



На правах рукописи

ВЫСОЦКИЙ Иван Владимирович

**УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ
ПРОИЗВОДСТВЕННО-КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Специальность 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством
(теория управления экономическими системами)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

- 3 ДЕК 2009

Москва – 2009

Работа выполнена на кафедре менеджмента
Федерального государственного образовательного учреждения
высшего профессионального образования «Российская академия
государственной службы при Президенте Российской Федерации»

- Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Гапоненко Александр Лукич
- Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Одинцов Андрей Алексеевич
кандидат экономических наук
Ирбагиева Айза Абдулмажитовна
- Ведущая организация: Российская экономическая академия им. Г.В.
Плеханова

Защита состоится 16 декабря 2009 г. в 11 час. 30 мин. на заседании
диссертационного совета Д 502.006.08 по экономическим наукам при
РАГС по адресу: 119606, Москва, пр. Вернадского, 84, корпус № 1, ауд.
№ 2302.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке РАГС.

Автореферат разослан 13 ноября 2009 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



С.В.Раевский

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования определяется тем, что традиционные методы управления экономической эффективностью производственно-коммерческих организаций перестают действовать в современных условиях. Они претерпевают существенные изменения в связи с трансформацией основных факторов производства, что требует разработки новых инструментов и механизмов управления экономической эффективностью развития производственно-коммерческих фирм.

В последние годы практика управления коммерческими фирмами столкнулась с необходимостью более активного воздействия на нематериальные факторы повышения эффективности. Среди них - человеческие ресурсы, товарные знаки, имидж, знания. Именно эти факторы становятся основными объектами инвестиций наряду с такими традиционными объектами инвестирования, как здания, сооружения и оборудование. Именно сюда направляются финансовые, людские и другие ресурсы и это не случайно: успех многих коммерческих фирм, в конечном счете, определяется тем, насколько эффективно в них используются элементы интеллектуального капитала. Управление экономической эффективностью фирмы все в большей мере опирается на развитие корпоративной культуры, на формирование и реализацию стратегических планов, специфических бизнес-моделей, развитие персонала и других элементов интеллектуального капитала.

Все это требует теоретического переосмысления процесса управления и уточнения факторов эффективности производственно-коммерческой организации в современных условиях.

Степень научной разработанности проблемы. В последние годы появились публикации, посвященные новым подходам к оценке экономической эффективности коммерческих организаций. Это работы Адамса К., Бишопа Д.М., Кеннерли М., Нили Э., Рамперсада Х.К., Эванса Ф., серия работ Нортон Д. и Капалана Р. Исследованию проблем управления экономической эффективностью коммерческой организации посвящены также работы таких зарубежных авторов, как Карлоф Б., Минцберг Г., Фостер Р. и многих других. В последние годы были опубликованы исследования российских ученых, в которых проблемы управления эффективностью предприятия рассматриваются с учетом особенностей экономики переходного периода и предлагаются научно обоснованные рекомендации для их решения. К таким работам следует отнести исследования Балакшина В.В., Виханского О.С., Гончарова В.В., Завялина П.Н., Короткова Э.М., Кушлина В.И., Липсица И.В., Пригожина А.И., Тишкина С.В., Фатхутдинова Р.А. и др.

В экономической литературе появилось немало научных исследований, посвященных изучению современных факторов эффективности деятельности коммерческих фирм. Это работы зарубежных авторов, среди которых Брукинг Э., Гейтс Б., Друкер П., Каплан Р., Нонака И., Нортон Д., Прусак Л., Стюарт Т., Такеучи Х., Фукуяма Ф., Эдвинсон Л. К отечественным публикациям, посвященным данной теме, следует отнести работы Гапоненко А.Л., Дынкина А.А., Ивановой Н.И., Клейнера Г.Б., Козырева А.Н., Климова С.М., Макарова В.Л., Мельникова О.Н., Мильнера Б.З., Орловой Т.М. и др.

Однако большинство имеющихся исследований не затрагивает специфических вопросов управления эффективностью производственно-коммерческих организаций в новых условиях.

Цель и задачи исследования. Цель работы заключается в том, чтобы уточнить и дополнить концептуальные основы управления экономической эффективностью развития производственно-коммерческой организации. В процессе достижения цели в работе ставились следующие задачи:

- уточнить сущность экономической эффективности производственно-коммерческой организации;
- выявить факторы экономической эффективности производственно-коммерческой организации;
- уточнить критерии и показатели экономической эффективности производственно-коммерческой организации;
- обосновать основные направления совершенствования управления экономической эффективностью производственно-коммерческой организации, в том числе: развитие позитивной культуры организации; создание управленческой команды, формирование стратегии развития фирмы, ориентированной на инновации; формирование сетевых взаимодействий между участниками бизнеса.

