

АКАДЕМИЯ ЗНАНИЙ • ISSN 2304-6139 (print)
ISSN 2687-0983 (online)
«ACADEMY OF KNOWLEDGE» LTD.CO • www.academiyadt.ru



ВСЕРОССИЙСКИЙ ЖУРНАЛ

ВЕСТНИК АКАДЕМИИ ЗНАНИЙ

№ 5(64) 2024
30 сентября 2024 г.





Журнал зарегистрирован
в Федеральной службе
по надзору в сфере связи,
информационных
технологий и массовых
коммуникаций
(свидетельство
о регистрации средства
массовой коммуникаций
от 29 июля 2022 года
ПИ № ФС77-83617)

Тираж 1000 экз.

Свободная цена

УЧРЕДИТЕЛЬ
ООО «Академия знаний»
350018, г. Краснодар,
ул. Камвольная 3, каб. 402.

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР
Адаменко А.А.

**ЗАМЕСТИТЕЛЬ
ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА**
Хорольская Т.Е.
КОРРЕКТОР
Федоренко К.П.

Адрес редакции
350018, г. Краснодар,
ул. Камвольная 3, каб. 402.

**Наименование и адрес
издателя**
ООО «Академия знаний»
350018, г. Краснодар,
ул. Камвольная 3, каб. 402.

**Наименование и адрес
типографии**
Научно-издательский
центр
«Академия знаний»
350018, г. Краснодар,
ул. Камвольная 3, каб. 402.

**Подписной индекс
в каталоге
«Пресса России»**
29050

**Журнал «Вестник Академии
знаний» включен
в перечень ВАК**

по научным специальностям:
5.2.3. Региональная и отраслевая
экономика,
5.2.4. Финансы,
5.2.6. Менеджмент
(экономические науки).

