

УДК 33.338.242

*Лизньова А.Ю., к.е.н., доцент кафедри економіки и управління підприємством Днепропетровського національного університету імені Олеся Гончара (Україна)*

### **КАСКАДЫ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ В УПРАВЛЕНИИ**

Стаття присвячена теоретичним засадам організаційного розвитку в управлінні та його інституціонального забезпечення, базуючись на основах компетентнісного підходу. У процесі дослідження визначено зміст поняття компетентності організації згідно з ієрархією здібностей та ресурсного наповнення. Інституціональне забезпечення організаційного розвитку представлено у вигляді каскада, який містить інформацію щодо змісту інституціонального середовища та його управління. Спираючись на ієрархічну побудову рівнів управління інституціональні інструменти розробляються на основі суб'єктного управління. Інституціональне рішення представлено як синтезуючий елемент каскаду інституціонального забезпечення. Об'єктами інституціонального забезпечення організаційного розвитку є активи знань, які пов'язані з процесами створення, освоєння виробництва та комерціалізації нових споживчих цінностей.

**Ключові слова:** *компетенція організації, каскади інституціонального забезпечення, організаційний розвиток, управління.*

Рис. 3, літ. 12.

**Лизнева А.Ю.**

### **КАСКАДЫ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ В УПРАВЛЕНИИ.**

Статья посвящена теоретическим основам проблем организационного развития в управлении, используя компетентностный подход и рассматривая его институциональное обеспечение. В процессе исследования определено содержание понятие компетентности организации согласно иерархии способностей и ресурсному наполнению. Институциональное обеспечение организационного развития представлено каскадом, который содержит информацию о содержании институциональной среды и ее управлении. Опираясь на иерархическое построение уровней управления институциональные инструменты разрабатываются через систему субъектного управления. Институциональным решением представлено синтезирующий элемент каскада институционального обеспечения. Объектами институционального обеспечения организационного развития являются знания активы, связанные с процессами создания, освоения производства и коммерциализации новых потребительских ценностей.

**Ключевые слова:** *компетенция организации, каскады институционального обеспечения, организационное развитие, управление.*

**Lizneva A.**

### **CASCADES INSTITUTIONAL SUPPORT TO ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN MANAGEMENT**

The article is dedicated to theoretical basements of organizational development in management by using competence approach and considered its institutional support. In study was determined the content of the competence-concept according to hierarchical organization's abilities and resource combinations. Institutional support to organizational development is presented as cascade, which contains information about the contents of the institutional environment and its management. Institutional instruments is developed according to subjective management and based on the hierarchical management. Institutional decision is represented as synthetic element of the cascade institutional support. The objects of institutional support to organizational development was represented as knowledge assets, which is linked with the processes of creation, production development and commercialization of new consumer values.

**Keywords:** *organizational competencies, cascades institutional support, organizational development, management.*

**Постановка проблеми.** Традиційні походи к управленню організаційним розвитком ґрунтувались на парадигмі знань, характерних аграрному і промисловому ґрунтови. Еволюційний перехід від одної економічної системи к другій забезпечився виявленням і розвитком нових ресурсних компонент, сприяючих економічному рости. Формування нової економіки, ґрунтованої на знаннях, потребує якісних перетворень в інституційній і ресурсній середі її функціонування. Нові постулати економіки знань потребують концептуального рішення проблеми органічного розвитку забезпечуючих систем при реалізації бізнес-процесів організації; забезпечення інноваційного характеру промислової діяльності організації;

стимулирования к преобразованию знаний в интеллектуальные активы человеческого капитала. Имплементация знаниевых активов субъектов хозяйствования в развитие организации методологически, обеспечивается концептуальными основами компетентного подхода. Открытым вопросом в методологии обеспечения организационного развития является не столько поиск конфигурации ресурсов, обеспечивающих конкурентоспособность организации, сколько создание институциональной платформы для его устойчивого функционирования.