Объектом исследования является процесс совершенствования управления экономической эффективностью производственно-коммерческой организации.

Предметом исследования выступает совокупность управленческих и связанных с ними социально-экономических отношений, возникающих в

процессе управления экономической эффективностью производственно-коммерческой организации.

Теоретической и методологической базой исследования служат положения и выводы научных трудов отечественных и зарубежных ученых в области управленческой деятельности и анализа экономической эффективности производственно-коммерческих организаций. В процессе проведения исследования использовались документы фирм и компаний, материалы научных и практических семинаров, конференций и симпозиумов по проблемам управления эффективностью. В процессе исследования применялись методы экономического, исторического и логического анализа, системного подхода, экспертных оценок. Использованы прикладные исследования по данной проблеме, а также практический опыт предприятий России.

Основные научные результаты исследования, полученные лично автором и выносимые на защиту:

1. Уточнены и дополнены концептуальные основы управления экономической эффективностью коммерческой организации. Показано, что в управлении эффективностью расширяются рамки объектов управления – это не только предприятие со своими основными и оборотными средствами, но и индивидуальные и групповые знания, корпоративная культура, внешние и внутренние связи предприятия, инновационные процессы. Установлено, что на эффективность коммерческой организации влияют прежде всего инновации, объектом которых является организационно-управленческий механизм. Доказано, что основные ресурсы (труд, финансы и время) целесообразно направлять преимущественно на увеличение интеллектуального капитала фирмы, что

создает условия для ее ускоренного развития на основе интеграции информационных, коммуникационных и организационных ресурсов.

2. Определены направления трансформации показателей экономической эффективности коммерческих организаций. В частности, показано, что наряду с чисто экономическими показателями все в большей мере используются социальные, а также показатели, отражающие рост интеллектуального капитала фирмы (в частности, коэффициента Тобина). Выявлено, что показатели экономической эффективности используются во все большей мере для стратегического анализа и определения долгосрочных перспектив развития производственно-коммерческой организации.

3. Выявлен особый вид корпоративной культуры – культуры, ориентированной на обмен знаниями. Показано, что именно этот вид корпоративной культуры становится одним из важных факторов экономической эффективности в условиях изменения соотношения между физическим и интеллектуальным капиталом в структуре совокупного капитала коммерческой фирмы.

4. Предложены методы повышения эффективности деятельности производственно-коммерческой организации на базе развития управленческих команд и технологий групповой работы. Показано, что формирование малых творческих групп и команд обеспечивает трансформацию индивидуальных знаний в коллективные знания, что снижает корпоративные риски и повышает эффективность деятельности организации в целом.

5. Обосновано, что интегральным фактором повышения экономической эффективности производственно-коммерческой фирмы

становится формирование и реализация стратегии ее модернизации, ориентированной на постоянный и непрерывный инновационный процесс. В результате происходит трансформация фирмы в организацию инновационного типа. Стратегия модернизации должна включать в себя мотивационные схемы, формировать приверженность к инновациям, а также опираться на сетевые формы организации партнерских связей. Показано, что такая стратегия позволяет увеличить потребительную стоимость у заказчика за счет его более полного информирования о свойствах продукта и о возможных способах послепродажного обслуживания.

Практическая значимость работы состоит в том, что полученные в ней результаты доведены до уровня конкретных методик, пригодных для использования в практике работы коммерческих организаций.

Материалы данного исследования могут быть использованы в процессе подготовки и переподготовки руководящих кадров, при разработке стратегических планов развития отечественных предприятий, в консультационной деятельности, а также в процессе обучения руководителей коммерческих организаций по специальности «Менеджмент организации».

Апробация результатов исследования. Результаты работы апробированы в ряде коммерческих организаций, прежде всего в компании ООО «Форест Драйв». Основные положения диссертационной работы докладывались на семинарах и конференциях, в ходе дискуссий на проблемных группах кафедры менеджмента Российской академии государственной службы при Президенте РФ.

