

УДК 332.146.2

Разработка инвестиционной стратегии организации

Панов Кирилл Валерьевич
студент Института «Менеджмента»
форма обучения ДФО 5 курса, специальности 080507
«Менеджмент организации»

Научный консультант:
Филатов Владимир Владимирович, к.т.н., доц.
каф. «Менеджмента»
ФБГОУ ВПО Московский государственный
университет технологий и управления
им. К.Г. Разумовского,
Москва, Россия
filatov_vl@mail.ru

Деятельность любого предприятия, так или иначе, связана с вложением ресурсов в различные виды активов, приобретение которых необходимо для осуществления основной деятельности этой фирмы. Но для увеличения уровня рентабельности фирма также может вкладывать временно свободные ресурсы в различные виды активов, приносящих доход, но не участвующих в основной деятельности. Такая деятельность фирмы называется инвестиционной, а управление такой деятельностью – инвестиционным менеджментом фирмы[1].

Процесс инвестирования играет важную роль в экономике любой страны. Инвестирование в значительной степени определяет экономический рост государства, занятость населения и составляет существенный элемент базы, на которой основывается экономическое развитие общества. Поэтому проблема, связанная с эффективным осуществлением инвестирования заслуживает серьезного внимания, особенно в настоящее время – время

укрупнения субъектов рыночных отношений и передела собственности. Инвестиции это процесс вложения капитала в денежной, материальной и нематериальной формах в объекты предпринимательской деятельности или финансовые инструменты. с целью получения текущего дохода (прибыли) и обеспечения возрастания капитала. Инвестиции являются главной формой, реализующей стратегию развития предприятия. Инвестиции обеспечивают динамичное развитие предприятия и позволяют решать следующие задачи:

- расширение собственной предпринимательской деятельности за счет накопления финансовых и материальных ресурсов;
- приобретение новых предприятий;
- диверсификация (освоение новых областей бизнеса).

Инвестиции представляют собой применение финансовых ресурсов в форме долгосрочных вложений капитала (капиталовложений). Осуществление инвестиций – протяженный во времени процесс. Поэтому для наиболее эффективного применения финансовых ресурсов предприятие формирует свою инвестиционную политику. Политика представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей предприятия. Именно с помощью инвестиционной стратегии предприятие реализует свои возможности к предвосхищению долгосрочных тенденций экономического развития и адаптации к ним[2].

Инвестиционная деятельность организации во всех ее формах не может сводиться к удовлетворению текущих инвестиционных потребностей, определяемых необходимостью замены выбывающих активов или их прироста в связи с происходящими изменениями объема и структуры хозяйственной деятельности. На современном этапе все большее число организаций осознают необходимость сознательного перспективного управления инвестиционной деятельностью на основе научной методологии предвидения ее направлений и форм, адаптации к общим целям развития предприятия и изменяющимся условиям внешней инвестиционной среды . Эффективным инструментом перспективного управления инвестиционной

деятельностью организации, подчиненного реализации целей ее общего развития в условиях происходящих существенных изменений макроэкономических показателей, системы государственного регулирования рыночных процессов, конъюнктуры инвестиционного рынка и связанной с этим неопределенностью, выступает инвестиционная стратегия[3].

Инвестиционная стратегия представляет собой систему долгосрочных целей инвестиционной деятельности организации, определяемых общими задачами ее развития, а также выбор наиболее эффективных путей их достижения. Инвестиционную стратегию можно представить как генеральное направление (программу, план) инвестиционной деятельности организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести к достижению инвестиционных целей и получению ожидаемого инвестиционного эффекта. Инвестиционная стратегия определяет приоритеты направлений и форм инвестиционной деятельности организации, характер формирования инвестиционных ресурсов и последовательность этапов реализаций долгосрочных инвестиционных целей, обеспечивающих предусмотренное общее развитие организации. Процесс разработки инвестиционной стратегии является важнейшей составной частью общей системы стратегического выбора предприятия, основными элементами которого являются миссия, общие стратегические цели развития, система функциональных стратегий в разрезе отдельных видов деятельности, способы формирования и распределения ресурсов.