Создание каскада институционального обеспечения способствует процессу сегрегации предметной области уровневого управления путем формализации ее институций. Рассмотрение вопроса организационного развития через методологию компетентного подхода позволяет раскрыть содержание продуктивных способностей субъектов хозяйствования к реализации стратегических приоритетов организации и латентные резервы повышения конкурентоспособности через потенциал человеческого капитала организации. Одной из важных нерешенных задач экономики знаний является создание институциональной среды, отражающей тенденции новых знаний, ресурсных конфигураций и условий рыночных взаимоотношений. Решение этой задачи состоит не только в «выращивании» новых институтов или их заимствование из экономик развитых стран, а в модернизации институционального обеспечения согласно новым условиям функционирования экономики.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Вопросам организационного развития на основании компетентного подхода посвящены труды ученых-экономистов: Г. Хэмела и К. Прахалада, Филлипи Э.С., Поповича А.М. Ефремова В.С., Ханькова И.А., Клягина С.В., Тюлина А.Е., Мироненка Ю.Д., Терехановой А.К., Мельник С.Г. Решением институциональной проблемы – обеспечение знаниевой экономики соответствующими институтами согласно новому типу экономической системы занимаются исследователи экономической науки – Д. Норт, Д. Найт, Клейнер Г.Б., Макарова В.Л., Своеволин В.Ю., К. Капелюшников, Попов В.Е.

**Выделение нерешенных частей проблемы.** Императивом проведения качественной перестройки организационного развития является человеческий капитал и продукция его интеллектуальной деятельности. Построение институциональной среды, обеспечивающей генерацию знаний, как источника организационного развития позволит гармонизировать механизм обратных связей между экономическими, социальными и управленческими институтами. Несмотря на важность обозначенных проблем еще не сформировано на методологическом и методическом уровнях институционального обеспечения имплементации знаниевых активов в организационное развитие субъектов хозяйствования.

**Целью научной статьи является** систематизация теоретических основ и прикладных аспектов формализации каскада институционального обеспечения организационного развития, основывающихся на концептуальной модели экономической системы - экономике знаний.

**Изложение основного материала.** Особенности концепции организационного развития сводятся к рассмотрению ее природы и системных преобразований предметного характера, способствующих повышению организационной эффективности. Опираясь на существующие подходы ученых-экономистов [1,2,3,4] к определению понятия организационного развития, очертим основные входные параметры, инструментарий управления и предикативное условие его формализации. К входным параметрам относятся – коллективные знания, ценности, технологии, культурные постулаты, содействующие планируемому горизонту преобразований. Инструментарий управления организационным развитием сводится к регулированию культурных постулатов организации, изменению организационной структуры ее бизнес-процессов и поведенческих моделей взаимоотношений. Предикативными условиями являются – изменения внешних и внутренних условий функционирования организации посредством научно-технического прогресса, интеграционных процессов, развития технологии и средств коммуникации и улучшения качества рабочего процесса. Организационное развитие фокусируется на предметном и субъектом характере преобразований, реализация которого обеспечивается воздействием человеческого фактора.

Организационному развитию свойств целенаправленная траектория достижения целевых задач путем использования ресурсного обеспечения и институциональных структур. Эффективность реализации изменений, способствующих организационному развитию, определяется степенью готовности к их имплементации и «плотностью» институциональных перемен. Чем больше «плотность» институциональных перемен и период, в течении которого они происходят, тем больше в организации адаптационных издержек и тем сложнее им сохранить прежний уровень эффективности производственной системы. На организационное развитие воздействуют факторы внутреннего и внешнего порядка, обеспечивающие его ресурсно-технологические возможности, компетентностное взаимодействие субъектных уровней в управлении и гибкость институциональной среды.

Эффективность организационной системы зависит от накопленного человеческого капитала, функциональным проявлением которого является его компетентность. Интервенции воздействия на бизнес-процессы организации основываются на компетенции субъектов хозяйствования. Когнитивные, профессиональные, поведенческие, регулятивные и мотивационные компетенции формализуют

компетентность индивида, что влияет, с одной стороны, на процессы развития человеческого капитала вообще, а другой стороны, вместе с корпоративными компетенциями, определяет успешность функционирования организации на рынке товаров и услуг.

Принимая во внимание, что основным входным параметром организационного развития являются знаниевые активы человеческого капитала, который преобразовывает ее ресурсный потенциал в продукцию новаторского труда, поэтому исследование направлено на детальное изучение вопроса компетенции организации, основанной на знаниевых компонентах. Процессором организационного развития является ее компетенция, обеспечивающая стойкость к росту и эффективности, а также лидирующие позиции на рынке товаров и услуг.