По результатам исследований автором опубликовано 6 работ, отражающих основное содержание диссертации, общим объемом 8,05 п.л.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ВЫВОДЫ

1. Уточнены и дополнены концептуальные основы управления экономической эффективностью производственно-коммерческой организации. Показано, что в управлении эффективностью расширяются рамки объектов управления – это не только предприятие со своими основными и оборотными фондами, но и индивидуальные и групповые знания, корпоративная культура, внешние и внутренние связи предприятия, инновационные процессы. Установлено, что на эффективность производственно-коммерческой организации влияют не столько инновации, направленные непосредственно на производственно - технологический процесс, сколько инновации, объектом которых является организационно-управленческий механизм. Доказано, что основные ресурсы (труд, финансы и время) целесообразно направлять преимущественно на увеличение интеллектуального капитала фирмы. Такая стратегия обеспечивает опережающий рост интеллектуального капитала производственно-коммерческой организации, создает условия для ее ускоренного развития на основе интеграции информационных, коммуникационных и организационных ресурсов.

Вопросам экономической эффективности в экономической литературе посвящено множество публикаций. В отечественной литературе общепризнанным является подход, в соответствии с которым эффективность – это отношение результата к ресурсам, затраченным на

его получение. Такая трактовка эффективности применима к различным социально-экономическим системам. Это может быть предприятие, отдельный проект, относительно обособленная деятельность, а также регион, город, народное хозяйство в целом. Также это может быть государственное учреждение, некоммерческая организация.

Автором отмечается, что результаты функционирования социально-экономических систем весьма многообразны. Для предприятия это может выражаться, в частности, в объеме производства продукции, в прибыли, в капитализации. Необходимо также учитывать социальные результаты. Для предприятия это может выражаться, в частности, в степени удовлетворенности персонала своей работой, в количестве вредных выбросов, в результатах благотворительной деятельности.

Общая формула эффективности может быть представлена в следующем виде:

$$\text{Эффективность} = \text{Результат} / \text{Затраты}$$

Результат можно соотносить с затратами того или иного вида. В частности, для предприятия можно рассматривать такие частные затраты, как затраты труда, затраты производственных площадей и пр. В зависимости от того, затраты какого вида мы рассматриваем, получим частные показатели эффективности:

- рентабельность (прибыль по отношению к основным и оборотным фондам);
- фондоотдача (объем выпуска по отношению к основным фондам);
- производительность труда (объем выпуска по отношению к количеству занятых);

- отдача производственных площадей (объем выпуска в расчете на единицу производственных площадей).

В диссертации рассмотрены только основные показатели. Но таких показателей может быть много. Помимо общеизвестных, можно сконструировать большое количество менее употребимых показателей. Среди них – прибыль в расчете на одного занятого, объем выпуска в расчете на единицу затраченной энергии, выручка от лицензионных соглашений в расчете на один патент и пр.

Факторы эффективности – это совокупность условий и причин, оказывающих влияние и воздействие на эффективность. На уровне предприятия они определяются спецификой этого предприятия. В то же время можно выделить те из них, которые относительно универсальны. Среди них:

- инновации в технологиях, в новых продуктах и услугах, в новых методах управления;
- совершенствование структуры производства;
- обучение персонала и организации в целом;
- совершенствование управления материальными и финансовыми потоками;
- применение прогрессивных методов стимулирования.

При оценке эффективности необходимо учитывать фактор времени, ибо соотношение результатов и затрат в динамике обязательно требует приведения их к сопоставимому виду, поскольку их разделяют большие или меньшие отрезки времени. Для этого обычно используются методы дисконтирования.

Следует особо подчеркнуть, что существует большое число факторов, влияющих на экономическую эффективность развития производственно-коммерческой фирмы. К внешним факторам эффективности коммерческих фирм относятся следующие:

- уровень конкурентоспособности страны, отрасли, региона. Чем выше такой уровень, тем больше потенциал развития фирм, действующих в данных странах, отраслях и регионах;
- правовое регулирование функционирования экономики. Без рационального регулирования конкурентной среды развитие фирм будет подавляться (в целом институциональные условия развития бизнеса во все большей степени определяют эффективность того или иного предприятия);
- открытость общества и рынков, развитие международного сотрудничества и международной свободной конкуренции;
- налоговые и процентные ставки;
- наличие доступных и дешевых природных ресурсов, отлаженный государственный контроль их расходования.

Внутренние факторы эффективности фирмы можно подразделить на структурные, ресурсные, технические, управленческие и рыночные.

К структурным факторам можно отнести производственную и организационную структуру организации, структуру и качество персонала.

К ресурсным факторам относятся поставщики, доступ к качественному и дешевому сырью, оптимизация использования ресурсов.