Актуальность разработки инвестиционной стратегии организации определяется рядом условий. Важнейшим из таких условий является интенсивность изменений факторов внешней инвестиционной среды. Высокая динамика основных макроэкономических показателей, связанных с инвестиционной активностью организаций, темпы научно-технологического прогресса, частые колебания конъюнктуры инвестиционного рынка, непостоянство государственной инвестиционной политики и форм регулирования инвестиционной деятельности не позволяют эффективно

управлять инвестициями предприятия на основе лишь ранее накопленного опыта и традиционных методов финансового менеджмента. В этих условиях отсутствие разработанной инвестиционной стратегии, адаптированной к возможным изменениям факторов внешней инвестиционной среды, может привести к тому, что инвестиционные решения отдельных структурных подразделений организации будут носить разнонаправленный характер, приводить к возникновению противоречий и снижению эффективности инвестиционной деятельности в целом[4].

Одним из условий, определяющих актуальность разработки инвестиционной стратегии организации, является ее предстоящий этап жизненного цикла. каждой из стадий жизненного цикла организации присущи характерные ей уровень инвестиционной активности, направления и формы инвестиционной деятельности, особенности формирования инвестиционных ресурсов. Разрабатываемая инвестиционная стратегия позволяет заблаговременно адаптировать инвестиционную деятельность организации к предстоящим кардинальным изменениям возможностей ее экономического развития. Еще одним существенным условием, определяющим актуальность разработки инвестиционной стратегии, является кардинальное изменение целей операционной деятельности организации, связанное с открывающимися новыми коммерческими возможностями. Реализация таких целей требует изменения производственного ассортимента, внедрения новых производственных технологий, освоения новых рынков сбыта продукции и т. п. В этих условиях существенное возрастание инвестиционной активности организации и диверсификация форм его инвестиционной деятельности должны носить прогнозируемый характер, обеспечиваемый разработкой четко сформулированной инвестиционной стратегии. Разработка инвестиционной стратегии предприятия основана на современной концепции «стратегического менеджмента», активно внедряемой с начала 70-х годов в корпорациях США и большинства стран Западной Европы. концепция

стратегического менеджмента отражает четкое стратегическое позиционирование организации (включая и инвестиционную ее позицию), представленное в системе принципов и целей его функционирования, механизме взаимодействия субъекта и объекта управления, характере взаимоотношений между элементами хозяйственной и организационной структуры и формах адаптации к изменяющимся условиям внешней среды [5].

Концепция стратегического менеджмента возникла на основе методологии стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу. В отличие от обычного долгосрочного планирования, основанного на концепции экстраполяции сложившихся тенденций развития, стратегическое планирование учитывает не только эти тенденции, но и систему возможностей и опасностей развития организации, возникновение чрезвычайных ситуаций, способных изменить сложившиеся тенденции в предстоящем периоде. В основе разработки инвестиционной стратегии организации лежат принципы новой управленческой парадигмы — системы стратегического управления. К числу основных из этих принципов, обеспечивающих подготовку и принятие стратегических инвестиционных решений в процессе разработки инвестиционной стратегии организации, относятся:

- Принцип инвайронментализма. Этот принцип состоит в том, что при разработке инвестиционной стратегии организация рассматривается как определенная система, полностью открытая для активного взаимодействия с факторами внешней инвестиционной среды. Открытость предприятия как социально-экономической системы и его способность к самоорганизации позволяют обеспечивать качественно иной уровень формирования его инвестиционной стратегии. В противовес инвайронментализму конституционализм означает закрытую организацию, деятельность которой не предполагает инвестиций и других взаимоотношений с внешней средой.

- Принцип соответствия. Являясь частью общей стратегии развития организации, инвестиционная стратегия носит по отношению к ней подчиненный характер. Поэтому она должна быть согласована со стратегическими целями и направлениями операционной деятельности организации. Инвестиционная стратегия при этом рассматривается как один из главных факторов обеспечения эффективного развития организации в соответствии с избранной общей стратегией. Кроме того, разработанная инвестиционная стратегия должна обеспечивать сочетание перспективного, текущего и оперативного управления инвестиционной деятельностью.