Компетенция организации отражает результат от использования коллективных знаний, управленческого менеджмента и преобразования изменений внутреннего и внешнего порядка. Выделение менеджмента в формировании компетенции организации обусловлено процессами обеспечения условий для генерирования новых знаний, использования накопленного опыта и институциональных инноваций.

Институциональные инновации рассматриваются с точки зрения моделирования новых бизнес моделей, новых форм взаимоотношений между экономическими агентами - аутсорсингом, аутстаффингом, новыми видами контрактов, партнерством в производстве общественных благ.

Компетентность организации представляет собой синтез составляющих - компетенции индивида (коллективного знания) и предметов труда, обеспечивающих реализацию знаниевых активов в контексте управления, организации и инновативности. Если рассматривать компетентность организации с точки зрения иерархии способностей и ресурсного наполнения, то ей свойственно определенная иерархичность в построении ее уровней (рис. 1).

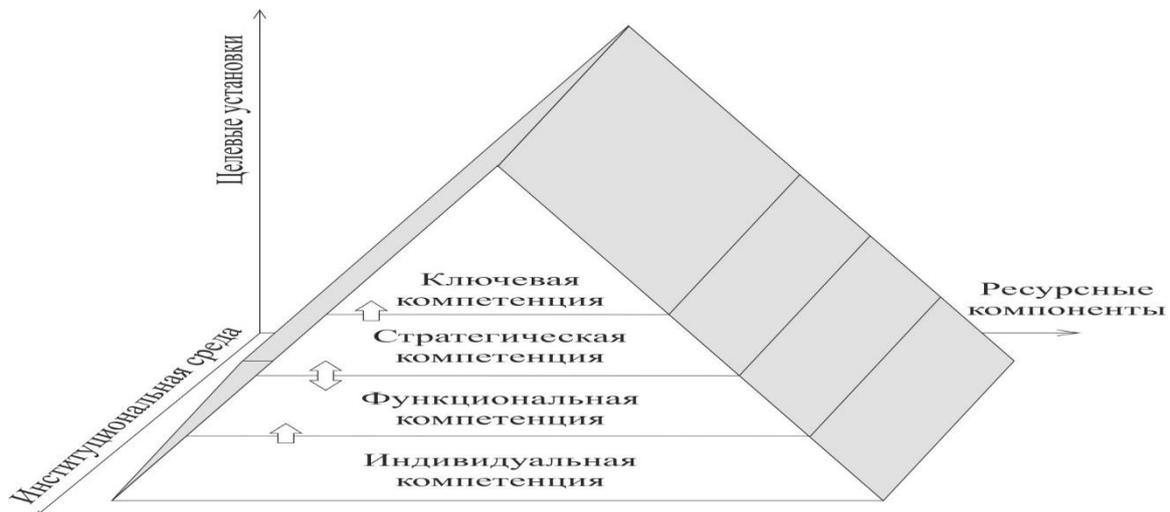


Рисунок 1 - Компетентность организации согласно иерархии способностей и ресурсному наполнению

Концептуальная модель компетенции организации представляет собой иерархическое построение ресурсных компонент, обеспечивающих потенциальные свойства бизнес-системы к продуцированию новых знаний, достижению целевых задач и эффекта синергии путем соединения материальных и нематериальных компонент всей системы.

Индивидуальная компетенция представляет собой конфигурацию компонент знаниевых активов предметного характера, обеспечивающих трансформацию функциональной выполняемости целевых задач их процессной реализации. Содержательный контекст компетенции индивида определяется формальными (форма занятости, контракты) и неформальными (корпоративная культура, модели взаимоотношений, стиль управления, мотивация) проявлениями институциональной среды; целевыми установками (горизонт и широта их охвата); конфигурацией ресурсных компонент. Индивидуальная компетенция формирует коллективные знания и обеспечивает взаимодействие уровней иерархической модели компетенции организации.

Функциональная компетенция включает средства и предметы труда, образующие материальную основу продукта, а также факторы производства, обеспечивающие эффективность функционирования организации. Посредством функциональных компетенций обеспечивается операционное выполнение целевых задач путем преобразования материальной и нематериальной основы процесса воспроизводства.

Функциональная компетенция позволяет решать типичные для данного сегмента рынка задачи, осуществлять операционные процессы на уровне, принятом как стандарт.

