

УДК 658 (045)

## ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ НА ОСНОВЕ ФОРМИРОВАНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА

**ГАВРИНА СВЕТЛАНА СЕРГЕЕВНА**

*аспирант кафедры «Общий менеджмент и управление проектами», Финансовый университет, Москва, Россия*  
**E-mail:** *gavrinnass@mail.ru*

### АННОТАЦИЯ

В условиях современной экономики хозяйствующим субъектам для успешной адаптации к внешней среде и обеспечения конкурентоспособности необходимо осуществлять организационные изменения.

Выделяют следующие виды изменений, направленные на выживание и развитие: технологические, продуктовые, управленческие (структурные), социокультурные; запланированные и стихийные.

Изменения, направленные на развитие, обеспечивают организации лидерство, но являются сложными в управлении.

В настоящее время существует ряд моделей развития организаций, в которых акцент делается на том, что современная организация должна быть прежде всего гибкой и сама стремиться к изменениям. Это требует создания интеллектуальной основы проведения изменений.

Представленная в статье модель развития организации опирается на использование теории интеллектуального капитала. Она является общей и включает в себя шесть основных этапов. Модель можно варьировать в зависимости от определенного вида развития организации.

Таким образом, управление развитием организации на основе интеллектуального капитала получает все большее применение. При этом интеллектуальный капитал человека, группы людей становится главным фактором, обеспечивающим эффективное функционирование и развитие организации.

**Ключевые слова:** организационные изменения; организационное развитие; модели развития организации; саморазвивающаяся организация; интеллектуальный капитал; концепция интеллектуального капитала.

## ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT BASED ON THE FORMATION OF INTELLECTUAL CAPITAL

**SVETLANA S. GAVRINA**

*PhD student, the General Management and Project Management Chair, the Financial University, Moscow, Russia*  
**E-mail:** *gavrinnass@mail.ru*

### ABSTRACT

Nowadays, a company cannot survive or develop successfully without target-oriented organizational changes. Changes may be classified as technological, product-line, managerial (structural) and cultural. The organizational development is one of the tools of organizational changes. There are multiple definitions of the term «organizational development». In a general sense it may be understood as a positive qualitative change.

At present, researchers are considering the following basic models of company development: planned changes (Kurt Lewin), life cycle (L. Greiner and I. Adizes), punctuated equilibria (T. Romanelli, M. Tushman, B. Newman), developing changes (K. Weick, R. Quinn), self-organization (Prigogine and G. Nicolis). The proposed theories lay emphasis on the fact that a modern company should be, above all, flexible and intent on changes. To this end, the personnel should be encouraged to generate ideas and make decisions in a situation of uncertainty. Therefore, a concept of intellectual capital management is proposed.

The general algorithm of company development through the human capital formation proposed in the paper includes six main steps. The algorithm can be tailored to suit specific kinds of development, for instance, the company growth.

Viewed from the above, the company development management based on the intellectual capital is gaining popularity. Moreover, the intellectual capital of an individual or a group of people is becoming the key factor to enable efficient operation and development of a company.

**Keywords:** organizational changes; organizational development; company development models; self-developing company; intellectual capital; intellectual capital concept.

Для современных организаций, действующих в сложной, динамичной среде с высоким уровнем неопределенности, умение вовремя провести необходимые организационные изменения становится одним из определяющих факторов эффективности хозяйственной деятельности. Динамика организационных изменений зависит от сложившихся общемировых, страновых, региональных и внутриорганизационных условий. Таким образом, организационное изменение — это целевое преобразование организации в ответ на действующее или прогнозируемое состояние ее маркетинговой среды в определенный период времени.

Выделяют следующие основные виды организационных изменений, которые в той или иной степени затрагивают все структурные элементы в иерархии организации.

1. Технологические изменения направлены на повышение эффективности производства товаров и услуг, снабженческой и сбытовой логистики, сервиса. Новая технологическая концепция разрабатывается «наверху», но качество ее реализации прежде всего зависит от вовлеченности низовых менеджеров, специалистов и рабочих в эти изменения, их мотивации и квалификации. Таким образом, реализация технологических изменений идет «снизу вверх».