- Принцип инвестиционной предприимчивости и коммуникабельности. Данный принцип заключается в активном поиске эффективных инвестиционных связей по всем направлениям и формам инвестиционной деятельности, а также на различных стадиях инвестиционного процесса. Инвестиционное поведение такого рода связано с постоянной трансформацией направлений, форм и методов осуществления инвестиционной деятельности на всем пути к достижению поставленных стратегических целей с учетом изменяющихся факторов внешней инвестиционной среды.

- Принцип инвестиционной гибкости и альтернативности. Инвестиционная стратегия должна быть разработана с учетом адаптивности к изменениям факторов внешней инвестиционной среды. Помимо прочего в основе стратегических инвестиционных решений должен лежать активный поиск альтернативных вариантов направлений, форм и методов осуществления инвестиционной деятельности, выбор наилучших из них, построение на этой основе общей инвестиционной стратегии и формирование механизмов эффективной ее реализации.

- Инновационный принцип. Формируя инвестиционную стратегию, следует иметь в виду, что инвестиционная деятельность является главным механизмом внедрения технологических нововведений, обеспечивающих рост конкурентной позиции организации на рынке.

Поэтому реализация общих целей стратегического развития организации в значительной степени зависит от того, насколько его инвестиционная стратегия отражает достигнутые результаты технологического прогресса и адаптирована к быстрому использованию новых его результатов.

- Принцип минимизации инвестиционного риска. Практически все основные инвестиционные решения, принимаемые в процессе формирования инвестиционной стратегии, в той или иной степени изменяют уровень инвестиционного риска. В первую очередь это связано с выбором направлений и форм инвестиционной деятельности, формированием инвестиционных ресурсов, внедрением новых организационных структур управления инвестиционной деятельностью. Особенно сильно уровень инвестиционного риска возрастает в периоды колебаний ставки процента и роста инфляции. В связи с различным менталитетом инвестиционного поведения по отношению к уровню допустимого инвестиционного риска на каждом предприятии в процессе разработки инвестиционной стратегии этот параметр должен устанавливаться дифференцированно.

- Принцип компетентности. какие бы специалисты не привлекались к разработке отдельных параметров инвестиционной стратегии организации, ее реализацию должны обеспечивать подготовленные специалисты – финансовые менеджеры.

Процесс разработки инвестиционной стратегии организации осуществляется по следующим этапам (рис. 1.). стратегическое управление инвестиционной деятельностью носит целевой характер, т.е. предусматривает постановку и достижение определенных целей. Будучи четко выраженными, стратегические инвестиционные цели становятся мощным средством повышения эффективности инвестиционной деятельности в долгосрочной перспективе, ее координации и контроля, а также базой для принятия управленческих решений на всех стадиях инвестиционного процесса [6].



Рис. 1. Основные этапы процесса разработки инвестиционной стратегии организации

Стратегические цели инвестиционной деятельности организации представляют собой описанные в формализованном виде желаемые параметры ее стратегической инвестиционной позиции, позволяющие направлять эту деятельность в долгосрочной перспективе и оценивать ее результаты. Формирование стратегических целей инвестиционной деятельности должно отвечать определенным требованиям.

Во-первых, цели должны быть достижимыми. В них должен быть заключен определенный вызов для организации, ее сотрудников и финансового менеджмента. Они не должны быть слишком легкими для достижения. Но они также не должны быть нереалистичными, выходящими за предельно допустимые возможности исполнителей. Хотя в основе разработки стратегических инвестиционных целей лежит идеальное представление или желаемый образ стратегической инвестиционной позиции организации, их необходимо сознательно ограничивать по критерию реальной достижимости с учетом факторов внешней инвестиционной среды и внутреннего инвестиционного потенциала.

Во-вторых, цели должны быть гибкими. стратегические цели инвестиционной деятельности организации следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в инвестиционной среде. Финансовые менеджеры должны помнить об этом и быть готовыми внести модификации в установленные цели с учетом новых требований, выдвигаемых к организации со стороны внешней инвестиционной среды, общего экономического климата или параметров внутреннего инвестиционного потенциала.

В-третьих, цели должны быть измеримыми. Это означает, что стратегические инвестиционные цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить или оценить, была ли цель достигнута.