**Коэффициент научной
значимости – К2.**

Редакционный совет Editorial board

- Адаменко Александр Александрович** - д.э.н., профессор, профессор кафедры финансов, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина», Краснодар, Россия
- Артемова Елена Игоревна** - д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономической теории, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина», Краснодар, Россия
- Бабкин Александр Васильевич** - д.э.н., профессор, профессор Высшей инженерно-экономической школы Института промышленного менеджмента, экономики и торговли, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия
- Берлин Сергей Игоревич** - д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономической безопасности, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный технологический университет», Краснодар, Россия
- Бобрышев Алексей Николаевич** - д.э.н., доцент, проректор по научной и инновационной работе, профессор кафедры бухгалтерского учета, ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет», Ставрополь, Россия
- Васильева Надежда Константиновна** - д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономического анализа, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», Краснодар, Россия
- Вертакова Юлия Владимировна** - д.э.н., профессор, профессор кафедры менеджмента и информационных технологий, Курский филиал ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Курск, Россия
- Говдя Виктор Виленович** - д.э.н., профессор, заведующий кафедрой бухгалтерского учета, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина», Краснодар, Россия
- Головина Татьяна Александровна** - д.э.н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента и управления персоналом, Среднерусский институт управления - филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Орёл, Россия
- Дворякина Елена Борисовна** - д.э.н., профессор, профессор кафедры региональной, муниципальной экономики и управления, директор института экономики и финансов, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург, Россия
- Иголина Людмила Лазаревна** - д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Экономика и финансы», Краснодарский филиал ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Краснодар, Россия
- Клочко Елена Николаевна** - д.э.н., доцент, профессор кафедры менеджмента, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина», Краснодар, Россия
- Конягина Мария Николаевна** - д.э.н., доцент, профессор кафедры менеджмента, Северо-Западный институт управления - филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Санкт-Петербург, Россия
- Костокова Елена Ивановна** - д.э.н., профессор, заведующая кафедрой бухгалтерского учета, декан учетно-финансового факультета, ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет», Ставрополь, Россия
- Матвеева Людмила Григорьевна** - д.э.н., профессор, профессор кафедры информационной экономики, ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», Ростов-на-Дону, Россия
- Мельников Александр Борисович** - д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономики и внешнеэкономической деятельности, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», Краснодар, Россия
- Морозов Михаил Анатольевич** - д.э.н., профессор, профессор кафедры гостиничного и туристического менеджмента, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», Москва, Россия
- Петух Алексей Владимирович** - к.э.н., доцент, проректор по учебной работе, доцент кафедры аудита, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», Краснодар, Россия
- Проняева Людмила Ивановна** - д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономики и экономической безопасности, Среднерусский институт управления - филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Орёл, Россия
- Симченко Наталия Александровна** - д.э.н., профессор, профессор кафедры экономической теории и истории экономической мысли, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет», Санкт-Петербург, Россия
- Топалов Константин Эдуардович** - д.э.н., доцент, профессор кафедры экономики и внешнеэкономической деятельности, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», Краснодар, Россия
- Хорольская Татьяна Евгеньевна** - к.э.н., доцент, доцент кафедры денежного обращения и кредита, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», Краснодар, Россия
- Чернова Ольга Анатольевна** - д.э.н., доцент, профессор кафедры информационной экономики, ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», Ростов-на-Дону, Россия
- Чуваткин Петр Петрович** - д.э.н., профессор, г.н.с., заведующий лабораторией экономики и управления туристско-рекреационными кластерами Института пространственного развития регионов, ФГБУН «ФИЦ «Субтропический научный центр российской академии наук», Сочи, Россия
- Adamenko Aleksandr Aleksandrovich** - Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance, FSBEI HE «Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin», Krasnodar, Russia
- Artemova Elena Igorevna** - Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economic Theory, FSBEI HE «Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin», Krasnodar, Russia
- Babkin Aleksander Vasilievich** - Doctor of Economics, Professor, Professor of the Higher School of Engineering and Economics, Institute of Industrial Management, Economics and Trade, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, Saint-Petersburg, Russia
- Berlin Sergey Igorevich** - Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economic Security, FSBEI HE «Kuban State Technological University», Krasnodar, Russia
- Bobryshev Alexey Nikolaevich** - Doctor of Economics, Associate Professor, Vice-Rector for Research and Innovation, Professor of the Department of Accounting, FSBEI HE «Stavropol State Agrarian University», Stavropol, Russia
- Vasilyeva Nadezhda Konstantinovna** - Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economic Analysis, FSBEI HE «Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin», Krasnodar, Russia
- Vertakova Yulia Vladimirovna** - Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Information Technologies, Kursk branch FSFEI HE «Financial University under the Government of the Russian Federation», Kursk, Russia
- Govdya Viktor Vilenovich** - Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Accounting, FSBEI HE «Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin», Krasnodar, Russia
- Golovina Tatyana Alexandrovna** - Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management and Personnel Management, Central Russian Institute of Management, Branch of RANEPA, Oryol, Russia
- Dvoryadkina Elena Borisovna** - Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Regional, Municipal Economics and Management, Director of the Institute of Economics and Finance, FSBEI HE «Ural State University of Economics», Yekaterinburg, Russia
- Igonina Liudmila Lazarevna** - Doctor of Economics, Professor, Head of the Department "Economics and Finance", Krasnodar Branch of the FSBEI of HE "Financial University under the Government of the Russian Federation", Krasnodar, Russia
- Klochko Elena Nikolaevna** - Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Management, FSBEI HE «Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin», Krasnodar, Russia
- Konyagina Maria Nikolaevna** - Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Management, North-West Institute of Management, Branch of RANEPA, Saint-Petersburg, Russia
- Kostyukova Elena Ivanovna** - Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Accounting, Dean of the Faculty of Accounting and Finance, FSBEI HE «Stavropol State Agrarian University», Stavropol, Russia
- Matveeva Lyudmila Grigorievna** - Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Information Economics, FSAEI HE «Southern Federal University», Rostov-on-Don, Russia
- Melnikov Alexander Borisovich** - Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Foreign Economic Activity, FSBEI HE «Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin», Krasnodar, Russia
- Morozov Mikhail Anatolyevich** - Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Hotel and Tourism Management, FSBEI HE «Plekhanov Russian University of Economics», Moscow, Russia
- Petukh Aleksei Vladimirovich** - Candidate of Economics, Associate Professor, Vice-Rector for Academic Affairs, Associate Professor of the Department of Audit, FSBEI HE «Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin», Krasnodar, Russia
- Pronyaeva Lyudmila Ivanovna** - Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Economic Security, Central Russian Institute of Management, Branch of RANEPA, Oryol, Russia
- Simchenko Nataliia Aleksandrovna** - Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economic Theory and History of Economic Thought, FSBEI HE «Saint-Petersburg State University», Saint-Petersburg, Russia
- Tyupakov Konstantin Eduardovich** - Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economics and Foreign Economic Activity, FSBEI HE «Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin», Krasnodar, Russia
- Khorolskaya Tatiana Evgenievna** - Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Money Circulation and Credit, FSBEI HE «Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin», Krasnodar, Russia
- Chernova Olga Anatolyevna** - Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Information Economics, FSAEI HE «Southern Federal University», Rostov-on-Don, Russia
- Chuvatkin Petr Petrovich** - Doctor of Economics, Professor, Senior Researcher, Head of the Laboratory of Economics and Management of Tourist and Recreational Clusters of the Institute for Spatial Development of Regions, FSBI «FRC «Subtropical Scientific Center of the Russian Academy of Sciences», Sochi, Russia

