационной сферой страны, что отражают низкие показатели развития науки и инноваций, предоставляемые Росстатом. Отметим, что существующая система показателей лишь косвенно отражает эффективность и результативность мер государственного регулирования.

В своей законотворческой деятельности Федеральное Собрание использует послание Президента РФ для реализации научной и инновационной политики через издание нормативных актов, регулирующих науку и инновации. В отсутствие конкретных механизмов реализации принятых норм достаточно сложно эти нормы применять на практике.

Президент РФ обеспечивает согласованное функционирование и взаимодействие всех органов государственной власти (на всех уровнях), в том числе в области реализации научно-технической и инновационной политики. Указом Президента РФ «О Государственном совете Российской Федерации» [Указ Президента РФ от 1 сентября 2000 г.] созданы следующие совещательные органы в научно-технической и



инновационной сфере: Совет по науке и образованию, Совет по модернизации экономики и инновационному развитию России (рисунок 1).

Выработкой политики в установленной сфере занимаются профильные министерства [Гайсина Л.М., 2011; Гайсина Л.М., 2015], а также иные федеральные органы исполнительной власти, которые в свою очередь являются распорядителями бюджетных средств, направленных на повышение инновационной активности на микро-, мезо- и макроуровне.

Важная роль в качестве регулятора на государственном уровне занимает Российская академия наук и Отраслевые академии наук, которые принимают участие в разработке государственной инновационной и научно-технической политики посредством создания ее научной базы и разработкой на ее основе аналитических отчетов, докладов, рекомендаций, а также нормативно-правовых документов.