В-четвертых, цели должны быть конкретными. стратегические инвестиционные цели должны обладать необходимой специфичностью, помогающей однозначно определить, в каком направлении должны осуществляться действия. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате инвестиционной деятельности, в какие сроки ее следует достичь и кто будет ответственным лицом за основные элементы инвестиционного процесса. Чем более конкретна цель, чем яснее намерения

и ожидания, связанные с ее достижением, тем легче выразить стратегию ее достижения.

В-пятых, цели должны быть совместимыми. совместимость предполагает, что стратегические инвестиционные цели соответствуют миссии организации, ее общей стратегии развития, а также краткосрочным инвестиционным и другим функциональным целям.

В-шестых, стратегические инвестиционные цели должны быть приемлемыми для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации. стратегические цели инвестиционной деятельности организации разрабатываются для реализации в долгосрочной перспективе главной цели финансового менеджмента — максимизации благосостояния собственников организации. Но цели организации также должны быть приемлемыми для тех, кто их выполняет и на кого они направлены (сотрудники организации, клиенты организации, местное сообщество и общество в целом и деловые партнеры).

Формирование стратегических целей инвестиционной деятельности организации требует предварительной их классификации по определенным признакам. с позиций финансового менеджмента эта классификация стратегических целей строится по следующим основным признакам (рис. 2). к числу наиболее известных и широко применяемых методов разработки стратегии организации относятся SWOT-анализ и Gap-анализ. В действительности они являются не чем иным, как методами выбора стратегии организации, позволяющими остановить свой взгляд на том или ином типе известной эталонной, конкурентной или другой стратегии деятельности организации. Инвестиционный SWOT-анализ заключается в последовательном изучении внутреннего финансового состояния организации, в поиске положительных и отрицательных сторон, а также прогнозировании предполагаемых возможностей или угроз со стороны инвестиционной среды. На основании SWOT-анализа строится такая инвестиционная стратегия организации, которая учитывает сильные стороны

и возможности и компенсирует недостатки, минимизирует при этом угрозы и снижает риск [7].