Ершова Т.В., Недолужко О.В.	575
Роль и место искусственного интеллекта в процессах формирования и развития интеллектуального капитала организации	
Киященко Т.А., Сорокина О.Г.	581
Техника трансляции изменений и работы с сопротивлениями в компании	
Коваленко О.Е., Титова Н.Ю., Пичуева Я.Д.	584
Устойчивое развитие судостроения: анализ практических инициатив	
Ковылкин Д.Ю.	590
Сущность и роль логистического управления транспортными системами сбора и распределения продукции на современном предприятии	
Колесниченко-Янушев С.Л., Ключарев А.А., Емельянов А.Д.	594
Результативность системы менеджмента качества, как условие обеспечения конкурентоспособности предприятия	
Комогорцева А.В., Романова И.М.	598
Оценка влияния потребительского опыта иностранных студентов на лояльность к российскому вузу	
Котелевская Ю.В.	607
Изменения парадигмы формирования инфраструктурного взаимодействия малого и среднего бизнеса и высшей школы	
Кочерьян М.А., Шуралева Н.Н., Давыдова Е.В.	611
Оценка проведения массовых спортивных мероприятий	
Краснянская О.В., Степанов Р.В.	614
Влияние стратегического маркетинга на формирование конкурентных преимуществ в условиях нестабильного рынка	
Кривоносов Д.А., Польшакова Н.В.	621
Применение технологии больших данных в управленческом учёте посреднических организаций	
Круглов Д.В., Гуляева О.А.	625
Развитие кадров в сфере железнодорожного транспорта	
Кузьмина Э.В., Пьянкова Н.Г.	629
Совершенствование процесса управления проектом разработки программного продукта	
Мартыас М.А., Хачак З.А., Гросу А.В., Лепигова Е.А.	635
Исследование применений технологий самоменеджмента в профессиональной деятельности государственных гражданских служащих департамента имущественных отношений Краснодарского края	
Нестерова З.В., Солосиченко Т.Ж.	639
Управление взаимоотношениями с потребителями как один из ключевых факторов повышения уровня конкурентоспособности предприятия	
Носарев Н.С., Усанов А.А., Сураева М.О.	642
Систематизация процессов контроля обращения с промышленными отходами в нефтедобывающем производстве для повышения качества управления бизнесом	
Петриченко Д.Г.	644
Методический подход к оценке эффективности рекламы на электронных платформах для субъектов бизнеса в сфере недвижимости	
Попок Л.Е., Мусаева Х.М., Капанова О.Ф.	653
Цифровые технологии в управлении современных бизнес-структур	
Раджаб М., Кочергина Т.В., Селезнева М.В.	657
Факторы формирования модели международной кооперации	
Радионова И.В.	660
Риск-ориентированный подход к управлению наличным денежным оборотом в коммерческом банке	
Садег Зарей Кариани, Огороков Р.В.	664
Особенности реализации ESG-стратегий устойчивого развития в деятельности иранских промышленных компаний	
Саенко И.И., Искандарян Г.О., Бобрышева В.Е.	670
Совершенствование системы материального стимулирования, основанная на внедрении системы КРІ и грейдинга	
Солодкин В.С., Тяжкун Н.А.	673
Цифровое командообразование в проекте управления	
Сорокина О.Г., Киященко Т.А.	681
Концепция инвестиционной привлекательности компании на основе финансовых стратегий	
Суворова Т.В., Голдыбаев Д.И.	685
Маркетинговый аудит в стратегическом развитии современной компании	