Стратегическая компетенция организации – содержит «пучок» компетенций предыдущих уровней иерархии, обеспечивающих «иммунитет», пролонгацию жизненного цикла организации и ее органическое развитие. Основными индикаторами этой компетенции являются – уровень новизны продукции (услуги), уровень конкурентоспособности продукции, широта диверсификации, характер участия в стратегических партнерствах.

Ключевая компетенция организации обеспечивает синергетические свойства ее уровней компонент в структуре способностей и проактивное поведение организации с целью создания новых условий для ее развития. Основные свойства ключевой компетенции организации – это уникальность (не может быть другого прототипа, что затрудняет ее использования конкурентами) и адаптивность (соответствие внутренних характерных свойств организации условиям внешней среды; создают конкурентные преимущества исходя из внутренних ресурсов организации). Характер формирования и развития ключевых компетенций организации обеспечивается посредством аккумуляции и трансформации «экономических генов», компетенций индивида (коллективное знание) и ресурсного обеспечения. Ключевые компетенции выступают в качестве основы конкурентных преимуществ организации, позволяя достигать стратегических целей за счет применения уникальных способностей организации.

Уровень компетентности организации влияет на результаты ее деятельности, стимулируя изменение содержания знаниевых активов, организационных рутин и ресурсного потенциала. Формирование организационного знания из индивидуальных знаний и компетенций происходит в результате корпоративного когнитивного процесса, обеспечивающего онтогенез знаний и компетенций. Использование новых технологических укладов, адаптивных моделей управления, качественно иного подхода к рыночному видению бизнеса требует институционализации структуры знаниевых активов, обеспечивающих функциональную реализацию целевых задач.

Переход к новому типу организационного развития в управлении основанному на знаниях, обуславливает новые условия функционирования экономической системы. Необходимость в создании институционального обеспечения, отражающие характерные свойства экономики знаний является решением методологического уровня.

В работах Клейнера Г.Б. относительно экономики знаний выделяются две основные институциональные функции – организация как производителя, аккумулятора и пользователя знаний; взаимодействие когнитивной системы с сопряженными подсистемами предприятия. Эти функции идентифицируют субъектного носителя, который генерирует новые знания путем их инновации (внедрения новых знаний) и имитации (тиражирование внедрение новых знаний) и синергетическую модель взаимодействий между системы, которые продуцируют новые знания. Все это воедино обеспечивает системный подход к упорядочению институтов (формального и неформального типа).

Каскад институционального обеспечения организационного развития рассматривается в проекции институциональной среды и институционального управления. Основанием такой проекции является механизм дисфункции, который образуется при условии неэффективного заимствования прогрессивных западных институтов в экономику развивающихся стран. Возникшая ситуация имеет место, когда институты проходят неэволюционный (органичный) путь развития и «встраиваются» искусственно в экономическую систему. Закономерности взаимодействия элементов институциональной среды и его управления формализуют содержание каскада институционального обеспечения, которой структурирует формальные, неформальные, экономические и социальные взаимоотношения между субъектами.

Каскад институционального обеспечения содержит каркас *базовых институтов* (институциональная среда), когерентность которых снижает асимметричность информации при принятии решений и повышает действенность социально-экономической системы. Базовые институты определяют глубинные условия функционирования общественно-экономических систем. К ним относятся институты собственности, государства, рынка и информации. Каскад институционального управления организационного развития реализуется через институциональную среду, институциональное управление и его инструменты, институциональные решения (рис.2).

Институциональное управление обеспечивает конвергенцию между «старыми» институциями и институтами новой формации, обеспечивающими сокращение производственных и транзакционных издержек экономической системы. Институциональное управление позволяет снизить противоречия между институтами в процессе выработки решения по адаптивному управлению. Институциональные инструменты обеспечивают оптимальную стратегию организационного развития, согласованность интересов экономических агентов, стимулирования инновационной активности.

Институциональное решение – это синтезирующий элемент каскада институционального обеспечения, которое подкреплено формальными институтами субъектного управления и неформальными институциями.