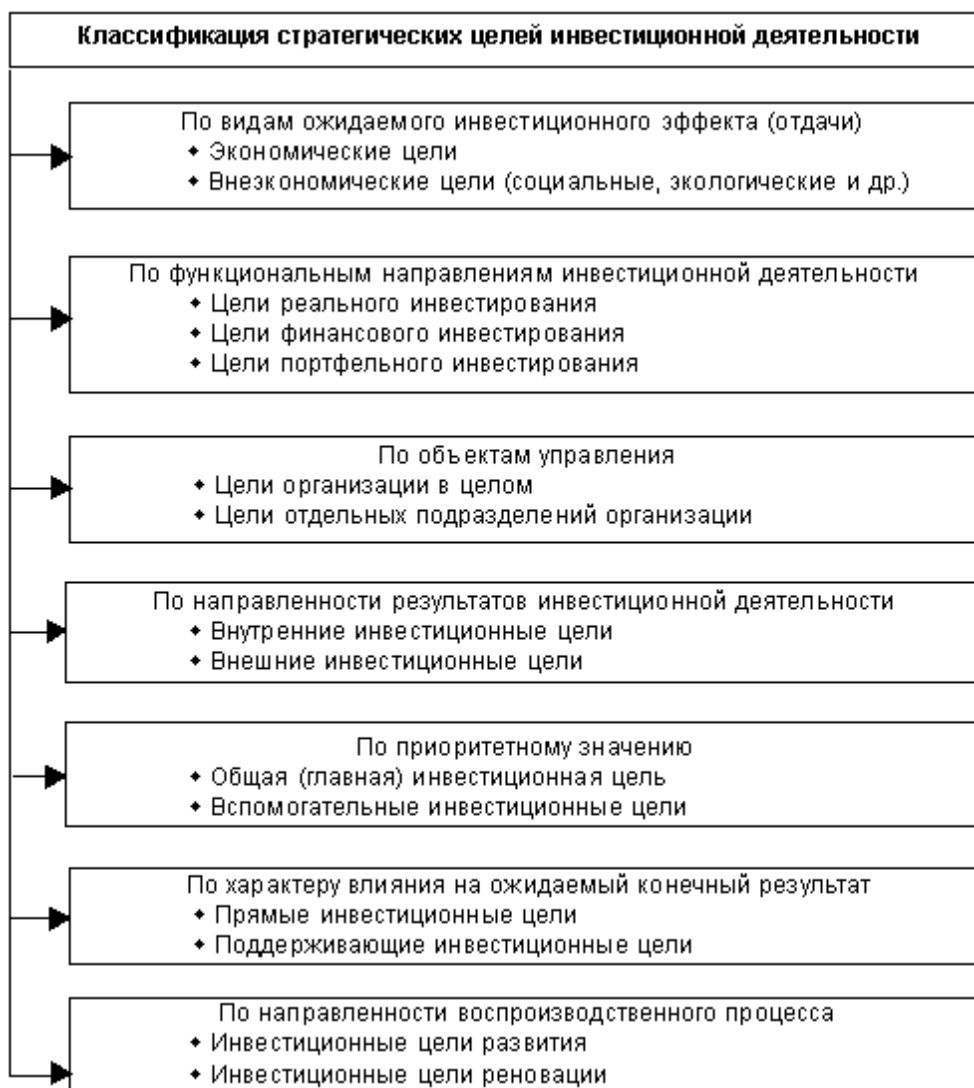


Рис. 2. Классификация стратегических целей инвестиционной деятельности организации

Инвестиционный Gap-анализ заключается в нахождении той разницы, которая существует между нынешней тенденцией развития организации и потенциально возможным путем ее развития. ключевой вопрос Gap-анализа можно поставить следующим образом: какую стратегию должна избрать организация, чтобы активизировать свою деятельность? На основании Gap-анализа из четырех возможных стратегий избирается оптимальное направление инвестиционной деятельности. Инвестиционный Gap-анализ

предполагает построение графика с использованием двух важнейших инвестиционных (и экономических вообще) переменных — деньги и время. суть построения графика заключается в том, что спроецировать нынешнюю тенденцию развития в будущее, а также найти способы оптимизации этой тенденции. Gap Analysis — это комплексное аналитическое исследование, изучающее несоответствия, разрывы между текущим состоянием компании и желаемым. Этот анализ также позволяет выделить проблемные зоны ("бутылочное горлышко"), препятствующие развитию, и оценить степень готовности компании к выполнению перехода от текущего состояния к желаемому. Эти разрывы в общем виде могут включать[8]:

- Разрыв между рыночным предложением компании (в самом широком смысле) и существующим на рынке уровнем спроса
- Разрыв между текущей деятельностью или бизнес-процессами и их характеристиками, и видением того, как должно быть в идеале или с точки зрения руководства.
- Разрыв между действительными целями и задачами работы компании в целом и сотрудников в частности с одной стороны и с другой стороны — теоретически необходимыми целями и задачами
- Разрыв между текущими показателями работы и лучшими показателями в отрасли (benchmarks).

Говоря о GAP-анализе, как правило понимают набор мероприятий, позволяющих делать выводы о несоответствии внутренней среды маркетинга внешнему окружению или о внутренних несоответствиях. Это может быть, например, между планами руководства и пониманием исполнителей, а также несоответствие ассортимента структуре спроса, несоответствие продукции аналогичной продукции конкурентов, несоответствие восприятия продукции и её отдельных качеств по сравнению с восприятием продукции конкурентов, можно говорить также и о GAP-анализе различий между идентичностью бренда и его восприятием. Цель GAP-анализа в том, чтобы выявить те рыночные возможности и возможности компании, которые могут

стать для компании эффективными рыночными преимуществами. Другими словами GAP-анализ позволяет максимально реализовать внутренний потенциал компании (малоиспользуемый, скрытый), максимально используя внешние возможности. Кроме того, GAP-анализ позволяет снять проблемные ситуации внутри компании, разрешить противоречивые требования подразделений, например, технологов и маркетологов.

