



Т.А. Гилева, М.Е. Гурина

ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КАПИТАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИЙ

T.A. Gileva, M.E. Gurina

FORMATION OF ENTERPRISE ORGANIZATIONAL CAPITAL BASED ON IMPLEMENTED INNOVATIONS

Показана взаимосвязь между управлением интеллектуальным капиталом предприятия и управлением организационными изменениями. Выделены основные проблемы в области управления организационным капиталом как составляющей интеллектуального капитала предприятия, сформирован комплекс взаимосвязанных задач, направленных на их решение. В качестве таких задач рассмотрены: разработка структурной и функциональной моделей организационного капитала и построение механизма его формирования, способствующего процессу формализации новых знаний на основе преобразования индивидуальных компетенций в организационные. Проведен анализ подходов к определению сущности и структуры организационного капитала, предложено выделять в его структуре две составляющие: инфраструктурный капитал, характеризующий статические аспекты, и капитал процессов как динамическую составляющую. В состав инфраструктурного капитала включены: организационная структура управления, корпоративная культура, системы управления, применяемые информационные технологии и базы знаний, интеллектуальная собственность. Капитал процессов объединяет бизнес-процессы, обеспечивающие функционирование организации и находящиеся в процессе непрерывного совершенствования, и организационные компетенции, отвечающие как за функционирование, так и за развитие предприятия. Предложено рассматривать процесс формирования организационного капитала с позиций реализации организационных изменений. Выявлены сходства и различия между организационными изменениями и организационными инновациями, обоснована целесообразность отнесения к организационным инновациям только тех изменений, для реализации которых инициирован соответствующий проект. Предложен подход к формированию организационного капитала, в основе которого – взаимодействие элементов человеческого и организационного капиталов, с учетом изменений потребительских предпочтений, и управление процессом формализации знаний на основе реализации организационных изменений.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КАПИТАЛ; СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИОННОГО КАПИТАЛА; СТАТИЧЕСКИЕ И ДИНАМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ; ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ; ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИННОВАЦИИ; ФОРМАЛИЗАЦИЯ ЗНАНИЙ; ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ.

Interconnection between intellectual capital management and organizational changes management has been shown. Main problems in organization capital management as a part of an intellectual capital have been highlighted, a complex of interrelated tasks, aimed at their solving has been formed. The following ones have been considered as such tasks: development of structure and functional models of organizational capital and a mechanism of its formation, which would contribute to formalization of new knowledge formalization based on the conversion of individual competences to organizational ones. Different approaches to organizational capital essence and structure as a component of an intellectual capital have been analyzed; it has been suggested to distinguish two components in its structure: organizational capital, which characterizes static aspects and capital of processes as a dynamic component. Organizational management structure, corporate culture, management systems, applicable information technology and knowledge bases, intellectual property have been included in the structure of infrastructure capital. Capital of processes combines business processes providing an enterprise's functioning and going through the process of continual improvement and organizational competences responsible both for operation and development of an enterprise. The process of organizational capital formation is suggested to be studied from the position of organizational changes. The similarities and differences between organizational changes and organizational innovations have been revealed; the advisability to attribute to organizational innovations only those changes for which a relevant project has been initiated. An approach has

been suggested to formation of organizational capital, which is based on interaction of human capital and organizational capital elements, with due consideration of changes of consumer preferences, and knowledge formalization process management based on implementation of organizational changes.

ORGANIZATIONAL CAPITAL; ORGANIZATIONAL CAPITAL STRUCTURE; STATIC AND DYNAMIC ASPECTS; ORGANIZATIONAL CHANGES; ORGANIZATIONAL INNOVATIONS; KNOWLEDGE FORMALIZATION; CONVERSATION FROM INDIVIDUAL TO ORGANIZATIONAL COMPETENCES.

Введение. Управление интеллектуальным капиталом и управление организационными изменениями – темы, достаточно широко обсуждаемые в научном сообществе. Актуальность данной тематики определяется современным состоянием внешней среды функционирования организаций: во-первых, возрастанием роли нематериальных ресурсов (интеллектуального капитала, или знаний) в формировании устойчивых конкурентных преимуществ; во-вторых, усилением нестабильности среды, характеризующейся непрерывными и часто непредсказуемыми изменениями. Так, в соответствии с проведенными исследованиями [10] 43 % менеджеров оценивают значимость организационно-управленческих инноваций в формировании конкурентных преимуществ и достижении стратегических целей компании на 5 баллов по 5-балльной шкале, 37 % – на 4 балла, 17 % – на 3 балла, лишь 1 % – на 2 балла и 3 % – на 1 балл.