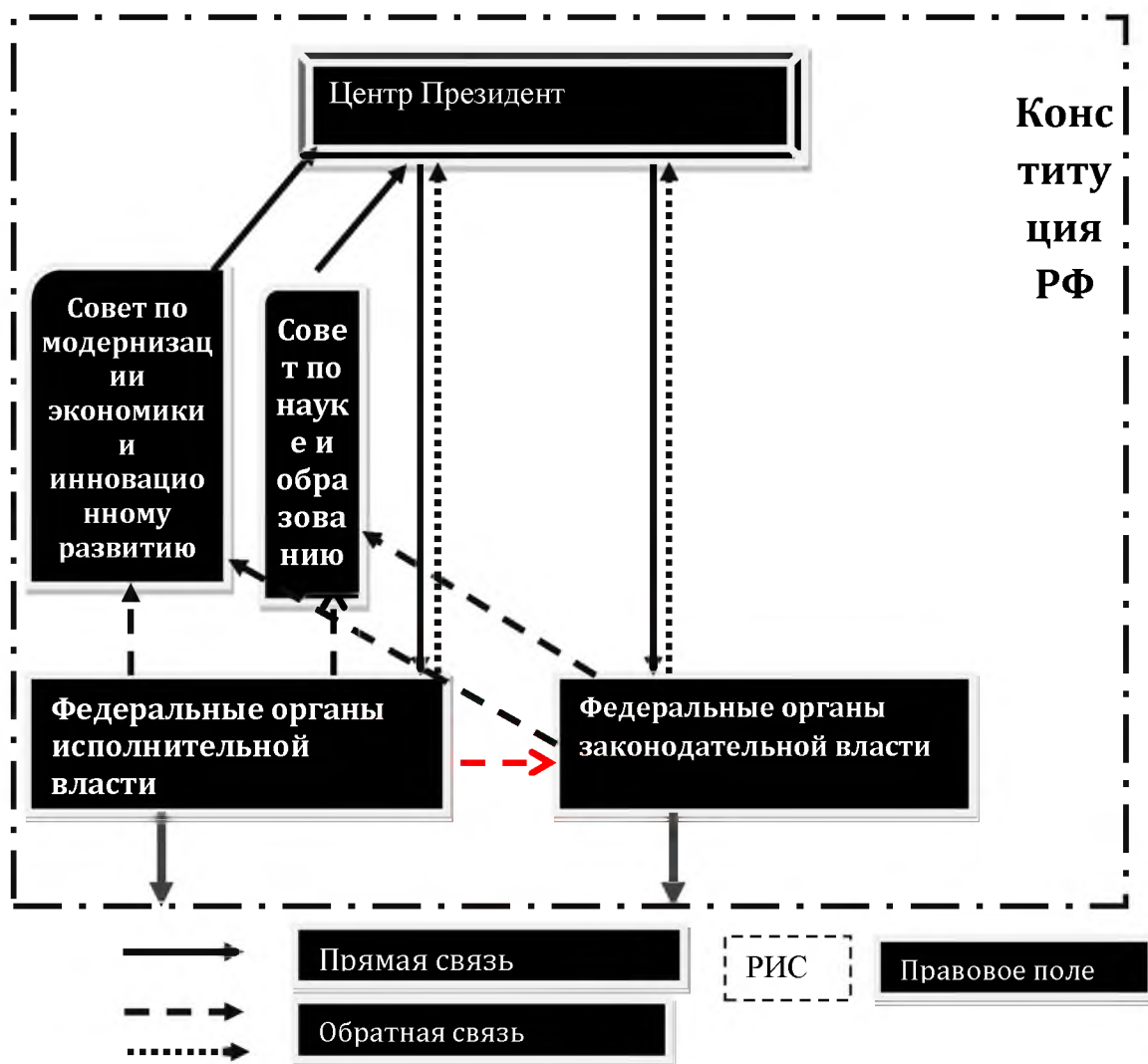


Рис. 1. Ключевые участники элемента «Центр» организационно-экономического механизма управления развитием РИС

Источник: составлено автором

Fig. 1. Key participants in the item's «Center» organizational-economic mechanism of management of development RIS

Source: compiled by the author

В данном элементе можно выделить финансирующие организации, которые также устанавливают некоторые параметры среды: специальные программы, реализация

которых обеспечена денежными и иными ресурсами подобных организаций (бюджетные и внебюджетные фонды, ГК «Ростехнология», банки развития).

Наиболее значимым в регулировании является определение стратегических целей и приоритетов развития, что позволяет субъекту управления определить вектор реализации.

«Субъект управления». Функция управления должна осуществляться региональными органами исполнительной власти (региональные ОИВ), полномочия по управлению должны быть распределены (управление элементами РИС) между профильными министерствами и ведомствами (в зависимости от отраслевой специфики региона) с закреплением этих полномочий и функций в нормативно-правовых актах с указанием ответственности.

Для реализации функций управления (планирования, организации, мотивации и контроля) ключевым элементом организационно-экономического механизма должна быть подсистема комплексного мониторинга, включающая инструментально-методическое обеспечение, содержательное наполнение которого возможно реализовать на основе применения различных подходов к управлению развитием региональной инновационной системы, что будет обусловлено выявлением сравнительно однородных групп регионов по уровню инновационного потенциала региона в зависимости от параметров инновационного процесса и его результатов. Подсистема комплексного мониторинга будет обеспечивать обратную связь, и на основе полученных данных о различных параметрах РИС региональные ОИВ будут реализовывать управленческое воздействие.

В сложных, постоянно меняющихся условиях внешней среды (макросреды, состояния национальной экономической системы, региональной социально-экономической системы) инструментально-методическое обеспечение должно быть адаптивным, гибким и иметь достаточно широкий набор инструментов.

«Объект управления». Управленческое воздействие может быть направлено на региональную инновационную систему в целом (например, через стратегию регионального развития, которая может определять цели, приоритетные направления ее развития) либо на отдельные ее подсистемы или элементы.

В контексте исследования дадим более подробную характеристику элементов, входящих в подсистемы региональной инновационной системы.

Рассматривая элемент «государство» как участника инновационного процесса, стоит отметить следующие направления его деятельности: источник финансирования (бюджеты всех уровней, бюджетные и внебюджетные фонды, государственные корпорации развития и т. д.); совместная реализация инновационных проектов в рамках установленных приоритетов развития; различных проектов (в том числе социально-значимых) на принципах государственно-частного и муниципально-частного партнерства.

«Сектор НИОКР и образование» региональной инновационной системы может включать следующих участников: государственные и частные организации, осуществляющие НИОКР (организации, университеты и другие высшие учебные заведения (вне зависимости от правового статуса и источника финансирования), а также различные научно-исследовательские институты, лаборатории при университетах и иные участники.