8. Top five countries running the most clinical trials // Pharma-iq. – 2022. – URL: <https://www.pharma-iq.com/pre-clinical-discovery-and-development/articles/top-five-countries-running-the-most-clinical-trials>.
9. Динамика развития рынка. Ассоциация организаций по клиническим исследованиям (АОКИ). – 2022. – URL: http://actorusia.org/index.php?option=com_content&task=view&id=137.
10. Патент истины: почему Роспатент чаще регистрирует заявки западных фармкомпаний // Известия. - 2021. - <https://iz.ru/1120261/valeriia-tcoi-vladislava-maltceva/patent-istiny-pochemu-rospatent-chashche-registriruet-zaiavki-zapadnykh-farmkompanii>.
11. Постановление Правительства РФ от 25 ноября 2022 г. N 2141 «О внесении изменений в Положение о лицензировании производства лекарственных средств» (с изменениями и дополнениями).
12. Халмуратова Ф., Баймуратова Г., Тажимуратова Э. Особенности инновационных лекарственных средств в фармакологии // Экономика и социум. - 2020. - №5-2 (72). - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-innovatsionnykh-lekarstvennykh-sredstv-v-farmakologii>.
13. Российская фармацевтическая отрасль в горизонте 2030. Аналитический обзор / Биофармацевтический кластер «Северный» (2022). – URL: <https://www.pharmcluster.ru/news/tpost/76y9nx8z41-rossiiskaya-farmatsevticheskaya-otrasl-v>.
14. Пятаева О.А., Кузина А.А. Управление лояльностью: лучшие практики и примеры лидерства на фармацевтическом рынке / В сборнике: Управление проектами: карьера и бизнес. Материалы III Всероссийской научно-практической конференции. Москва, 2022. С. 136-140.
15. Чернышева А.М., Зобов А.М., Федоренко Е.А. (2021) Анализ стратегии развития фармацевтической промышленности РФ на период до 2030 и метрик устойчивого развития стратегических альянсов фармацевтической отрасли. Вестник Академии знаний (5): 338-347.
16. Росстат представляет первую оценку ВВП за 2022 год. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/198546>.
17. Фармацевтическая продукция (Импорт и Экспорт). – TrendEconomy, 2022. – URL: https://trendeconomy.ru/data/commodity_h2/30.
18. В 2022 году экспорт фармацевтической продукции из России сократился в два раза // RTVI, 2022. – URL: <https://rtvi.com/news/v-2022-godu-eksport-farmatsevticheskoy-produkcii-iz-rossii-sokratilsya-v-dva-raza/>.
19. Лисицкий Н.Н., Антохин Ю.Н. Развитие фармацевтической промышленности в России: системные проблемы и перспективы // Экономика. Право. Инновации. – 2022. - № 2. - С. 4-11.
20. Развитие фармацевтической и медицинской промышленности / Счетная палата РФ. - 2022. – URL: <https://ach.gov.ru/2022/%.pdf>.
21. Кожитов Л.В., Косушкин В.Г., Верхович В.С. Маркетинг коммерциализации инноваций // Инновации. - 2023. - № 1(291). – С. 26-44.
22. Saboo A.R., Sharma A., Chakravarty A. and Kumar. V. (2017) Influencing Acquisition Performance in High-Technology Industries: The Role of Innovation and Relational Overlap. Journal of Marketing Research (2): 219-238. DOI: 10.1509/jmr.15.0556.
23. Frennea C., Han K., Vikas Mittal V. (2018) Value Appropriation and Firm Shareholder Value: Role of Advertising and Receivables Management. Journal of Marketing Research (2): 291-309. DOI: 10.1509/jmr.17.0123.
24. Veselovsky M.Y., Pogodina T.V., Chueva I.I. (2021) Management of technology development and financing of innovative projects in the industrial sector of the economy using marketing tools. Beneficium. No. 3(40). – P. 5-10. – DOI 10.34680/BENEFICIUM.2021.3(40).5-10. – EDN NITRHR.
25. Dahlin Eric. (2020) Toward a Relational View of Organizational Innovation: Learning from Previous and Subsequent Stages of Innovation in Large Biopharmaceutical Firms, 1990–2006. Prometheus (2): 173-197. .. <https://www.jstor.org/stable/10.13169/prometheus.36.2.0173>.
26. Куц С.П. Эволюция взаимоотношений промышленной компании с поставщиками Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2005. - № 2. – С. 3-23.
27. Solovyov I.V. Industrial marketing in the context of innovation development: review and research agenda. РЖМ. – 2022. – №20 (3). – С.413-440.
28. Куц С. П., Смирнова М. М. Взаимоотношения компании с потребителями на промышленных рынках: основные направления исследований. Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2004. – № 4. – С. 31-56.
29. Kristina M.L. Acri née Lybecker. (2020) Market Failures in the Biopharmaceutical Industry Fraser Institute .. <https://www.jstor.org/stable/resrep25049.12>.