К техническим факторам относятся технология, оборудование, наличие патентов и лицензий.

К управленческим факторам относится степень освоения современных методов и технологий управления, в том числе использование современных информационных технологий управления.

К рыночным факторам относятся такие, как доступ к рынку ресурсов, технологий и капитала, положение фирмы на рынке и пр.

Наряду с традиционными факторами эффективности развития, рассмотренными выше, действуют и относительно новые факторы. Среди современных, наиболее значимых факторов эффективности развития коммерческих фирм автор выделяет управление знаниями, которое непосредственно воздействует на интеллектуальный капитал фирмы.

Реализация новых факторов эффективности развития фирм и организаций требует усиления управленческих воздействий на интеллектуальный потенциал на основе совершенствования форм и методов управления.

2. Определены направления трансформации показателей экономической эффективности коммерческих организаций. В частности, показано, что наряду с чисто экономическими показателями все в большей мере используются социальные, а также показатели, отражающие рост интеллектуального капитала (в частности, коэффициента Тобина). Выявлено, что показатели экономической эффективности используются во все большей мере для стратегического анализа и определения долгосрочной стратегии.

К показателям эффективности можно причислить все те показатели, которые удовлетворяют единому правилу построения: они соотносят показатели результата (иногда совокупного, иногда частичного) и показатели затрат (также иногда совокупных, иногда частичных). В

результате можно сконструировать большое количество таких показателей. Наряду с общеизвестными и широко употребляемыми показателями рентабельности, прибыльности, производительности труда, отдачи производственной площади, можно привести такие, как привлечение новых клиентов в расчете на одного сотрудника отдела продаж, прибыль в расчете на единицу производственной площади, прибыль в расчете на одного занятого в компании и пр.

В ряде компаний Запада и Востока используется система ключевых показателей деятельности (Key Performance Indicators, KPI), состоящая из привычных для компании финансовых коэффициентов, статей доходов и расходов и т.д. Такая система представляет собой совокупность показателей, определенных для разных уровней управления и однозначно увязанных между собой. Преимущество систем такого рода заключается в том, что они могут быть построены на данных первичного бухгалтерского учета.

В работе подчеркивается, что в управленческой практике широко используется и показатель экономической добавленной стоимости (Economic Value Added, EVA) – показатель, определяемый как разность между чистой операционной прибылью компании после уплаты налогов и стоимостью капитала компании, используемого для получения этой прибыли. При этом стоимость использования капитала определяется на основе минимальной оценочной ставки доходности. Путем соотнесения прибыли и стоимости капитала можно более обоснованно анализировать и сопоставлять отдельные участки бизнеса, выявляя нерентабельные подразделения, которые финансируются за счет прибыльных направлений.

Таким образом, EVA помогает менеджерам определить, где именно в компании создается новая стоимость.

Развитие теории и практики управления вызвало к жизни новый подход к оценке эффективности – сбалансированную систему показателей эффективности предприятия (ССП). Эта система позволяет учитывать при оценке эффективности наряду с финансовыми показателями, важные и обретающие все большее значение для конкурентоспособности компании, нефинансовые показатели.

Финансовые показатели в этой системе выступают уже не как доминирующие, а наравне с такими как взаимоотношение с потребителями, внутренние бизнес-процессы, человеческий потенциал компании.

ССП отличается от механического набора многочисленных показателей тем, что разворачивает миссию и стратегию компании в систему вполне реальных и измеряемых целей и показателей. Информационная обеспеченность и доступность этих данных для менеджмента всех уровней обеспечивает взаимосвязь и согласованность целей по всей иерархии управляемой системы. Это означает, что СПП представляет собой не только оценочную систему, но становится надежным инструментом стратегического долгосрочного управления экономической эффективностью производственно-коммерческой организации. Внедрение такой системы автор всегда рассматривал в качестве одной из главных задач формирования и развития компании «Форест Драйв».