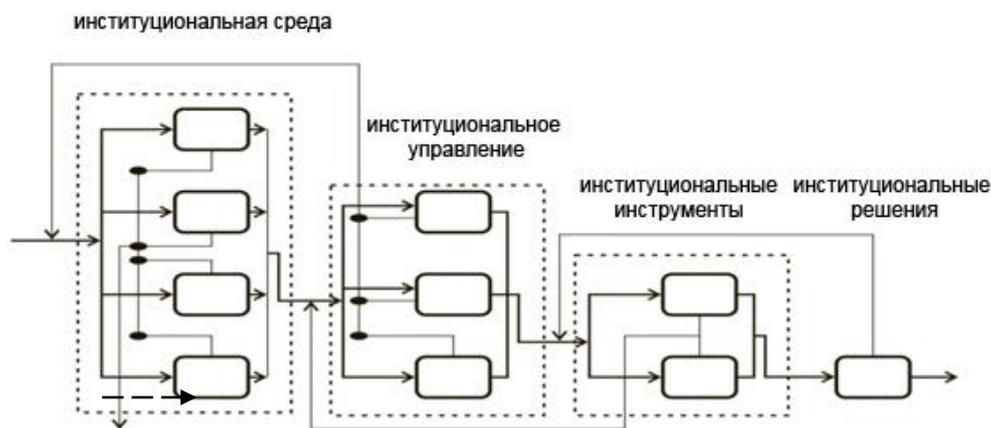


Рисунок 2 – Каскад институционального обеспечения организационного развития

Примечание: — ► - обозначена ситуация, когда базовый элемент институциональной среды выбрасывается из общей системы элементов из-за его несоответствия

В работах Мирошниченко Н.В., под институциональной средой понимается совокупность «правил игры» (правил и установок, норм и санкций), образующих экономические, политические, социально-правовые рамки взаимодействия между субъектами.

Декомпозиция институционального обеспечения организационного развития формализуется с учетом особенностей национального характера, к которым можно отнести: приоритет к коллективным взаимоотношениям и моделям социального взаимодействия; патернализм в отношении «государство-гражданин»; консерватизм в поведенческих моделях. Явление, выявленное Д.Нортом как «институциональная ловушка», блокирует реализацию принятых решений институционального уровня из-за несогласованности интересов различных групп экономических агентов или резкого изменения макро или микроэкономических условий. Такое явление в институциональной среде объясняется снижением уровня инновационной активности (из-за отсутствия спроса на инновации), ментальными барьерами на пути преобразований (культура, традиции, гносеология мотивационной сферы, модели взаимоотношений), инертностью в развитии (механическое копирование опыта развитых странах без учета специфики институциональной среды).

Институциональная среда обеспечивается системой формальных и неформальных институтов, семантическими взаимосвязями и рефлекторными взаимодействиями между ними. Иерархическое субъектное управление институциональной среды способствует сбалансированному развитию социально-экономической системы и техническому совершенствованию производственной сферы. Формализация институциональной среды осуществляется через организационные структуры созданные для реализации определенных функций формальных институтов и институции (правилами, нормативными актами различных уровней, процедурами). Путем формирования институтов формального и неформального вида для каждого уровня обеспечивается эффективное функционирование обеспечивающей и воспроизводящей системы организации

К формальным институтам относятся органы законодательной и исполнительной власти, государственного управления, структурные подразделения регионального и организационного управления, и институциональные соглашения (законы, законодательные акты). К неформальным институтам относятся - ценности, традиции, модели взаимоотношений, стили управления, ментальные особенности, исторический детерминизм. В рамках институциональной среды организационного развития необходимо выделить как социальные, так и экономические институты, содействующие инкорпорированию интересов рыночной экономики и социально-экономическому развитию организации. Эффективное функционирование процессов генерации знаний организацией зависит от того, каким образом выстроена система экономических институтов, которые способствуют процессу имплементации знаний в созданный интеллектуальный продукт. Учеными Поповым Е.В., и Власовым М.В., предложено типологию экономических институтов генерации знаний (формального и неформального типа), обеспечивающих организационное развитие. К формальным институтам ими было отнесено - институт научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, институт совершенствования технологии, организации производства и управления; институт сертификации продукции и услуг; институт пользования правами на результаты интеллектуальной деятельности и

средства индивидуализации, институт приобретения прав на использование программ для ЭВМ и баз данных [10].