GAP-анализ может применяться как в повседневной практике в целях повышения эффективности работы отдельных направлений компании, так и в процессе стратегического планирования. В последнем случае применение GAP-анализа наиболее эффективно, так как позволяет реально оценить достижимость и эффективность планируемых целей и задач до того, как они будут согласованы, утверждены и на них будут выделены финансовые средства. GAP-анализ это сравнение текущей ситуации в организационной структуре предприятия с желаемым положением дел в будущем, а также на основе собранной информации оценка возможности для организации понимания путей достижения задач и собственно их принципиальной достижимости. Сначала намечается схема улучшений, затем разрабатывается желаемое состояние (с точки зрения внешних и внутренних покупателей). На следующем этапе разрабатывается детальная программа развития компании в желаемом направлении. В простых случаях достаточно разработать последовательность действий (1, 2, 3...), в более сложных приходится задействовать более сложные организационные формы — проектные группы, тестирование решений, разработка различных вариантов, макетов и т.д.

Сначала разрабатывается прогноз касательно изменений объемов спроса и (или) поставок сырья, материалов в будущем. Если прогнозы неоднозначны и допускают множественность вариантов развития событий, то для каждого варианта необходимо разработать отдельный сценарий. Наиболее часто применяемый вариант GAP-анализа — в том, чтобы преодолеть разрывы между поставками сырья и продажами.

Основные категории разрывов:

- Рынок
- качество продукции, обслуживания
- Организационные
- Руководство бизнесом
- Бизнес-процессы
- Информационные технологии

Существует не так много концепций маркетинга услуг, как это может показаться на первый взгляд неискушенному маркетологу или исследователю. К числу наиболее популярных относится так называемый "GAP-анализ", или "модель расхождений". Упрощенно модель выглядит следующим образом, Рис.3:



Рис.3 - Упрощенная GAP-модель оценки качества услуг

Суть этой модели заключается в определении стратегий и процессов, которые фирма может использовать для достижения превосходства в обслуживании потребителей. Простая по замыслу концепция, однако, оборачивается сложностью применения ее на практике. Элемент "восприятие услуги" фактически является функцией множества переменных, как управляемых со стороны компании, так и неуправляемых. И получается, что рассмотренное выше "элементарное" расхождение - только вершина айсберга. В действительности, структура модели утяжеляется корпоративной средой, элементы которой отражены на Рис.4.



Рис.4 - Расширенная GAP-модель оценки качества услуг

Центральным элементом gap-модели является «потребительское расхождение», заключающееся в несовпадении *потребительских ожиданий* и *восприятия услуги* - ключевых понятий маркетинга услуг. Соответственно, главной задачей компании является сокращение данного расхождения с целью удовлетворения потребностей покупателей и выстраивания с ними длительных отношений. Для этого компании необходимо сократить остальные «расхождения», лежащие в области корпоративного управления:

- Расхождение 1 – незнание потребительских ожиданий
- Расхождение 2 – недостаточная клиенто-ориентированность стандартов обслуживания
- Расхождение 3 – невыполнение стандартов обслуживания
- Расхождение 4 – несоответствие действий обещаниям

С точки зрения привлечения инвестиций в промышленность от коммерческих банков и иностранных источников корпорации являются предпочтительнее по сравнению с другими формами собственности. Это объясняется тем, что отечественные финансово-кредитные структуры и зарубежные инвесторы проявляют крайнюю осторожность во вхождении в

какие-либо альянсы с отдельными предприятиями, а предпочитают сотрудничество с надежными и рентабельными акционерными обществами, в том числе и с поддерживаемыми государством, иначе говоря, с корпорациями. В целях избежания финансирования неперспективных и слабо обоснованных инвестиционных предложений целесообразно организовать их тщательный отбор по общепринятым критериям и показателям экономической эффективности. А это станет возможным только при проведении политики информационной открытости и доступности корпораций для инвесторов и заемщиков[9].

В этих условиях формирование инвестиционной стратегии корпорации позволяет предусмотреть перспективы развития отношений с контрагентами, сформулировать основные положения инвестиционной политики, разработать основные положения и принципы формирования инвестиционных портфелей корпорации. Акционеры получают возможность оценить возможности получения доходов и сделать выводы о перспективности путей развития корпорации, долевыми владельцами которой они являются. Таким образом, инвестиционная стратегия корпорации охватывает широкий спектр вопросов, а ее принятие оказывает влияние на все элементы корпоративной среды.