2. Продуктовые изменения заключаются в диверсификации, дифференциации, модификации или элиминировании продуктов и услуг, трансформации продуктовых линий. Они начинаются «сверху» с создания концепции нового продукта и распространяются по всей «цепочке создания ценностей» с выходом на потребителя с целью изменения его предпочтений. Зачастую продуктовые изменения комбинируются с технологическими, так как создание нового продукта требует применения новых технологий.

3. Управленческие (структурные) изменения направлены на комплексные или локальные изменения системы управления организацией. В качестве примеров структурных изменений можно выделить переход от механистических к адаптивным структурам, децентрализацию управления, изменение системы оплаты труда и т.д.

4. Изменения в культуре происходят медленнее других и связаны с изменением ценностей, норм, отношений сотрудников организации. Их также целесообразно проводить «сверху вниз», при этом топ-менеджеры показывают пример правильного поведения, целенаправленно формируют продуктивные социальные отношения, образуют конструктивную неформальную среду. Изменения в культуре создают необходимый фон для проведения технологических, продуктовых и управленческих изменений.

Организационные изменения подразделяются на стихийные и запланированные. Можно выделить также изменения «целенаправленного хаоса», которые характеризуются, с одной стороны, относительно стихийным, неупорядоченным состоянием организационной среды, но, с другой, — целенаправленными действиями менеджеров, создающих из этого хаоса новую организационную систему.

Организационные изменения могут быть направлены как на выживание организации в изменяющихся условиях маркетинговой среды, так и на ее развитие. Последний вид изменений требует подробного рассмотрения, так как является актуальным в мировой и российской экономике.

Термин «организационное развитие» (*Organization development*) появился еще в конце 50-х — начале 60-х гг. прошлого столетия. С тех пор было дано множество определений этому понятию. Понятие «развитие» рассматривается в нескольких значениях: как результат и как процесс. Развитие как результат — это конечное комплексное изменение существующей системы, связанное с переходом на новый качественный уровень (новый потенциал). Развитие как процесс — это действия по целевому (направленному) последовательно-циклическому изменению состояний (преобразованию) системы во времени с приращением ее потенциала. Американские специалисты У. Френч и С. Белл дали следующее определение организационному развитию: «Организационное развитие представляет собой долгосрочные программы по совершенствованию процессов организационного обновления и принятию решений, в частности посредством более эффективного управления

организационной культурой, основанного на сотрудничестве, — с особым акцентом на культуру формальных рабочих групп — с помощью агента или катализатора изменений и с использованием теорий и методов прикладных наук о поведении, включая исследование действием» [1, с. 303]. Подобное разделение имеет серьезное прикладное значение, однако в исследовании организационных изменений следует рассматривать развитие и как процесс, и как результат. Развитие — это качественное, позитивное изменение. Изменяющаяся система с новыми свойствами эффективнее, чем прежде, выполняет свои функции и приобретает новые. Таким образом, процесс развития характеризуется инновационностью, динамичностью и рискованностью.

В современной теории менеджмента выделяют два основных подхода к развитию организации. Первый подход основан на росте, т.е. увеличении масштабов деятельности организации (стратегия концентрированного роста). Второй подход основан на развитии, т.е. изменении качества деятельности, освоении новых знаний, изменении принципов построения организации и видов ее деятельности (стратегии вниз и вверх идущей вертикальной интеграции, дифференциации, диверсификации, инновационные стратегии). При этом между данными подходами прослеживается четкая взаимосвязь, которую диалектический материализм определил как переход количества в качество. Данная взаимосвязь заключается в том, что масштабные количественные изменения требуют качественных изменений самой организации, ее структуры, правил и принципов построения. А накопленный в результате количественных изменений опыт позволяет, в свою очередь, проводить качественное совершенствование деятельности организации и ее результатов.

В настоящее время исследователи рассматривают следующие основные модели развития организаций: запланированных изменений, жизненного цикла, прерванного равновесия, развивающихся изменений, саморазвивающейся организации.