Управление развитием элемента «сектор НИОКР и образование» приобретает особую значимость на современном этапе, поскольку он является ключевым элементом в подсистеме генерация знаний как начальной стадии инновационного процесса.

На региональном уровне активизировать фундаментальные и прикладные исследования – задача достаточно сложная при условии слаборазвитого научно-исследовательского сектора. В некоторых регионах можно наблюдать следующие негативные тенденции: слабый уровень развития региональной кооперации между участниками инновационного процесса со стороны крупных предприятий, низкий уровень взаимодействия в области реализации инноваций между малым и средним



предпринимательством и университетами; в условиях кризиса отсутствуют источники средств для проведения научных исследований на предприятиях.

Особо отметим сферу образования, которая в настоящий момент находится на стадии реформирования. Среди основных процессов можно отметить: изменение системы образования (введение 2-х уровневой системы: бакалавриат/ магистратура), укрупнение образовательных учреждений (создание системы федеральных и опорных университетов). Такие изменения привели к ряду негативных последствий: произошло сокращение числа вузов, ужесточение контроля за деятельностью еще существующих, частное изменение федеральных государственных стандартов и приведение образовательного процесса в соответствие снижает качество образовательной услуги, не способствует развитию академической науки. В конечном итоге это отражается на уровне знанияемого капитала субъекта рынка труда.

В качестве позитивных тенденций отметим следующие: на базе федеральных университетов с учетом их мощной совокупной материально-технической оснащенности создаются различные научно-исследовательские центры, лаборатории, субъекты инновационной инфраструктуры, что позволяет инициировать фундаментальные и прикладные исследования в рамках выделенных приоритетов.

Еще одним направлением повышения инновационной активности университетов является плодотворное сотрудничество с бизнесом (реализация хоздоговорных работ), а также участие в совместных проектах.

Роль университетов и различных научных комплексов является крайне важной для развития региональной инновационной системы, поскольку именно университеты формируют кадровый потенциал и создают основу для развития интеллектуального капитала региона как ключевого фактора инновационного развития.

«Бизнес». К данной категории относятся: крупные промышленные предприятия региона, индустриальные промышленные зоны, кластеры, межотраслевые комплексы, субъекты малого и среднего инновационного предпринимательства и др., которые участвуют в инновационном процессе. В рамках инновационного процесса они могут выступать в роли заказчика инноваций и в роли потребителя инновации (спрос/предложение).

Спрос на инновации со стороны бизнеса формируется в таких отраслях как: химическая и нефтехимическая, приборостроение, в сфере переработки ресурсов, есть ряд отраслей, где заказчиком разработок является государство (высокотехнологичные отрасли).

Наличие конкурентных преимуществ некоторых регионов (наличие природных ресурсов, высокий интеллектуальный капитал, энергоизбыточность), так необходимых для активизации инновационного процесса, может быть не реализовано в отсутствие налаженных связей и тесного взаимодействия сектора НИОКР и образования с бизнесом. Проблемы взаимодействия этих элементов вызваны рядом причин: высокая степень риска, не закреплено право собственности на новации, высокая стоимость научных исследований, слабый спрос на инновации у бизнеса. Развитие инновационной активности бизнеса зависит от наличия собственных средств организаций, эффективной системы стимулирования инноваций (преференции, налоговые льготы, кредиты и т. д.), механизма взаимодействия с сектором НИОКР, привлечения дополнительных источников средств и др.

Далее рассмотрим «Инновационную инфраструктуру». Участники данного элемента представляют собой систему организаций и институтов различных форм собственности, которая обеспечивает (дополнительные ресурсы, технологические мощности, кадровый потенциал, информационные ресурсы и т. д.), поддерживает, обслуживает инновационный процесс.

На этапе анализа были выявлены следующие тенденции формирования инновационной инфраструктуры в регионах: происходит неравномерно, в отсутствие действенного инновационного процесса инфраструктура функционирует неэффективно.