Традиционно в структуре интеллектуального капитала (далее – ИК) выделяются три составляющие: человеческий капитал, организационный и отношенческий (или клиентский). Одной из «постановочных», или концептуальных, работ в данной области является книга Л. Эдвинсона [13], определяющая сущность ИК как соединение человеческого капитала со структурным, обеспечивающим возможность трансформировать знания в стоимость. Дальнейшие исследования продвигались в нескольких направлениях: уточнение понятийного аппарата и структуры ИК [5, 7, 11, 16], разработка методов оценки ИК [8, 14, 15], а также формирование подходов к управлению как ИК в целом, так и его составляющими [4, 6, 9]. Анализ работ, рассматривающих организационный капитал (далее – ОК) как относительно самостоятельный объект управления [4, 5, 7, 11, 15, 16], показал, что до настоящего времени не сформирован единый подход к сущности и структуре организационного капитала,

а процесс его формирования рассматривается, главным образом, с позиций управления потоками знаний [10], что не учитывает реальные механизмы преобразования таких ключевых структурных составляющих ОК, как корпоративная культура, организационная структура и системы управления, а также связанный с такими преобразованиями феномен сопротивления изменениям.

Если рассматривать интеллектуальный капитал как важный источник развития современных компаний, а развитие раскрывать с позиции реализации изменений, то становится очевидным наличие тесной взаимосвязи между выделенными областями исследования. Поскольку в области управления организационными изменениями накоплен достаточно большой опыт в части разработки программ реализации изменений, включающих в числе прочих мероприятия по преодолению сопротивления изменениям, представляется целесообразным строить управление ОК на теоретико-методической базе, интегрирующей принципы и подходы управления ИК, управления знаниями, управления организационными изменениями и управления инновациями.

Таким образом, возможность и целесообразность применения для разработки механизма формирования ОК методов и инструментов управления организационными изменениями и инновациями обусловили актуальность проведения исследования, первые результаты которого представлены в данной статье.

Постановка задачи. Задачей данного исследования является анализ возможности и целесообразности использования организационных инноваций как основы построения механизма формирования одной из составляющих интеллектуального капитала – капитала организационного.

В рамках решения задачи формирования ИК возникает целый комплекс взаимосвязанных вопросов:

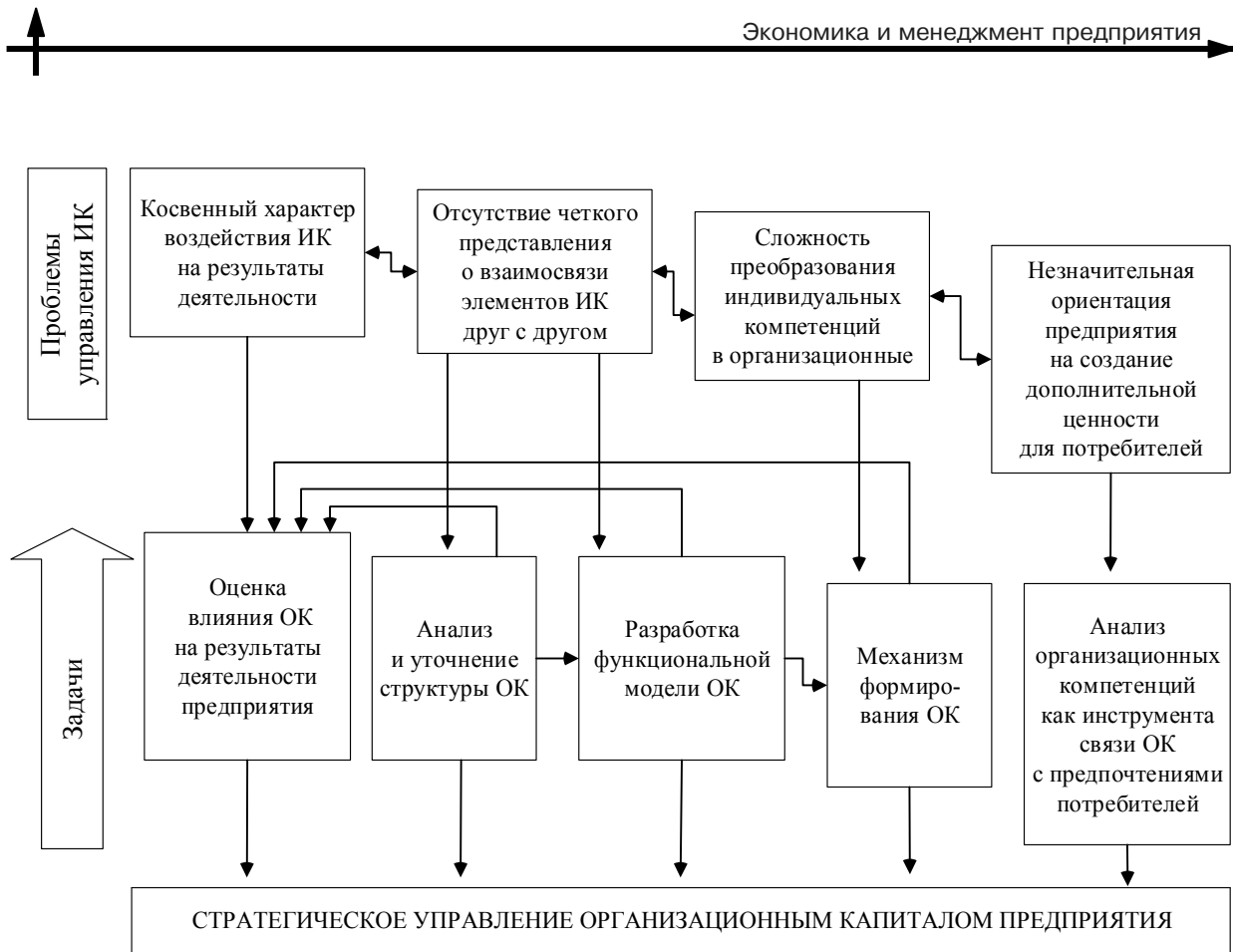


Рис. 1. Проблемное поле в области управления организационным капиталом предприятия

- как определить целевые показатели в области развития ИК;
- как осуществляется взаимодействие между различными составляющими ИК в процессе его функционирования. Например, как с учетом имеющегося ОК функционирует человеческий капитал (ЧК), и как развитие последнего приводит к дальнейшему накоплению ОК;
- каким образом можно определить приоритеты в области развития различных видов ресурсов ИК, и пр.

Ряд этих проблем, связанных с формированием ОК, представлен на рис. 1. В соответствии с выделенными проблемами сформирован перечень задач в области ориентированного на достижение стратегических целей управления ОК для их решения.

Организационный капитал предприятия: понятие и структура. Поскольку на сегодняшний день не сложилось единого понимания относительно сущности организационного капитала и его структуры, решение этих вопросов является первой задачей на пути построения системы управления ОК и разра-

ботки механизма его формирования. В табл. 1 приведена сравнительная характеристика определений ОК.

Анализируя приведенные определения, можно согласиться с авторами работы [2], группирующими их по следующим признакам:

- экономическая или социальная направленность;
- рассмотрение организации как объекта, либо как процесса;
- целостный взгляд на ОК как систему, выполняющую определенные функции, либо перечисление составляющих его элементов.

Также следует отметить, что в работе [11] идет речь о необходимости рассмотрения в рамках анализа ОК статического и динамического начал. Это также может быть объяснено тем, что все чаще ОК связывают с процессом управления знаниями в организации, рассматривая его как центральную составляющую механизма преобразования неформализуемых знаний в формализуемые [4, 7, 16]. Именно такой подход в значительной степени согласуется с возможностью решения задачи формирования ОК с позиции реализации изменений.

Таблица 1

Сравнительная характеристика подходов к определению организационного капитала

Формулируемые понятия	Ключевые слова и понятия	Автор
1. Часть структурного капитала, который представляет собой то, что остается в компании после того, как работники расходятся по домам; то, чем можно владеть. Позволяет работникам, оперирующим знаниями, использовать свои таланты как рычаг	Собственность компании, рычаг для максимизации человеческого потенциала	Эдвинсон Л. [13]
2. Составляющая интеллектуального капитала, наряду с другими видами капиталов обеспечивающая скорость превращения имеющихся в компании знаний в устойчивый коллективный источник роста	Превращение знаний в устойчивый источник роста	Эдвинсон Л.
3. Система организационно-экономических отношений субъектов предприятия по поводу эффективного соединения в пространстве и времени факторов производства с целью создания и распределения добавленной стоимости	Система организационно-экономических отношений, создание добавленной стоимости	Белкин В.Н., Антонова О.А., Горбунов В.Д. [5]
4. ОК – это организационные возможности компании ответить на требования рынка. Часть интеллектуального капитала, имеющая отношение к организации в целом. Это процедуры, технологии, системы управления, техническое и программное обеспечение, организационные формы и структуры, патенты, культура организации. В большей степени является собственностью организации и в некоторых случаях может быть относительно самостоятельным объектом купли-продажи	Требования рынка, организационные возможности компании, перечисление элементов, собственность организации	Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. [6]
5. Невозможность непосредственной трансформации ОК в денежную форму. Корректнее говорить об организационном потенциале как способности организации для достижения целей в какой-то области, основанной на комплексе взаимозависимых и комплементарных ресурсов. Потенциал компании – это сочетание, взаимопроникновение статического и динамического начал	Организационный потенциал, достижение целей компании, сочетание статической и динамической составляющих	Третьякова Е.П. [11]
6. Организационный капитал организации воплощен в виде ее внутренних структур, обеспечивающих хранение и передачу информации, которая после восприятия и обработки для использования при принятии управленческих решений становится знаниями	Хранение и передача информации, превращение информации в знание	Гапоненко Т.В. [7]
7. Элемент ИК предприятия, представляющий собой систему нематериальных ресурсов, вовлеченных в процессы управления знаниями, характеризующуюся способностью к извлечению знания из взаимодействий и процессов и использования знаний для создания добавленной стоимости. Состоит из элементов, формирующих среду для создания, распространения и использования знаний, элементов, ответственных за формализацию и капитализацию знания и элементов – результатов управления знаниями предприятия	Система ресурсов, вовлеченных в процесс управления знаниями, создание добавленной стоимости, формализация и капитализация знания	Башкирова О.В. [4]
8. Комбинация явных и неявных, формальных и неформальных знаний, с помощью которых формируется эффективная структура и разрабатывается организационная деятельность фирмы, что включает: культуру – неявные и неформальные знания; структуру – явные и формальные знания; организационное обучение – взаимодействие неявных и явных, формальных и неформальных знаний	Явные и неявные знания, формальные и неформальные знания	Martín-de-Castro G., Navas-López J.E., López-Sáez P., Alama-Salazar E. [16]