Из проведенного исследования вытекает, что инвестиции и инновации представляют собой важнейшую экономическую категорию расширенного воспроизводства, играющую ключевую роль в реализации структурных сдвигов в экономике и формировании народнохозяйственных пропорций на макроуровне, адекватных рыночным формам хозяйствования. Чтобы создать национальную структуру своей экономики, адекватную рыночным требованиям, Россия должна пройти мучительный путь определения своих приоритетов по всем направлениям и на всех уровнях общества и хозяйства. Ведь она должна не просто включиться в современную мировую экономику, а спрогнозировать свою роль и место в мировом разделении труда. Нельзя игнорировать тот факт, что никто не собирается решать российские

проблемы в ущерб своим национальным интересам. Поэтому при принятии решений для обеспечения экономической безопасности нужно с осторожностью относиться к советам со стороны других стран, которые при проведении своей внешней политики заботятся, прежде всего, о своих интересах. Конечно, зарубежным опытом следует пользоваться, но с учетом российской специфики экономического положения. Хочется надеяться, что проблемы экономической безопасности займут подобающее им место в системе национальной безопасности.

Литература

1. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В. и др. Теоретические основы проектирования систем менеджмента производственных предприятий в условиях экономической нестабильности. – Монография. – Издательство «Центральной Научно-технической библиотеки пищевой промышленности», 2008 – 282 с.
2. Филатов В.В.// Управление инновационной деятельностью хозяйствующих субъектов РФ, инновационными инфраструктурами и экономическим развитием региональных систем. – Монография, Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, 2008 г. - 481 с.- 24 п.л.
3. Филатов В.В.// Управление венчурным капиталом, инновационным предпринимательством и трансфером инновационных технологий в региональных экономических системах РФ. – Монография, Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, 2009 г. - 510 с.- 24,81 п.л.
4. Филатов В.В.// Региональные аспекты управления инновационной деятельностью хозяйствующих субъектов СНГ в условиях экономической нестабильности – Монография, Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, 2010 г. - 481 с., 23,77п.л..
5. Филатов В.В.// Управление государственной инновационной политикой РФ с учетом влияния глобализации на структурную экономику России на

- современном этапе— Монография, Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, 2011 г. - 392 с. 19,50п.л.
6. Филатов В.В., Дорофеев А.Ю. // современные тенденции и перспективы инновационного развития экономики РФ в контексте затяжного кризиса.// коллективная научная монография «Проблемы формирования инновационной экономики», Центр развития научного сотрудничества, Новосибирск: Издательство НГТУ, 2013 г. - с. 290, 3,4/ 1,7 п.л.
 7. Князев В.В., Филатов В.В. сущность и методологические основы менеджмента глобальных корпораций. Мат.-лы VII Международной научной конференции: «Образование – экономика- право: процессы трансформации и критерии эффективности», секция: «концептуальные особенности современного менеджмента», М.:МИЭМП, 2011, - с.290-292, 0.18/0.09 п.л.
 8. Князев В.В., Филатов В.В., Аветисян М.В. Влияние государственной политики на управление инновационной деятельностью промышленных предприятий.// Мат.-лы Международной научно-практической конференции «Инновационная политика хозяйствующего субъекта: цели, проблемы, пути совершенствования», секция: «концептуальные особенности современного менеджмента», М.:МВЦ «крокус- Экспо», РУДН, 2011, с. 272-287, 1.14/0.38 п.л.
 9. Филатов В.В., Кобулов Б.А., Князев В.В., Женжебир В.Н., Отчет по хозяйственной тематике НИР: «Разработка стратегической программы управления инновационным проектом предприятия ООО «Научно-производственная компания «Инновационные технологии» для его новых организационных форм в сфере малого и среднего бизнеса», осуществляемой на каф. «Менеджмента» ФБГОУ ВПО Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского, М, МГУТУ, 2013, 133с.

Данное исследование проведено по хоз.- договорной тематике НИР: «Разработка стратегической программы управления инновационным проектом предприятия ООО «Научно- производственная компания «Инновационные технологии» для его новых организационных форм в сфере малого и среднего бизнеса», осуществляемой на каф. «Менеджмента», договор №20/2011 от «01» июля 2011 г.