К субъектам инновационной инфраструктуры можно отнести достаточно широкий перечень организационно-управляющих и производственно-технических систем, которые решают различные задачи оптимизации инновационного процесса. В качестве примера организаций инфраструктуры можно привести: наукограды (созданы в Москве и Московской области, г. Санкт-Петербурге, Калужской области, Тамбовской области, Алтайском крае), бизнес-инкубаторы, технологические центры, венчурные фонды, инвестиционные и финансовые институты, консультационные центры, центры хранения научно-технической информации, центры подготовки и переподготовки кадров и иные, которые условно можно классифицировать по виду предоставляемых ресурсов (финансовые, научные, информационные, кадровые, производственные, правовые и др.).

Инновационная инфраструктура играет огромную роль в обеспечении функционирования субъектов инновационной деятельности, а ее качество в значительной мере обуславливает степень реализации инновационного потенциала и определяет вектор развития региона и страны в целом.

«Иностранные партнеры». Не менее значимым участником инновационного процесса являются иностранные партнеры, которые могут быть задействованы на всех стадиях (от фундаментальных и прикладных исследований до коммерциализации знаний и технологий). Участие иностранных партнеров существенным образом повышает инвестиционную и инновационную привлекательность региона и открывает новые перспективные направления сотрудничества (новые технологии, новые рынки) в инновационной сфере с зарубежными странами.

Поскольку инновационный процесс в регионе является нелинейным (возможно представить в виде сети взаимосвязанных подпроцессов), то базовые элементы региональной инновационной системы могут вариативно осуществлять взаимодействие в рамках выделенных подсистем (генерации знаний, трансфера технологий, коммерциализации знаний и технологий). В качестве примера рассмотрим взаимодействие «государства» и «бизнеса» одновременно на всех стадиях инновационного процесса (или его подпроцессах): в форме государственного заказа инициировать фундаментальные или прикладные исследования, привлекая со стороны научно-исследовательский сектор бизнеса и университеты региона (подсистема генерации знаний), после того как получено новое знание или технология, связующим звеном между полученными результатами и производством служат организации инфраструктуры (центры по трансферу технологий, технологические парки, инкубаторы), финансирование которых также может осуществляться из государственных источников; на завершающей стадии государство получает инновационный продукт (товар, услуга, технология).

«Параметры входа/выхода». Формирование и развитие региональной инновационной системы возможно в условиях, когда она обладает достаточным ресурсным обеспечением (параметры входа). Исследование теоретических основ позволило определить, что ресурсное обеспечение развития региональной инновационной системы может включать внешние ресурсы (экономические ресурсы, поступающие из внешней среды) и внутренние ресурсы, которыми обеспечен регион в виде инновационного потенциала. Так, государственное финансирование, инвестиции, привлеченные кадры, заимствованные технологии представляют внешние ресурсы региональной инновационной системы. В свою очередь кадровый потенциал региона и его интеллектуальный капитал, научно-техническая и производственная база, наличие природных ресурсов, систем энергообеспечения – относятся к внутренним ресурсам. [Грызунова Н.В., 2008; Грызунова Н.В., Киселева И.А., 2015].

Сложный многомерный инновационный процесс в рамках развития региональной инновационной системы определяет следующий набор возможных результатов: инновационная продукция (товары, услуги), технологии, изобретения и модели, лицензии, патенты, инновационный потенциал как результат (приращение интеллектуального капитала, повышение оснащенности научно-технической и производственной базы,



высоко квалифицированные специалисты, обладающие необходимыми компетенциями в инновационной сфере), образование устойчивых взаимоотношений между участниками инновационного процесса, а также механизмы взаимодействия при решении конкретных задач и иные результаты, которые могут возникнуть при развитии РИС.

Обязательным элементом организационного механизма управления является подсистема мониторинга и его инструментально-методическое обеспечение. Рассмотренный автором подход к его содержательному наполнению исходит из следующих положений.

1. Необходимо выделить относительно однородные группы регионов. В качестве классификационных признаков могут выступать: инновационный потенциал, отраслевая специфика региона, параметры инновационного процесса, согласование инвестиционно-инновационных потоков.

2. Интегрирование существующих подходов к управлению, что позволяет в значительной мере расширить инструменты и методы управленческого воздействия на региональную инновационную систему в зависимости от выявленных проблем и интенсивности этого воздействия. Что в свою очередь позволяет говорить об адаптивном организационно-экономическом механизме.