EDN: CQHCCST

Т.В. Ершова – к.э.н., заведующий отделом аспирантуры и докторантуры, доцент кафедры экономики и управления, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия, tatyana.ershova@vvsu.ru,

T.V. Ershova – candidate of economic sciences, Head of the Department of Postgraduate and Doctoral Studies, associate professor of the Economics and Management Department, Vladivostok State University, Vladivostok, Russia;

О.В. Недолужко – к.э.н., доцент кафедры экономики и управления, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия, olga.nedoluzhko25@gmail.com,

O.V. Nedoluzhko – candidate of economic sciences, associate professor, associate professor of the Economics and Management Department, Vladivostok State University, Vladivostok, Russia.

РОЛЬ И МЕСТО ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ПРОЦЕССАХ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА ОРГАНИЗАЦИИ THE ROLE AND POSITION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE PROCESSES OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATION'S INTELLECTUAL CAPITAL

Аннотация. В статье исследуется воздействие искусственного интеллекта на формирование и развитие интеллектуального капитала организации. С помощью категориального метода «Универсальная схема взаимодействия» показано, что искусственный интеллект может оказывать воздействие как на специфику ресурсов, используемых для формирования и развития интеллектуального капитала организации, так и на получаемые результаты в виде ключевых компонентов интеллектуального капитала. В числе видов когнитивной активности, реализуемых в рамках формирования и развития интеллектуального капитала, выделены те из них, на которые оказывает воздействие развитие искусственного интеллекта. Применение простой модели компенсационного гомеостаза позволило определить возможные режимы взаимовлияния рассматриваемых видов когнитивной активности и определить условия и последствия реализации желаемого прогрессивного режима в каждой из возможных комбинаций двухкомпонентного взаимодействия. Перспективы использования полученных результатов лежат в плоскости формирования комплекса мер управленческих воздействий лиц, принимающих решения, на процесс использования искусственного интеллекта с целью инфраструктурной поддержки перехода интеллектуального капитала организации на более высокий уровень системной и организационной сложности.

Abstract. The article explores the impact of artificial intelligence on the formation and development of an organization's intellectual capital. Using the categorical method "Universal Interaction Scheme," it is shown that artificial intelligence can influence both the specifics of the resources used for the formation and development of the organization's intellectual capital and the outcomes obtained in the form of key components of intellectual capital. Among the types of cognitive activities implemented in the formation and development of intellectual capital, those influenced by the development of artificial intelligence are highlighted. The application of a simple compensatory homeostat model allowed the identification of possible modes of mutual influence of the considered types of cognitive activity and the determination of the conditions and consequences of implementing a desired progressive mode in each possible combination of two-component interaction. The prospects for using the obtained results lie in the realm of forming a set of management measures for decision-makers to influence the process of using artificial intelligence to support the infrastructure necessary for transitioning the organization's intellectual capital to a higher level of systemic and organizational complexity.