Таблица 2

Подходы к определению структуры организационного капитала

Автор	Структурные элементы				
Эдвинсон Л. [13]	Инновационный капитал (НМА и интеллектуальная собственность компании: патенты, торговые марки, лицензии и т. д.)		Процессный капитал (инфраструктурные активы компании: организационная культура, организация бизнес-процессов, принятые практики управления бизнесом и т. д.)		
Каплан Р., Нортон Д. [9]	Корпоративная культура (миссия, основные ценности)	Работа в команде (обмен лучшим опытом)	Стратегическое соответствие (единство целей предприятия и сотрудников)	Лидерство (лидеры на всех уровнях организационной иерархии)	
Dzinkowski R. [14]	Интеллектуальная собственность (патенты, авторские права, право дизайна, коммерческие тайны, торговые марки, оформление товара)		Инфраструктурный капитал (философия управления, корпоративная культура, бизнес-процессы, информационные системы, сетевые системы, финансовые взаимоотношения, корпоративные стратегии, корпоративные методы, инструменты продаж, базы знаний, команды экспертов, корпоративные ценности)		
Гапоненко Т. [7]	Элементы, обеспечивающие накопление и хранение знаний (объекты ИС, ноу-хау, техническое и программное обеспечение, базы данных о клиентах и поставщиках)		Элементы, обеспечивающие передачу знаний по информационным (коммуникационным) каналам (системы сетевого взаимодействия, организационная структура, административные системы, организационная культура)		
Башкирова О.В. [4]	Элементы, формирующих среду для создания, распространения и использования знаний (элементы структуры, корпоративной культуры, системы управления, сетевого взаимодействия)		Элементы, ответственные за формализацию и капитализацию знания (элементы программного обеспечения, технологий, процессов)	Элементы, ответственные за формализацию и капитализацию знания (элементы программного обеспечения, технологий, процессов)	
Белкин В. и др. [5]	Отношения в области организации производства		Отношения в области организации труда	Отношения в области организации управления	
Jurczak J. [15]	Интеллектуальная собственность (авторские права, патенты, лицензии, товарные знаки)	Структурный капитал (организационная структура, проектные группы, системы, процессы, базы данных, сети, компьютерное оборудование)	Капитал бизнес-процессов (организационная культура, стиль управления, компьютерное обеспечение)	Маркетинговый капитал (бренд, имидж, репутация, стратегия)	Капитал развития (ключевые компетенции, инновации, трансформируемость)

Наряду с задачей уточнения структуры ОК в круг вопросов, связанных с управлением ОК, нами включена задача разработки функциональной модели ОК, решение которой является первым шагом на пути построения механизма его формирования (рис. 1). Сравнительный анализ подходов к определению структуры ОК приведен в табл. 2. Можно выделить две группы отличий в подходах к определению структуры ОК.

Во-первых, это характер группировки элементов: в виде простого перечня [9] либо с установлением определенной иерархии и выделением некоторых укрупненных групп

элементов, состав которых далее конкретизируется [2, 3, 5, 13–15]. При этом количество групп также может различаться – от двух в работах [7, 13, 14] до пяти в [15]. Второй подход является более распространенным, так как имеет очевидные преимущества: гибкость и возможность развития.

Во-вторых, это выделение элементов с позиций их конкретного воплощения (корпоративная культура, организационная структура, бизнес-процессы, интеллектуальная собственность и др.) либо с позиций процесса накопления, хранения, передачи и получения новых знаний. Следует отметить, что

это касается не только организационного, но и интеллектуального капитала в целом: анализируя сложившиеся подходы к управлению, можно выделить два наиболее обобщенных – «структурный», опирающийся на выделение структурных элементов, и «процессный», в основе которого лежит процесс формирования и использования знаний.

На наш взгляд, говоря о структуре ОК, предпочтительным является структурный подход, тогда как процесс накопления и использования знаний целесообразно рассматривать при решении задачи разработки механизма формирования ОК. Учитывая вышесказанное, в рамках данной статьи будем выделять две составляющие ОК:

- инфраструктурный капитал (статическая составляющая), включающий организационную структуру управления, корпоративную культуру, системы управления, применяемые информационные технологии и базы знаний, а также интеллектуальную собственность (ИС);
- капитал процессов (динамическая составляющая), объединяющий бизнес-процессы, обеспечивающие функционирование организации и находящиеся в процессе непрерыв-

ного совершенствования, и организационные компетенции (комбинация нематериальных ресурсов, обеспечивающая предоставление дополнительной ценности потребителям и создающая барьеры для копирования конкурентных преимуществ [8]), также отвечающие как за функционирование, так и за развитие организации.