3. В рамках предложенного механизма появляется возможность идентификации взаимосвязи и взаимодействия между подсистемами РИС и ее участниками с целью их выстраивания при необходимости трансформации и развития.

4. Предложенная автором структура региональной инновационной системы, а также организационно-экономический механизм управления позволяют определить варианты взаимодействия с внешней средой, а также создать основу для интеграции в национальную инновационную систему [Церцейл Ю.С., Коокуева В.В., Грызунова Н.В., 2017].

«Внешняя среда». На начальных этапах настоящего исследования в терминах системного подхода было определено, что региональная инновационная система является частью систем более высокого порядка. Более того, представляется логичным дифференцировать «внешнюю среду» региональной инновационной системой. Внешней средой первого порядка (среда I) является региональная экономическая система (региона), вне рамок которой РИС не может существовать. Необходимо отметить, что инновационный процесс формируется на конкретной территории, обладающей необходимыми для его функционирования различными ресурсами и потенциалом. Одновременно региональная инновационная система является частью национальной, обладающей более гибкой управляемой структурой. Тогда можно представить, что внешняя среда первого порядка включает в себя региональную социально-экономическую систему и национальную инновационную систему. По уровню воздействия на региональную инновационную систему внешняя среда первого порядка характеризуется наиболее сильным и значимым влиянием.

Логичным представляется выделить внешнюю среду второго порядка, к которой можно отнести национальную социально-экономическую систему. Данная среда формируется различными параметрами, часть которых устанавливается в рамках государственного регулирования. Следует отметить, что данная среда также является источником ресурсов (внешних) для региональной инновационной системы, может участвовать в инновационном процессе, а также может выступать потребителем результатов региональной инновационной системы.

С позиции системного подхода выделим также внешнюю среду третьего порядка, к этой среде можно отнести экономические, политические, технологические и иные факторы макросреды, которая также может оказывать воздействие на РИС.

### **Заключение**

Для целей формирования структурно-логической схемы взаимодействия элементов организационно-экономического механизма управления развитием региональной





инновационной системы крайне важной задачей является определение ключевых элементов, к которым можно отнести «центр», «субъект управления», «объект управления», «инструментарно-методическое обеспечение», «вход/выход», «внешняя среда».

«Центр» организационно-экономического механизма выступает в роли регулятора процесса управления, определяет стратегические цели, приоритеты и вектор развития национальной инновационной системы (некоторые параметры внешней среды), и, соответственно, региональной как составной ее частью («задает» направление движения). Субъект управления осуществляет воздействие на объект, в качестве которого выступает региональная инновационная система, на основе контрольных параметров (подсистема мониторинга) ее состояния, ресурсов и результатов (параметры входа и выходы).

В процессе управления развитием региональной инновационной системой является необходимым формирование организационно-экономического механизма управления, в рамках которого возможно решить комплекс важнейших задач инновационного развития:

1. Реализовать инновационный потенциал российских регионов.
2. Повысить эффективность инновационного процесса с позиции ресурсы/результат.
3. Выстроить инновационные процессы в едином векторе развития, что позволит получить синергетический эффект.
4. Учитывая специфику регионов и уровень их развития, реализовать адаптивное управление.
5. Определить возможности встраивания конкретной региональной инновационной системы в национальную.

### Список литературы

#### References

1. Ахмедов Г.Г. Система органов исполнительной власти, регулирующих научную и научно-техническую политику: правовые формы осуществления и ответственность. // Наука и государство. 2010. № 139. С. 23.

Ahmedov G.G. Sistema organov ispolnitelnoy vlasti, reguliruyuschih nauchnyu i nauchno-tehnicheskuyu politiku: pravovyye formy osuschestvleniya i otvetstvennost. // Nauka i gosudarstvo. 2010. № 139. S. 23.

2. Воробьев А.Г., Тимохин Д.В., Иванова М.С., Попова Г.И., Серебрянная Л.С. Инноватизация как инструмент преодоления конкурентного отставания отечественной металлургии от развивающихся стран. // Цветные металлы. 2014. № 8 (860). С. 8–13.