Социальный психолог Курт Левин в 1951 г. предложил трехэтапную теорию запланированных изменений, широко известную как

«разморозь–измени–заморозь» [2, с. 36]. На первом этапе происходит осознание необходимости перемен, идет поиск стимулов и побуждений к переменам. Второй этап — это переход, движение навстречу новому способу существования. Этап заморозки характеризуется тем, что изменения приняты и стали нормой, т.е. возврат к старому невозможен. Долгое время в организационной науке доминировало понимание процесса организационных изменений «по Левину».

Наиболее известными моделями жизненного цикла организации являются модели Лари Грейнера (1972 г.) и Ицхака Адизеса (1979 г.). В основе работы Л. Грейнера лежит теория европейских психологов о том, что поведение определяется предыдущими событиями, и соответственно будущее организации определено ее организационной историей, а не внешними событиями. Он выделил следующие стадии, которые организация проходит в своем развитии: рост через креативность, рост через директивное руководство, рост через делегирование, рост через координацию, рост через сотрудничество. Л. Грейнер считал, что жизнь организаций состоит в продвижении через стадии, где каждый эволюционный период создает свою революцию. Путь организации от одной стадии к следующей лежит через преодоление соответствующего кризиса данного переходного периода.

Ицхак Адизес рассматривал развитие организации как развитие живого организма. Жизненный цикл организации делится на фазы роста и старения и состоит из 10 этапов: выхаживание, младенчество, детство («дай-дай-дай»), юность, расцвет, стабильность, аристократизм, ранняя бюрократизация, бюрократизация и смерть. Каждый из этапов развивается по определенной схеме и характеризуется определенным набором задач. Любая организация, согласно теории И. Адизеса, проходит все перечисленные выше этапы и в конечном итоге умирает. Однако при правильном менеджменте возможно увеличить длительность этапов юности и расцвета и отсрочить смерть.

Некоторые ученые, в отличие от Л. Грейнера и И. Адизеса, считают, что исторической взаимосвязи между различными

этапами нет, а революционный период является некой «точкой бифуркации», из которой организация может перейти в любое состояние. Подобная модель развития организации называется моделью прерванного равновесия (Т. Романелли, М. Тушман, Дж. Ньюман, 1986 г.) [2, с. 39]. Согласно Тушману и соавторам организации развиваются в течение достаточно длительных периодов стабильности (периоды равновесия), которые прерываются революционными периодами. При этом стабильность периодов равновесия достаточно условна, поскольку в организации постоянно происходят эволюционные изменения. Выделяют два основных типа эволюционных изменений: «настройка, гармонизация» (*fine-tuning*) и «непрерывные приспособления к сдвигам во внешней среде» (*incremental adjustments to environmental shifts*). «Настройка» включает в себя совершенствование методов и процедур работы, уточнение должностных обязанностей и задач, приведение всех составляющих системы управления персоналом в соответствие со стратегическими задачами и т.д. «Непрерывное приспособление к сдвигам во внешней среде» представляет собой приведение системы, структуры и процессов организации в соответствие с изменившимися условиями. Примерами таких изменений могут служить расширение регионов продаж, изменение условий сервисного обслуживания, смена каналов продвижения продуктов и услуг. Революционные изменения Тушман называет «реориентацией» (*reorientation*) организации. В качестве примера таких изменений можно привести изменение миссии организации, кардинальные изменения в организационной структуре, смену собственника и т.д. Благодаря революционным взрывам происходит изменение шаблонов деятельности, основ организации, что, в свою очередь, позволяет преодолеть организационную инерцию. Таким образом, эволюционные изменения — это изменения в системе, а революционные изменения — это кардинальные изменения самой системы.

Создатели модели развивающихся изменений Карл Вейк и Роберт Куинн (1998 г.) считают, что «организационные изменения — это

непрерывный процесс, в котором организации постоянно приводят себя в соответствие с непредсказуемой, многогранной и быстро изменяющейся средой» [3, с. 143]. Поскольку данная модель предполагает реализацию изменений «снизу вверх», основной задачей руководителя является стимулирование свободного обмена идеями и их обсуждение. При этом сотрудники такой организации должны иметь широкий кругозор, быть креативными, лояльными к изменениям.