Институт набора работников, занятых НИОКР, институт консалтинга, институт текущего изучения (исследования) конъюнктуры рынка, сбора информации, институт представительских расходов указанными авторами отнесены к неформальным экономическим институтам инвенций. Предложенная типология экономических институтов инвенций (генерации знаний) для промышленных предприятий не полностью отражает тенденции рыночной деятельности организации по созданию инновационного продукта. Авторами сосредоточено внимание на институтах создания инвенции, при этом отсутствие института реализации продукции инновационной деятельности в организации снижает заведомо инновационную активность таких предприятий, поскольку обеспечивается удовлетворение лишь внутренней спрос.

Для оценки качества институциональной среды Устиновой Н.Г. предложено два индикатора – институциональная «плотность» и ее иерархическая структура. Показатель плотности характеризует степень урегулированности взаимоотношений в определенной предметной сфере. Факторы плотности институциональной среды сводятся к: наличию разнообразных институтов в обществе, высокому уровню взаимосвязей между институтами, различным соглашениям и контрактам, которые снижают уровень постконтрактного оппортунизма, способности институтов к согласованному регулированию и адаптации к новым условиям. Иерархичность институтов предопределяется степенью их значимости в решении задач предметной области.

Следующим важным звеном в каскаде институционального обеспечения является – институциональное управление (рис.3). Субъектная структура институционального управления представлена – государственными, региональными институтами и организациями. По своей природе государство является не только институтом политической власти, но и общественным институтом, создавая социально-правовое поле функционирования экономических агентов. Институциональные управления на региональном уровне характеризуется правовыми, экономическими и организационными формы воздействия на процесс социально-экономического развития. Эффективность региональных институтов обеспечивается тремя базовыми сценариями его развития [5]:

- инерционный, сохраняющий тенденции сокращения объемов производства в отдельных отраслях экономик;

- сценарий свободного предпринимательства, ориентированный на получение максимальной прибыли и производство наиболее конкурентоспособной продукции на внутреннем и внешнем рынке; отражающий интересы предпринимателей-инвесторов; предполагающий максимизацию части доходов, направляемой на развитие производства, и минимизацию части доходов, направляемой на социальные нужды;

- сценарий устойчивого развития, под которым понимается развитие, отвечающее потребностям рыночных тенденций.

Выше указанные субъекты институционального управления регулируют деятельность и обеспечивают функциональную основу реализации организационного институционального управления.



Рисунок 3 – Субъектное институциональное управление

Институциональное управление на организационном уровне заключается в целенаправленном воздействии на ограничения и нормы деятельности. Предметной областью институционального управления организационным развитием этого уровня является – внедрение нового способа производства, получение нового источника сырья, изготовление нового качественного блага, освоение нового рынка сбыта и проведение соответствующей реорганизации. Организация как институт концентрирует в себе порядок, заданный индивидуальным организационным построением, существующим законодательством, институтами базового порядка. В зависимости от характера

внутренних связей можно разделить все организации на формальные и неформальные. Формальная организация строится на основе извне установленных связей, иерархии позиций, нормативной регуляции поведения, распределения функциональных обязанностей. Неформальная организация представляет собой спонтанно сложившуюся систему связей, являющихся результатом межличностного взаимодействия. Неформальная организация зачастую функционирует внутри формальной, поддерживает и усиливает ее.

Исходя из иерархического уровня управления, институциональные инструменты реализуются через систему *государственного, регионального и организационного* института управления. К институциональным инструментам государственного управления относится государственное финансирование (госзаказ), экономическая политика (политика протекционизма), налоговая и таможенная политика (льготные таможенные пошлины, снижение налоговых ставок, предоставление налоговых каникул, уменьшение налогооблагаемой базы на величину приобретенного прогрессивного оборудования), кредитная политика (лизинг, особые кредитные условия) и амортизационная политика (ускоренный метод амортизации нематериальных активов).

Инструменты регионального институционального управления организационным развитием представлены институциональным блоком, состоящим из взаимосвязанных мотивационных, информационно-аналитических и организационно-обучающих систем. Используя опыт стран с развитой экономикой, ученый экономист Сухарев О.С. приводит одну из возможных альтернатив модернизации российской экономики регионального уровня – создания института региональных агентств развития (РАР). Он станет центром институционального экспериментирования, который содействует организационному развитию, как в масштабе экономики региона так и – отдельного предприятия. На уровне организационного институционального управления разрабатывают инструменты, позволяющие совершенствовать организационное управление производством, улучшать организационные отношения между конечными потребителем.