Vorobev A.G., Timohin D.V., Ivanova M.S., Popova G.I., Serebryannaya L.S. Innovatizatsiya kak instrument preodoleniya konkurentnogo otstavaniya otechestvennoy metallurgii ot razvivayuschihsy stran. // Tsvetnyie metallyi. 2014. № 8 (860). S. 8–13.

3. Гайсина Л.М. Архитектура социальных приоритетов в российских компаниях нефтегазового комплекса. // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2011. № 6. С. 54–60.

Gajsina L.M. Arhitektura social'nyh prioritetov v rossijskih kompaniyah neftegazovogo kompleksa. // Vestnik Severnogo (Arkticheskogo) federal'nogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye i social'nye nauki. 2011. № 6. S. 54–60.

4. Гайсина Л.М. Формирование модели механизма трансформации системы управления персоналом. // Общенациональный научно-политический журнал «Власть». - Москва: Издательство ООО «Редакция журнала «Власть», 2015. № 3. С. 76–81.

Gajsina L.M. Formirovanie modeli mekhanizma transformacii sistemy upravleniya personalom. // Obshchenacional'nyj nauchno-politicheskij zhurnal «Vlast'». - Moskva: Izdatel'stvo ООО «Redakciya zhurnal «Vlast'», 2015. № 3. S. 76–81.

5. Ли А.С., Казаков В.В. Формирование логико-структурной схемы управления устойчивым развитием социально-экономических систем. // Вестник Томского государственного университета. 2011. № 348. С. 100–103.



Li A.S., Kazakov V.V. Formirovanie logiko-strukturnoy shemyi upravleniya ustoychivym razvitiem sotsialno-ekonomicheskikh sistem. // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. 2011. № 348. S. 100–103.

6. О федеральном бюджете на 2016 год: федеральный закон от 14.12.2015 № 359-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2015. № 50. Ст. 7056.

O federalnom byudzhete na 2016 god: federalniy zakon ot 14.12.2015 N 359-FZ // Sbranie zakonodatelstva RF. 2015. № 50. St. 7056.

7. Указ Президента РФ от 1 сентября 2000 г. № 1602 «О Государственном совете Российской Федерации» // СЗ РФ. 2000. № 36. Ст. 3633.

Ukaz Prezidenta RF ot 1 sentyabrya 2000 g. N 1602 «O Gosudarstvennom sovete Rossiyskoy Federatsii» // SZ RF. 2000. N 36. St. 3633.

8. Грызунова Н.В. Архитектура организации в ракурсе налогового планирования // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2008. № 4. С. 143.

Gryzunova N.V. The Architecture of the organization from the perspective of tax planning // the Bulletin of University (State University of management). 2008. No. 4. P. 143.

9. Грызунова Н.В., Киселева И.А. Новые подходы к организации управления предприятием: Налоговые риски в системе корпоративного управления России // В сборнике: Экономико-правовые аспекты реализации стратегии модернизации России: поиск модели эффективного социоэкономического развития Сборник статей международной научно-практической конференции. Под редакцией Г.Б. Клейнера, Э.В. Соболева, В.В. Сорокожердьева, З.М. Хашевой. 2015. С. 80–84.

Gryzunova N.V. Kiseleva I.A. New approaches to enter-prise management: tax risks in corporate governance of Russia/the collection: the Economic and legal aspects of the implementation of the modernization strategy of Russia: search for effective model development sotsiokonsalting Collection of articles of international scientific-practical conference. Edited by G.B. Kleiner, E.V. Sobolev, V.V. Sorokoletova, Z.M. Koshevoy. 2015. PP. 80–84.

10. Церцейл Ю.С., Коокуева В.В., Грызунова Н.В. Инструменты кластерной политики в развитии инновационной экономики России (на примере отдельных особых экономических зон) // ИТпортал. 2017. № 1 (13).

Cerceil Yu. S, Kokoeva V.V., Gryzunova N.V. Instruments of Cluster policy in the Development of innovative economy of Russia (on the example of separate special economic zones) // Itportal. 2017. № 1 (13).

11. Karmanov M.V., Korotkov A.V., Gryzunova N.V., Kiseleva I.A., Kuznetsov V.I. The strategic analysis of of industry-specific competition and environmental risks- an integrated approach // International Journal of Environmental and Science Education. 2016. T. 11. № 18. С. 12657–12667.