Организационные изменения, организационные инновации и их роль в формировании организационного капитала предприятия. Укрупненная схема формирования ОК приведена на рис. 2. В основе ее построения лежит взаимодействие человеческого капитала и организационного капитала в процессе создания новых знаний, ориентированных на удовлетворение потребностей клиентов, и их формализации.

На наш взгляд, наиболее распространенным механизмом формализации знаний являются организационные изменения, или организационные инновации. Между этими понятиями сегодня нет четко выраженной границы, поэтому вновь возникает необходимость проведения некоторого понятийного анализа.

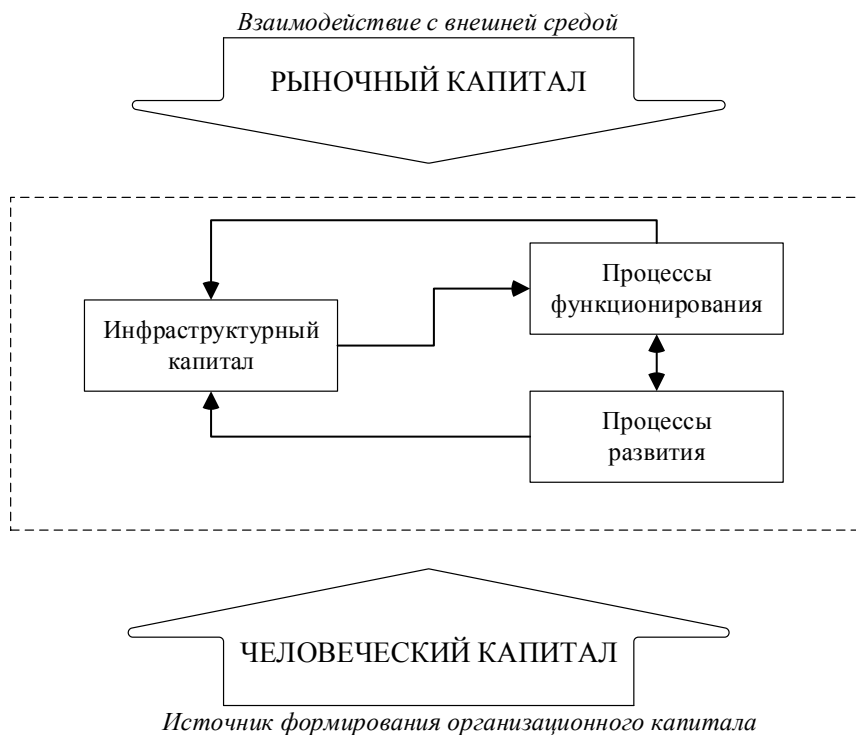


Рис. 2. Укрупненная схема формирования организационного капитала

Существует очень большое количество определений термина «изменение», приведем лишь некоторые из них [1, 20]:

– изменение – это наличие заметных различий (в ситуации, человеке, рабочей группе, организации или взаимоотношениях) между двумя последовательными моментами времени;

– организационное изменение – это преобразование организации между двумя моментами времени;

– изменение – это направленные действия по улучшению работы структурных подразделений или организации в целом по важным для них направлениям;

– изменение – это постепенный или ступенчатый процесс перевода организации на новый уровень с использованием существующих идей и концепций.

Как правило, авторами отмечается целенаправленность изменений, определенный интервал времени, а также наличие заметных отличий между старым и новым. Кроме того, в работе [1] делается акцент на необходимость рассмотрения организационных изменений в двух аспектах: с позиций их содержания (что изменилось – изменяется – следует изменить) и процесса (как это должно быть осуществлено), что согласуется с изложенным выше относительно статического и динамического аспектов в понимании ОК.

Что касается инноваций, то они рассматриваются либо как организационные, либо как управленческие, либо как организационно-управленческие. В последнем случае в состав организационно-управленческих включаются организационные инновации, как улучшения в области организации производства, и управленческие, как совершенствование структур и методов управления. Кроме них в состав организационно-управленческих инноваций могут быть включены социальные (касающиеся организации труда), маркетинговые (развивающие формы и методы взаимоотношений с клиентами), экономические (в области совершенствования управления финансами) и др. Приведем несколько определений [2, 3, 12, 17–19]:

– организационные инновации – это новые формы организации деятельности (организа-

ции технологических процессов, организации трудовой деятельности, организации передачи информации и пр.);

– под организационными инновациями понимают инновационные изменения в структуре организации предприятия;

– организационные инновации – это реализация нового метода в ведении бизнеса, организации рабочих мест или организации внешних связей;

– управленческие инновации – это новое знание, которое воплощено в новых управленческих технологиях, в новых административных процессах и организационных структурах;

– организационно-управленческие инновации – это нововведения в системе управления организацией, связанные с оптимизацией управленческой производственно-технологической, финансово-экономической, социально-кадровой, логистической и информационно-коммуникационной подсистем управления организацией;

– организационно-управленческие инновации – это изменения в системе управления компанией для достижения целей ее функционирования и развития, т. е. повышения эффективности функционирования и конкурентоспособности.