Изданная в 1977 г. совместная работа И. Пригожина и Г. Николиса «Самоорганизация в неравновесных системах: от диссипативных структур к порядку через флуктуации» положила начало новому направлению в теории организационных изменений. В данной работе был представлен обзор методов нелинейной динамики для изучения сложных систем и процессов в разных областях науки — от химии, биологии, физики до социологии. В 1980 г. Г. Хакен в рамках разработанного им научного направления синергетики определил самоорганизацию как «процесс упорядочения (пространственного, временного или пространственно-временного) в открытой системе, за счет согласованного взаимодействия множества элементов, ее составляющих» [4, с. 61]. Открытые системы выбраны в качестве предмета изучения в синергетике, поскольку они являются универсальными, а протекающие в них процессы способствуют самоорганизации мира. Главными свойствами открытых самоорганизующихся систем являются неустойчивость и нелинейность.

В настоящее время существует множество определений понятия «синергетика», но в общем виде ее можно определить как «науку о сложных системах, взаимодействующих с внешней средой, в которых наблюдается коллективное многочастичное действие разнородных элементов, приводящее к необратимому, нелинейному, неравновесному поведению системы, развитию системы через каскад относительно устойчивых состояний» [5, с. 45].

Согласно синергетической концепции возникновение порядка из хаоса происходит следующим образом. Элементы системы

ведут себя независимо друг от друга, пока система находится в состоянии термодинамического равновесия. В какой-то момент в отдельных точках системы проявляется неоднозначность процессов (точки бифуркации). Влияние внешней среды в точке бифуркации изменяется, и ничтожно малое воздействие приводит к значительным и даже непредсказуемым последствиям. Система, в свою очередь, начинает влиять на окружающую среду таким образом, что формирует условия изменения самой системы. После возникновения новая структура (диссипативная структура) включается в дальнейший процесс самоорганизации материи. В процессах самоорганизации ключевую роль играют случайные факторы и однозначно спрогнозировать будущее открытой неравновесной системы оказывается невозможным.

Таким образом, авторы наиболее современных теорий делают акцент на том, что в сложной, динамичной среде наиболее важным является формирование у организаций способностей видеть возможности для развития, принимать необходимые внутренние изменения и успешно их реализовывать. В результате трансформируется функция управления, задачами которой становятся повышение неустойчивости, культивирование изменчивости, гибкости, непредсказуемых изменений. В свою очередь, персонал организаций необходимо развивать до такого уровня, чтобы он мог в условиях неопределенности самостоятельно принимать решения и генерировать новые идеи. Для этого, по нашему мнению, целесообразно использование концепции управления интеллектуальным капиталом организации.

В. Л. Иноземцев определил интеллектуальный капитал следующим образом: «Информация и знания, эти специфические по своей природе и формам участия в производственном процессе факторы, в рамках фирм принимают облик интеллектуального капитала. Интеллектуальный капитал представляет собой нечто вроде «коллективного мозга», аккумулирующего научные и обыденные знания работников, интеллектуальную собственность и накопленный опыт, общение

и организационную структуру, информационные сети и имидж фирмы» [6, с. 340].

Использование концепции интеллектуального капитала обеспечивает эффективное текущее функционирование организации и ее успешное развитие. При текущем функционировании управление интеллектуальным капиталом направлено на оптимизацию бизнес-процессов организации, на активизацию использования информационных ресурсов и увеличение получаемой от них отдачи, на создание интеллектуальных продуктов.

Создание интеллектуального капитала организации осуществляется на основе плана формирования интеллектуального капитала, который является составной частью стратегического плана развития организации. При этом если план формирования интеллектуального капитала претерпевает какие-то изменения, то и стратегический план корректируется.

Предлагается следующая последовательность этапов управления развитием организации.

1. Стратегический анализ внутренней среды организации.

В результате данного анализа определяются производственный потенциал и потенциал резервов развития, принимаются решения о требуемом виде организационных изменений.

2. Формирование концепции развития.

Концепция развития включает в себя общее представление об организации в будущем, принятый подход развития и правила проведения организационных изменений.

3. Определение целей и разработка направлений развития в соответствии со структурой интеллектуального капитала организации.

При этом цели хозяйственной деятельности организации являются основными, а цели формирования интеллектуального капитала организации — обеспечивающими.

4. Разработка мероприятий по формированию и использованию интеллектуального капитала в целях организационного развития.