Ключевые слова: искусственный интеллект, интеллектуальный капитал, когнитивная активность, категориальный метод, универсальная схема взаимодействия, компенсационный гомеостат.

Keywords: artificial intelligence, intellectual capital, cognitive activity, categorical method, universal interaction scheme, compensatory homeostat.

Введение

Современным этапом развития экономики является цифровая экономика, которая характеризуется рядом специфических характеристик. Одной из наиболее значимых тенденций экономики в теории постиндустриального общества является усиление роли нематериальных факторов производства, ключевым из которых является интеллектуальный капитал. Данная тенденция в целом согласуется с особенностями, присущими цифровой экономике, роль знаний, информации, интеллекта в которой становится определяющей. Вместе с тем в настоящий момент сущность и структура интеллектуального капитала организации (далее – ИКО) претерпевают существенные изменения вследствие стремительного развития искусственного интеллекта (далее – ИИ). Несмотря на то что ретроспектива данного понятия соотносится с 60-ми годами XX в., концепция ИИ начала широко использоваться и активно исследоваться в работах отечественных и зарубежных ученых только в последнем десятилетии. Относительная молодость данного понятия обуславливает его слабую изученность и необходимость более детального изучения его сущностных характеристик. В контексте целей и задач настоящего исследования особого внимания заслуживает вопрос воздействия искусственного интеллекта на формирование и развитие ИКО.

Обзор литературы

Анализ исследований по данной теме позволил сделать вывод о том, что существуют два основных направления, в рамках которых изучается феномен ИИ с позиции его влияния на ИКО. В соответствии с первым направлением основной акцент делается на том, что ИИ может рассматриваться как своего рода альтернатива или же дополнение к интеллекту естественному, индивидуальному интеллектуальному капиталу человеческой личности, что ведет, с одной стороны, к смещению акцента от технических функций сотрудников (которые с успехом могут выполняться системами искусственного интеллекта) в сторону «мягких» навыков, в первую очередь, тех из них, которые предполагают наиболее эффективное использование ИИ, обработку и интерпретацию результатов его применения; с другой стороны, данное преобразование обуславливает снижение актуальности целого класса технических профессий, что в перспективе предполагает возникновение структурной безработицы [1–3]. В данном случае ИИ рассматривается как ресурс, который наряду с интеллектом человека задействуется в создании интеллектуального капитала.

Второе направление связывает использование ИИ с его применением в бизнес-процессах компании, обеспечивающим более эффективную их реализацию, что позволяет говорить о его интерпретации как результата в виде организационного и в той или иной степени отношенческого капитала [4, 5]. В отдельных работах встречается точка зрения, в соответствии с которой ИИ может рассматриваться и как фактор производства, используемый для формирования ключевых компонентов ИКО, и как уже созданный результат [6]. Можно согласиться с тем, что оба направления отражают объективную картину встраивания феномена ИИ в структурную модель ИКО.

Однако в вышеприведенных исследованиях отсутствует более детальное представление о роли ИИ в процессах формирования и развития ИКО, предполагающих учет как положительных изменений, связанных с внедрением новых технологий, так и негативные тенденции. Не выявлены условия и возможные варианты воздействия ИИ на формирование и развитие ИКО, что затрудняет принятие управленческих решений, ориентированных на реализацию прогрессивного развития ИКО. Таким образом, **целью настоящего исследования** является изучение роли и места ИИ в процессах формирования и развития ИКО как с точки зрения воздействия его на природу и содержание ресурсов, используемых для реализации данных процессов, так и влияния на бизнес-процессы организации – внутрипроизводственные процессы и процессы взаимодействия с внешней средой.

Гипотеза исследования состоит в том, что влияние ИИ на формирование и развитие ИКО может быть разнонаправленным, и для того, чтобы реализовать желаемый вариант изменений в ИКО под воздействием внедрения ИИ, необходимо создать определенные условия такого внедрения.