Как видно, существенных отличий (кроме более четкого обозначения областей) от приведенных выше определений организационных изменений нет. Более того, часто эти термины используются в качестве синонимов, т. е. инновация определяется как реализация изменений в определенных направлениях. В ряде случаев, правда, отмечается, что изменения могут иметь не только позитивные, но и негативные последствия, но ведь и положительный эффект от реализации инноваций тоже не сможет быть гарантирован.

В качестве демаркационной линии в данной статье предлагается использовать понятие «проект», что не вполне согласуется с приведенным на сайте [20] противопоставлением управления изменениями и управления проектами. На наш взгляд, напротив, они являются тесно связанными, так как часто организационные изменения реализуются в форме проектов. На этом основании *предлагается относить к организационным инновациям толь-*

ко те изменения, для реализации которых инициирован соответствующий проект.

При этом, во избежание ненужной путаницы, авторы останавливаются на принятой в статистике инноваций терминологии [18], согласно которой организационные инновации рассматриваются как реализация нового метода в ведении бизнеса, организации рабочих мест или организации внешних связей. Данные инновации направлены на повышение эффективности деятельности организации путем снижения административных и транзакционных издержек, путем повышения удовлетворенности работников организацией рабочих мест (рабочего времени) и тем самым повышения производительности труда, путем получения доступа к отсутствующим на рынке активам или снижения стоимости поставок.

Дадим их краткую характеристику [17]:

- инновации в ведении бизнеса – означают реализацию новых организационных методов предпринимательской деятельности. Они включают, например, внедрение корпоративных систем управления знаниями, реализацию систем обучения, нацеленных на развитие сотрудников и снижение текучести кадров, внедрение систем управления производством и поставками в целом, в частности систем управления цепочками поставок, рационализацией производства, а также систем управления качеством;
- инновации в организации рабочих мест – означают реализацию новых методов распределения ответственности и полномочий среди сотрудников по выполнению работы в рамках отдельных видов деятельности организации и между видами деятельности (и структурными подразделениями), а также новых концепций структурирования деятельности, таких как интеграция различных направлений деятельности;
- новые организационные методы во внешних связях организации – означают

реализацию новых способов организации взаимоотношений с другими организациями, таких как новые формы сотрудничества с заказчиками или научными организациями, новые методы интеграции с поставщиками, аутсорсинг или субконтрактные отношения в области производства, обеспечения, распределения, решения кадровых и вспомогательных вопросов.

Такая классификация охватывает практически все перечисленные ранее их виды, отличаясь лишь группировкой: экономические инновации наряду с управленческими включены в группу инноваций в ведении бизнеса, сюда же отнесены инновации в области организации производства. Социальные инновации распределены между первым и вторым видами организационных инноваций, а маркетинговые и экологические инновации находят отражение в новых организационных методах во внешних связях организации.

С учетом вышеизложенного, укрупненная схема процесса формирования ОК предприятия может быть представлена в виде следующей трансформационной цепочки (рис. 3):

- создание новых знаний в процессе ориентированного на достижение поставленных целей функционирования человеческого капитала, развития индивидуальных компетенций;
- генерация и осуществление организационных изменений как результат новых знаний относительно изменившихся внешних условий и/или возможностей предприятия;
- ранжирование возможных/необходимых изменений на основе анализа их влияния на достижение целей предприятия и ограничений по ресурсам, формирование перечня приоритетных изменений;
- разработка бизнес-плана реализации ключевых организационных изменений;
- реализация организационных инноваций, обеспечивающих формализацию новых знаний и прирост организационного капитала.

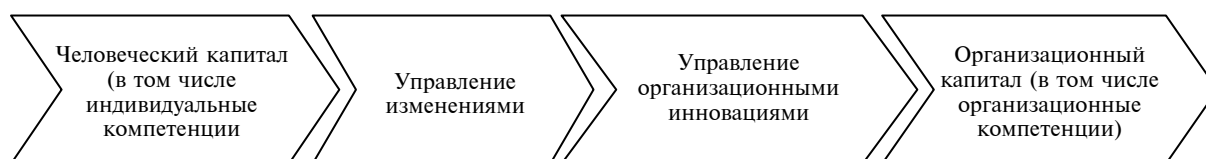


Рис. 3. Трансформационная цепочка формирования ОК предприятия

Таким образом, новизна предложенного подхода заключается в следующем:

- во-первых, на основе выделения статической и динамической составляющих ОК обоснована целесообразность применения методов и моделей управления изменениями для структуризации механизма формирования ОК;
- во-вторых, в целях упорядочения и регламентации процессов формирования ОК, изменения рассматриваются как организационные инновации, при этом отличительной особенностью последних являются разработка и реализация соответствующего проекта;
- в-третьих, формирование ОК рассматривается как процесс взаимодействия всех составляющих ИК (человеческого, организационного и рыночного, а также организационных компетенций как относительно самостоятельного объекта управления);
- в-четвертых, в качестве центрального элемента механизма формирования ОК выступает преобразование индивидуальных компетенций в организационные, а неформализованных знаний – в формализованные, что позволит объединить преимущества структурного и процессного подходов к управлению как организационным капиталом, так и интеллектуальным капиталом предприятия в целом.