Объектами институционального обеспечения организационного развития являются знанивые активы, связанные с процессами создания, освоения производства и коммерциализации новых потребительских ценностей. Формирование экономики знаний является объективной закономерностью развития экономической системы, поскольку существующие ресурсы являются атрибутом управления материального обеспечения, доступ к которым стал общественным и не носит индивидуального характера. Институциональная среда экономической системы формируется в соответствии с присущими ей закономерностями и отражает тенденции современных рыночных условий хозяйствования экономических агентов. Недостаточная зрелость институциональной среды блокирует слаженность систем в обеспечении функциональной реализации хозяйственных процессов организации. Характерным свойством экономики знаний является генерация и распространение знаниевых активов в предпринимательской среде, обеспечивающих ее организационное развитие и латентные резервы повышения экономической эффективности. Институциональное обеспечение организационного развития замкнуто на вопросах фригидности экономической системы к изменениям условий рыночного хозяйствования. Отсутствие институциональных механизмов реагирования на малейшие колебания рыночных условий (например, переориентация отечественного производителя на европейский рынок сбыта продукции), стабилизирующих инструментов, провоцирует кризисное состояние экономики в целом.

**Выводы и предложения.** Эффективность институтов обеспечивающих организационное развитие зависит от уровня их комплементарности и созданного доверия в экономической системе. Большое количество организаций не имеет финансовых возможностей формировать инвенции (содержать отдел НИОКР), поэтому они нуждаются в развитии структур институционального управления, которые обеспечат их инновационную активность. Решение этой задачи путем консолидации капитала региональных институтов управления, европейских инвестиционных фондов развития будут способствовать активизации организационного развития в направлении рыночно-трансформационной модернизации экономики. «Трансплантация» институтов экономики развитых стран имеет свою специфику, подтверждением этого служит провал в работе «кружков качества» в Великобритании, которая в свое время заимствовала японский опыт. Решение вопроса организационного развития путем преемствования опыта развитых экономик весьма неоднозначно. Развитие институциональной инженерии будет способствовать собственной инновационной траектории, повышению макро-, мезо и микроэкономической и институциональной динамики.

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Robertson P.J., Roberts D.R., Porrás J.I. Dynamics of Planned Organizational Change: Assessing Empirical Support for a Theoretical Model // The Academy of Management Journal. – 1993. – Vol. 36. – № 3.

2. French W.L., Bell C.H. Jr. Organization Development. – 5th ed. – Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall, Inc., 1995.
3. Dent E.B. The Complexity Science Organizational Development Practitioner // Organization Development Journal, – 2003. – Vol. 21. – № 2.
4. Cummings T.G., Worley C.G. Organization development and Change. – 5th ed. – St. Paul, MN: West Publishing Company, 1993.
5. Василенко Н.В. Институциональный поход к управлению: Монография. – СПб.: ИПК СПО, 2007. – 77 с.
6. Мирошниченко Н.В. Теоретические аспекты институционального управления в условиях новой экономики / Н.В. Мирошниченко // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2011. – № 4. – С.32 – 35.
7. Мирошниченко Н.В. Экономика знаний: импорт институтов или их выращивание? / Н.В. Мирошниченко // Новый университет. Серия: Экономика и право. 2011. № 10 (10). С. 10-12.
8. Михалкина Е.В., Скачкова Л.С., Усатенко Н.В. Компетенции и компетентность: эволюция национальных концепций и синтез теоретических подходов / Е.В. Михалкина, Л.С. Скачкова, Н.В. Усатенко // Terra Economicus. – 2011. – Том 9. – №4. – Ч.2– С. 12–17.
9. Новиков Д.А., Иващенко А.А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы. – М.: КомКнига, 2006. – 332 с.
10. Попов Е.В., Власов М.В. Формальные и неформальные институты инвенций / Е.В. Попов, М.В. Власов // Вестник УрФУ. Серия экономика. – 2013. – №3. – С. 4–14.
11. Сухарев О.С. Институты регионального развития: концептуально-практический анализ организационных изменений / О.С. Сухарев // Экономический анализ. – 2012. – Выпуск 4(259). – С. 2-12.
12. Устинова Н.Г. К вопросу об институциональной среде инновационного развития / Н.Г. Устинова // Новый университет. Серия: Экономика и право. – 2011. – С.30-32.