Методы исследования

На начальном этапе исследования предполагается использовать категориальный метод «Универсальная схема взаимодействия» [7]. Суть метода состоит в том, что в рамках исследования объекта выделяются и описываются базовые категории – «Процесс», «Ресурс», «Элементы», «Взаимодействие», «Результат» и «Эффект», после чего совокупность описываемых категорий представляется в виде схемы. С помощью данной схемы могут быть решены две управленческие задачи: задача определения видов ИКО, которые могут быть сформированы на основе использования имеющихся ресурсов посредством реализации доступных видов когнитивной активности, и обратная управленческая задача, состоящая в оценке того, какие виды ресурсов требуются для формирования определенного вида ИКО. На предыдущем этапе исследования данный метод был использован в отношении ИКО в целом [8]. В рамках настоящей статьи полученный результат в виде организационно-управленческой схемы ИКО может использоваться для определения роли и места ИИ в данной схеме. Виды когнитивной активности, реализуемые в организации и обеспечивающие формирование ключевых компонентов ИКО, включают в себя обучение, вовлечение, производственную рационализацию, самосовершенствование, клиентоориентированную рационализацию, инновационную деятельность [9].

Далее предполагается использовать категориальный метод «Простая модель компенсационного гомеостата», чтобы выявить и описать специфику противоречий, возникающих в рамках реализации процессов формирования и развития ИКО в ячейках двухкомпонентного ядра ИКО с учетом влияния ИИ.

Вышеприведенные методы дополняются методом библиографического анализа источников по теме влияния ИИ на процессы формирования и развития ИКО.

Результаты исследования

Применение метода «Универсальная схема взаимодействия» в отношении ИКО позволило получить его организационно-управленческую схему, показанную на рис. 1. Далее, необходимо определить роль и место ИИ в процессах формирования и развития ИКО с учетом того, что он может оказывать воздействие на данные процессы как с точки зрения используемых ресурсов (физиологическая и психологическая основа интеллекта, модифицирующиеся под воздействием внедрения ИИ), так и с точки зрения полученного результата в виде внутренних бизнес-процессов организации и процессов ее взаимодействия с внешними стейкхолдерами (организационный и отношенческий капитал).



Рисунок 1 – Место искусственного интеллекта в структурной схеме ИКО
(Источник: составлено автором)

Розовым цветом на рисунке показаны блоки, соответствующие элементам траекторий формирования ИКО с участием ИИ в качестве ресурса (наряду с естественным интеллектом человека) и в качестве получаемого результата.

Активное использование ИИ обуславливает изменения в процессе воспроизводства ИКО, при котором ресурсы трансформируются в компоненты на более высоком этапе их развития.

Таким образом, располагая информацией об имеющихся ресурсах и используемых элементах системы, руководство организации получает возможность управления процессами формирования и развития необходимых видов ее интеллектуального капитала.

Дальнейшее рассмотрение роли ИИ в процессах формирования и развития ИКО предполагается осуществить посредством выделения тех видов способностей к когнитивной активности, в которых ИИ используется либо в качестве ресурса, либо в качестве полученного результата в виде одного из ключевых компонентов ИКО. Когнитивная активность представляет собой фундаментальную характеристику ИКО, которая может рассматриваться как источник использования имеющегося в наличии у организации ресурса с целью получения результата в виде ИКО. Из концепции роли ИИ в структурно-компонентной схеме ИКО следует, что виды когнитивной активности, в которые оказывается включенным ИИ в качестве либо ресурса, либо результата, либо и того, и другого, включают в себя обучение, производственную рационализацию и клиентоориентированную рационализацию. Задачей лица, принимающего решение, является осуществление управленческих воздействий на реализацию данных процессов с тем, чтобы обеспечить их протекание в наиболее благоприятном режиме, обеспечивающем переход ИКО на более высокий уровень системной и организационной сложности. Для этого необходимо воспользоваться категориальным методом простого компенсационного гомеостата. В рамках метода используется понятие противоречия между двумя составными элементами системы (подсистемы, компоненты), которые, сами являясь неустойчивыми, обеспечивают устойчивость системы (гомеостаз) [10]. Возникновение противоречия обусловлено наличием конкуренции, возникающей между этими компонентами за значимый для них ресурс (рисунок 2).