На этой фирме за счет специальных мер, направленных на повышение эффективности производства, удалось добиться позитивной динамики основных показателей (табл. 1)

Таблица 1

Динамика объёма выпуска, себестоимости продукции и чистой прибыли в ООО «Форест Драйв»

Наименование	2001	2004	2006	2008
Объем выпуска, м3/год	4,32	3,60	4,00	4,75
Себестоимость продукции, млн. руб.	33,8	35,4	32,4	30,0
Чистая прибыль, млн. руб. и в % от себестоимости	7,1 (22 %)	15,6 (44 %)	16,2 (50 %)	20,1 (67 %)

За счет увеличения доли продукции с высокой долей добавленной стоимости, то есть за счет повышения степени переработки компании «Форест Драйв» удалось только за последние два года при увеличении выпуска в объемном выражении на 19% увеличить прибыль на 24%. В значительной степени это удалось сделать за счет существенного обновления персонала, повышения его образовательного уровня и применения новых методов менеджмента на предприятии (табл. 2). Если в 2001 году основу персонала составляли лица со средним образованием, то к 2008 году фирма трансформировалась в обучающуюся организацию, где подавляющее большинство работников имеет высшее и среднее специальное образование. Это сказалось на всех показателях эффективности ее деятельности. При этом динамика численности персонала и динамика валовой продукции имела разное направление: численность, начиная с 2001 года, неуклонно снижалась, сократившись более чем в 2 раза, а объем выпуска при этом увеличился в 1,9 раза.

**Образовательный уровень работающих в
ООО «Форест Драйв» (%)**

	2001	2004	2006	2008
Общая численность работающих, (%)	100	100	100	100
с высшим образованием	2,9	5,2	11,5	35,1
со средним специальным образованием	5,9	10,5	11,5	50,2
со средним образованием	91,2	84,2	76,9	14,7

3. Выявлен особый объект управленческого воздействия на рост экономической эффективности производственно-коммерческой фирмы – корпоративная культура организации, культура, ориентированная на обмен знаниями. Показано, что именно этот вид корпоративной культуры становится одним из важных факторов экономической эффективности в условиях изменения соотношения между физическим и интеллектуальным капиталом в структуре совокупного капитала производственно-коммерческой фирмы.

Важный элемент современной корпоративной культуры – это доверие между сотрудниками. Диалог в режиме доверия более ценен, чем в рамках его отсутствия. Внутренняя информационная открытость – залог успешного менеджмента в рамках любой коммерческой организации, тем более такой, как «Форест Драйв».

По мнению автора, организация может формировать и изменять ее культуру двумя основными способами:

- претворяя и демонстрируя необходимые нормы, ценности и принципы;
- формируя и изменяя «вторичные» признаки культуры (детали реальной жизни в организации).

В работе сделан вывод о том, что одним из основных направлений формирования корпоративной культуры в последние годы становится превращение компании в обучающуюся организацию, в рамках которой практикуются краткие доклады руководителей подразделений по инноватике, маркетингу, продвижению фирмы, реализации стратегии; коллективное обсуждение этих проблем с целью доведения стратегических задач до сознания всех руководителей; проведение обучающих семинаров, тренингов, мозговых атак по отдельным проблемам; создание корпоративной библиотеки; презентации для торговых организаций и их представителей; направление сотрудников на учебу с отрывом от производства; ежегодная аттестация сотрудников; тестирование специалистов и руководителей, поступающих на работу в компанию.

4. Предложены методы повышения эффективности деятельности коммерческой организации на базе развития управленческих команд и технологий групповой работы. Показано, что формирование малых творческих групп и команд обеспечивает трансформацию индивидуальных знаний в коллективные, что снижает корпоративные риски и повышает эффективность деятельности организации.

Данная форма работы с персоналом практикуется на фирме «Форест Драйв» на постоянной основе и доказала свою эффективность. Такая организация работы команды может принимать форму неформальных обсуждений, в процессе которых сотрудники в непринужденной обстановке выдвигают собственные решения проблем развития своего подразделения или фирмы в целом. Каждое инновационное решение, любые изменения в технологической или производственной деятельности принимаются только после обсуждения в рабочих группах.

Практика деятельности фирмы «Форест Драйв» показала, что успех ее деятельности напрямую связан с формированием эффективных управленческих и функциональных команд.

Исследование проблем формирования и развития управленческих команд, обеспечивающих эффективное развитие производственно-коммерческой фирмы, позволило в работе сделать основополагающий вывод: автономные управленческие и рабочие команды являются той средой, в которой рождаются и реализуются инновации.

5. Показано, что интегральным фактором повышения экономической эффективности производственно-коммерческой фирмы становится формирование и реализация стратегии ее модернизации, ориентированной на постоянный и непрерывный инновационный процесс, трансформацию фирмы в организацию инновационного типа. Такая стратегия должна включать в себя мотивационные механизмы, формировать приверженность всех сотрудников к инновациям, а также опираться на современные формы организации партнерских связей.