Такой подход к формированию ОК предприятия позволит:

- во-первых, ориентировать реализуемые на предприятии организационные изменения на развитие организационного капитала как источника создания устойчивых конкурентных преимуществ в условиях экономики знаний;
- во-вторых, разработать функциональную модель механизма формирования ОК, позволяющую раскрыть процесс преобразования индивидуальных компетенций в организационные и тем самым повысить эффективность использования как человеческого, так и организационного капитала предприятия.

Выводы.

1. На основе систематизации изученного материала сформировано проблемное поле в области управления ОК и определен ряд задач, направленных на решение выявленных проблем, в числе которых – уточнение структуры и разработка механизма формирования ОК.

2. Проведенный анализ задач и подходов к управлению ОК как одной из составляющих ИК позволил обосновать целесообразность применения для решения задач формирования ОК принципов и методов управления организационными изменениями и инновациями.

3. В качестве предпосылки обеспечения непрерывного развития в структуре ОК выделена динамическая составляющая (капитал процессов), объединяющая бизнес-процессы, обеспечивающие функционирование организации и находящиеся в процессе непрерывного совершенствования, и организационные компетенции, обеспечивающие предоставление дополнительной ценности потребителям и создающие барьеры для копирования конкурентных преимуществ.

4. На основе сравнительного анализа определений организационных изменений и инноваций предложено относить к организационным инновациям только те изменения, для реализации которых инициирован соответствующий проект.

5. В основе механизма формирования ОК лежит трансформационная цепочка, обеспечивающая преобразование человеческого капитала и, прежде всего, индивидуальных компетенций в организационные компетенции в процессе реализации инноваций.

В дальнейшем исследовании будет рассмотрено решение задачи преобразования индивидуальных компетенций в организационные на основе систематизации процессов формализации знаний.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреева Т.Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2004. Сер. 8. Вып. 2. С. 33–50.

2. Бабкин А.В. Методы оценки экономического потенциала промышленного предприятия //

Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2013. № 1-2(163). С. 138–148.

3. Бабкин А.В., Хватова Т.Ю. Влияние институциональной среды на развитие национальной инно-

вационной системы // Российский научный журнал Экономика и управление. 2011. № 6. С. 64–73.

4. Башкирова О.В. Управление организационным капиталом инновационно активного предприятия: автореф дис. ... канд. экон. наук. М., 2014. 24 с.

5. Белкин В.Н., Антонова О.А., Горбунов В.Д. Организационный капитал предприятия. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2011. 164 с.

6. Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. М.: Эксмо, 2008. 293 с.

7. Гапоненко Т.В. Ценностно-ориентированная идентификация и структуризация интеллектуального капитала организации // Инновации. 2014. № 3. С. 63–70.

8. Гилева Т.А. Технология идентификации и оценки компетенций как инструмент стратегического управления нематериальными ресурсами предприятия // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2008. № 2. С. 166–171.

9. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию: как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2008. 416 с.

10. Национальный доклад «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» / под ред. С.Е. Литов-

ченко. М.: Ассоц. менедж., 2008.

11. Третьякова Е.П. Организационный потенциал, организационный капитал, ресурсы компании: сущность и соотношение понятий в управленческой науке // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2013. № 1. С. 97–102.

12. Чечурина М.Н. Управление инновационным процессом в многоуровневой экономической системе. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургской академии управления и экономики, 2010. 214 с.

13. Эдвинсон Л. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях. М.: Инфра-М, 2005. 248 с.

14. Dzinkowski R. The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction // International Management Accounting Study, 2000, vol. 78, no. 2.

15. Jurczak J. Intellectual Capital Measurement Methods // Economics and organization of enterprise, 2008, vol. 1(1), pp. 37–45.

16. Martín-de-Castro G., Navas-López J.E., López-Sáez P., Alama-Salazar E. Organizational capital as competitive advantage of the firm // Journal of Intellectual Capital, 2006, vol. 7, iss. 3, pp. 324–337.