При разработке данных мероприятий используется тот же принцип, что и на предыдущем этапе, — мероприятия по формированию

интеллектуального капитала являются обеспечивающими развитие организации.

5. Реализация мероприятий по формированию и использованию интеллектуального капитала в целях организационного развития.

Вначале реализуются мероприятия по формированию и использованию интеллектуального капитала, а затем реализуются мероприятия, обеспечивающие достижение поставленных целей стратегического развития организации.

6. Сравнение достигнутых показателей с планируемыми и, в случае необходимости, проведение корректирующих мероприятий.

Таким образом, концепция интеллектуального капитала организации позволяет создать устойчивую базу организационного развития в форме «человеческого интеллектуального капитала» как множества работников, способных осуществлять профессиональную познавательную деятельность с созданием и практическим применением интеллектуальных продуктов. Целенаправленное использование этой концепции позволит осуществлять эффективное инновационное развитие организации [7, с. 33].

## ЛИТЕРАТУРА

1. Организационное поведение: Учебник для вузов / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. СПб.: Питер, 2004. С. 303.
2. Андреева Т.Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций // Вестник СПбУ. 2004. Сер. 8. Вып. 2. № 16. С. 33–50.
3. Кошарный А. В., Кошарный Е. А., Петрий Н.А., Тарабаева В.Б. Технологии управления инновационными процессами. Белгород: Изд-во БелГУ, 2011. С. 143.
4. Хакен Г. Информация и самоорганизация: макроскопический подход к сложным системам М.: КомКнига, 2005. С. 61.
5. Асаул А.Н. Управление высшим учебным заведением в условиях инновационной экономики. СПб.: Гуманистика, 2007. С. 45.
6. Иноземцев В.Л. За пределами экономического общества М.: Academia–Наука, 2002. С. 340.
7. Дресвянников В.А. Управление интеллектуальным капиталом организации.

Полное руководство. Saarbrücken, Germany: Lap Lambert Academic Publishing GmbH & Co. KG Dudweiler Landstr, 2011. С. 33.

## REFERENCES

1. Organizatsionnoe povedenie: Uchebnik dlia vuzov pod red. G.R. Latfullina, O.N. Gromovoi [Organizational Behavior: A Textbook for Universities. Ed. G.R. Latfullin, O.N. Gromova]. St. Petersburg.: Piter — Peter Publishers, 2004, 303 p. (In Russ.)
2. *Andreeva T.E.* Organizatsionnye izmeneniia: sravnitel'nyi analiz osnovnykh kontseptsii [Organizational Changes: A Comparative Analysis of the Main Concepts]. Vestnik SPbU — Bulletin of St. Petersburg University. 2004, series 8, issue 2, no. 16, pp. 33–50. (In Russ.)
3. *Kosharnyi A. V., Kosharnyi E. A., Petrii N. A., Tarabaeva V. B.* Tekhnologii upravleniia innovatsionnymi protsessami [Innovation Process Management Technologies]. Belgorod: Belgorod: BelGU — Belgorod University Publishing House, 2011, p.143. (In Russ.)
4. *Haken H.* Informatsiia i samoorganizatsiia: makroskopicheskii podkhod k slozhnym sistemam [Information and Self-Organization: a Macroscopic Approach to Complex Systems]. Moscow: KomKniga, 2005, p. 61. (In Russ.)
5. *Asaul A. N.* Upravlenie vysshim uchebnym zavedeniem v usloviakh innovatsionnoi ekonomiki [Managing a Higher Education Institution in the Innovation Economy Environment]. St. Petersburg: Gumanistika, 2007, p. 45. (In Russ.)
6. *Inozemtsev V. L.* Za predelami ekonomicheskogo obshchestva [Outside the Economic Society Moscow]. Moscow: Academia — Nauka Publishers, 2002, p. 340. (In Russ.)
7. *Dresviannikov V. A.* Upravlenie intellektual'nym kapitalom organizatsii. Polnoe rukovodstvo [Intellectual Capital Management in a Company. Complete Guide]. Saarbrücken, Germany: Lap Lambert Academic Publishing GmbH & Co. KG Dudweiler Landstr, 2011, p. 33. (In Russ.)