В развитии предпринимательских структур все большее значение имеют инновации нематериальной природы, которые касаются того, как продвинуть новый товар на рынок, как сформировать стратегию развития предприятия, как осуществить коммуникации и взаимодействия между сотрудниками, как сформировать структуру управления, какие новые организационные решения применить, как осуществлять повышение квалификации кадров, каким образом привлекать финансовые ресурсы.

Разработка и реализация инноваций в нематериальной сфере требует особых методов и форм инновационной деятельности производственно-

коммерческих организаций. Деятельность таких организаций должна быть ориентирована на новые, отличные от традиционных, методы осуществления инновационной активности. Для большинства российских предприятий сразу возникает ряд вопросов, на которые пока трудно ответить. Среди них - как добиться участия каждого в поиске новых технологий, продуктов и управленческих схем? Как сформировать у каждого творческое отношение к своей работе? Как воспитать у сотрудников предпринимательской структуры истинную страсть к изменениям? Ответы на эти вопросы лежат не только в теории управления, но и в практической деятельности фирм-лидеров, добившихся в сфере нововведений значительных успехов.

Анализ опыта производственно-коммерческой фирмы «Форест Драйв» и других организаций подтверждает, что важно не только мотивировать и поощрять творчество, рождение новых идей, подачу предложений, но главное - обеспечить их реализацию. Решающим фактором в конкурентной борьбе в сфере нововведений является не столько разработка новой идеи, сколько ее эффективное воплощение. Для того чтобы автор, или авторы идеи взялись с энтузиазмом за ее воплощение, требуется их поддержка. Именно поэтому необходимо разрабатывать специальные программы поддержки и поощрения экспериментов и экспериментаторов. Каждому, кто высказал новую идею, или разработал тот или иной инновационный проект, при определенных условиях должна гарантироваться поддержка со стороны администрации. Эта поддержка может касаться и финансов, и консультаций, и снабжения, и производственных площадей, и рабочего времени других сотрудников и даже их свободного времени.

Главным источником изменений в каждой предпринимательской структуре всегда являются люди. При этом способностью генерировать новые идеи и реализовывать их обладают очень многие специалисты. Однако используются эти способности лишь в том случае, если реализуются следующие условия и предпосылки:

- люди привержены целям своей организации;
- сотрудники имеют согласованное видение решения проблем;
- каждый член коллектива имеет реальную возможность реализовать свою идею.

Для большинства российских предприятий такая практика – дело будущего, но уже сегодня, в российских условиях каждая производственно-коммерческая организация имеет возможность разработать основные, приоритетные направления повышения экономической эффективности, среди которых, по мнению автора, особого внимания теории и практики управления заслуживают следующие:

- развитие позитивной культуры организации;
- формирование и развитие управленческих команд;
- формирование и реализация стратегии, ориентированной на инновации;
- реализация сетевых взаимодействий производственно-коммерческой организации.

Основные положения диссертационного исследования отражены в следующих публикациях:

- 1. Высоцкий И.В. Социально-экономическая эффективность формирования и развития управленческих и функциональных команд. // Социальная политика и социальное партнерство, №6, 2009 – 0,45 п.л.**
- 2. Высоцкий И.В. Управленческие факторы построения коммерческой организации, ориентированной на инновации. // Вестник университета (ГУУ). №18. – М.: 2009,– 0,7 п.л.**
- 3. Высоцкий И.В. Особенности управления экономической эффективностью в современной производственно-коммерческой компании // Новое в экономике и управлении. Выпуск 26. М., МАКС Пресс, 2009 – 1,2 п.л.**
- 4. Высоцкий И.В. Совершенствование управления экономической эффективностью коммерческой организации. М.: МАКС Пресс, 2009 – 4,25 п.л.**
- 5. Высоцкий И.В. Факторы эффективности фирмы в экономике, основанной на знаниях. // Вопросы повышения эффективности производства и управления: Сб. статей, М., МАКС Пресс, 2008 – 0,75 п.л.**
- 6. Высоцкий И.В. Факторы эффективности коммерческой организации. // Современные проблемы управления социально-экономическими процессами: Сб. статей, М., МАКС Пресс, 2008 – 0,7 п.л.**

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

ВЫСОЦКИЙ Иван Владимирович

**УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ
КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Научный руководитель –
доктор экономических наук, профессор Гапоненко А.Л.

Изготовитель оригинал-макета –
Высоцкий И.В.

Подписано в печать 11 ноября 2009 г.

Тираж 80 экз.
Усл. п.л. 1,0

Отпечатано ОПМТ РАГС. Заказ № 522

119606 Москва, пр. Вернадского, 84