17. URL: http://www.consultant.ru/law/ref/ju_dict/word/organizacionnye_in_novacii/

18. URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/nauka/minnov.htm

19. URL: http://innovative_activities.academic.ru/150/Инновации_организационно-управленческие

20. URL: http://www.ru.wikipedia.org/wiki/Управление_организационными_изменениями

REFERENCES

1. Andreeva T.E. Organizatsionnye izmeneniia: sravnitel'nyi analiz osnovnykh kontseptsii. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta*. 2004. Ser. 8. Vyp. 2. S. 33–50. (rus)

2. Babkin A.V. Methods of evaluating the economic potential of the industrial enterprise. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2013, no. 1-2(163), pp. 138–148.

3. Babkin A.V., Khvatova T.Iu. Vliianie institutsional'noi sredy na razvitie natsional'noi innovatsionnoi sistemy. *Rossiiskii nauchnyi zhurnal Ekonomika i upravlenie*. 2011. № 6. S. 64–73. (rus)

4. Bashkirova O.V. Upravlenie organizatsionnym kapitalom innovatsionno aktivnogo predpriatiia: avtoref dis. ... kand. ekon. nauk. M., 2014. 24 s. (rus)

5. Belkin V.N., Antonova O.A., Gorbunov V.D. Organizatsionnyi kapital predpriatiia. Ekaterinburg: Institut ekonomiki UrO RAN, 2011. 164 s. (rus)

6. Gaponenko A.L., Orlova T.M. Upravlenie znaniiami. Kak prevratit' znaniia v kapital. M.: Eksmo, 2008. 293 s. (rus)

7. Gaponenko T.V. Tsennostno-orientirovannaia

identifikatsiia i strukturizatsiia intellektual'nogo kapitala organizatsii. *Innovatsii*. 2014. № 3. S. 63–70. (rus)

8. Gileva T.A. Tekhnologiiia identifikatsii i otsenki kompetentsii kak instrument strategicheskogo upravleniia nematerial'nymi resursami predpriatiia. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2008, no. 2, pp. 166–171. (rus)

9. Kaplan R., Norton D. Organizatsiia, orientirovannaia na strategiiu: kak v novoi biznes-srede preuspevaiut organizatsii, primeniaiushchie sbalansirovannuiu sistemuu pokazatelei. M.: Olimp-Biznes, 2008. 416 s. (rus)

10. Natsional'nyi doklad «Organizatsionno-upravlencheskie innovatsii: razvitie ekonomiki, osnovannoi na znaniiax». Pod red. S.E. Litovchenko. M.: Assotsiatsiia Menedzherov, 2008. (rus)

11. Tret'iakova E.P. Organizatsionnyi potentsial, organizatsionnyi kapital, resursy kompanii: sushchnost' i sootnoshenie poniatii v upravlencheskoi nauke. *Vestnik IuUrGU. Seriya «Ekonomika i menedzhment»*. 2013. № 1. S. 97–102. (rus)

12. Chechurina M.N. Upravlenie innovatsionnym protsessom v mnogourovnevoi ekonomicheskoi sisteme.



SPb.: Izd-vo Sankt-Peterburgskoi akademii upravleniia i ekonomiki, 2010. 214 s. (rus)

13. **Edvinson L.** Korporativnaia dolgota. Navigatsiia v ekonomike, os-novanoi na znaniakh. M.: Infra-M, 2005. 248 s. (rus)

14. **Dzinkowski R.** The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction. *International Management Accounting Study*, 2000, vol. 78, no. 2.

15. **Jurczak J.** Intellectual Capital Measurement Methods. *Economics and organization of enterprise*, 2008, vol. 1(1), pp. 37–45.

16. **Martín-de-Castro G., Navas-López J.E.,**

López-Sáez P., Alama-Salazar E. Organizational capital as competitive advantage of the firm // *Journal of Intellectual Capital*, 2006, vol. 7, iss. 3, pp. 324–337.

17. URL: http://www.consultant.ru/law/ref/ju_dict/word/organizacionnye_in_novacii/ (rus)

18. URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/nauka/minnov.htm (rus)

19. URL: http://innovative_activities.academic.ru/150/Иновации_организа_ционно-управленческие (rus)

20. URL: http://www.ru.wikipedia.org/wiki/Управление_организационными_изменениями (rus)

ГИЛЕВА Татьяна Альбертовна – профессор Уфимского государственного авиационного технического университета, доктор экономических наук.

450000, ул. К. Маркса, д. 12, г. Уфа, Республика Башкортостан, Россия. E-mail: t-gileva@mail.ru

GILEVA Tat'iana A. – Ufa State Aviation Technical University.

450000. Karl Marx str. 12. Ufa. Republic of Bashkortostan. Russia. E-mail: t-gileva@mail.ru

ГУРИНА Мария Евгеньевна – аспирант Уфимского государственного авиационного технического университета.

450000, ул. К. Маркса, д. 12, г. Уфа, Республика Башкортостан, Россия. E-mail: gurina.mariya@yandex.ru

GURINA Maria E. – Ufa State Aviation Technical University.

450000. Karl Marx str. 12. Ufa. Republic of Bashkortostan. Russia. E-mail: gurina.mariya@yandex.ru