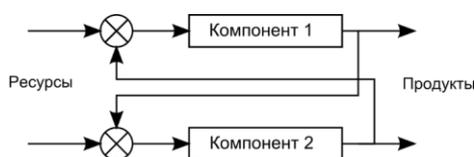


Рисунок 2 – Простая модель компенсационного гомеостата
(Источник: [10])

Компоненты системы представляют собой элементы-преобразователи, поскольку их роль в системе предполагает, что они трансформируют получаемые ресурсы в результаты определенного вида. Полученный результат функционирования каждого элемента-преобразователя влияет на состояние противоположного элемента и системы в целом. Возможна реализация двух вариантов такого влияния: рост продуктивности противоположного элемента (положительная обратная связь), снижение продуктивности противоположного элемента (отрицательная обратная связь). Таким образом, могут быть реализованы четыре возможных режима функционирования системы, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Возможные варианты взаимодействия компонентов в ИКО

Режим	Тип обратной связи	Характер взаимодействия	Результат взаимодействия
1	--	Оба элемента блокируют развитие друг друга	Локальный регресс, снижение продуктивности системы
2	+-	Элемент 1 стимулирует развитие элемента 2 Элемент 2 блокирует развитие элемента 1	Локальный изогресс, временное сохранение продуктивности системы
3	-+	Элемент 2 стимулирует развитие элемента 1 Элемент 1 блокирует развитие элемента 2	Локальный изогресс, временное сохранение продуктивности системы
4	++	Оба элемента стимулируют развитие друг друга	Локальный прогресс, рост продуктивности системы

Источник: [10]

Режимы 2 и 3 носят устойчивый характер. Режим 1 не может быть длительным и в перспективе приводит систему к распаду. В режиме 4 система также не может долго существовать, она либо разрушается вследствие переизбытка ресурса, либо переходит на более высокий уровень системной и организационной сложности.

Таким образом, учитывая то, что применительно к задаче определения роли ИИ в процессах формирования и развития ИКО рассмотрению подлежат три из шести видов когнитивной активности, реализуемых в организации, всего возможны три попарные комбинации компонентов в ядре ИКО: обучение – производственная рационализация; обучение – клиентоориентированная рационализация; производственная рационализация – клиентоориентированная рационализация.

Использование категориального метода простого компенсационного гомеостата применительно к данным парным комбинациям позволило получить следующие результаты.

Противоречие типа «обучение – производственная рационализация» в простой модели компенсационного гомеостата представлено на рис. 3.

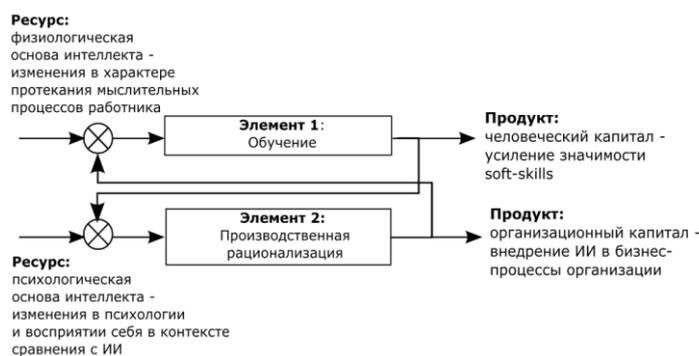


Рисунок 3 – Простая модель компенсационного гомеостата для двухкомпонентного ядра «обучение – производственная рационализация»
(Источник: составлено автором)

Возможные режимы взаимодействия компонентов ИКО в двухкомпонентном ядре «обучение – производственная рационализация» могут быть интерпретированы следующим образом.

Режим 1: у работника в этом случае слабо развиты как интеллект восприятия, так и интеллект мышления. Выполняя текущие рутинные операции с помощью полученных в процессе обучения навыков, работник отказывается от совершенствования производственных процессов с помощью внедрения в них ИИ. Как правило, это может быть связано с несколькими причинами:

- 1) он испытывает внутреннее сопротивление изменениям, нежелание осваивать новые технологии [11];
- 2) он освоил использование ИИ для выполнения текущих рутинных операций, чтобы сократить время их выполнения и повысить свои KPI, однако в долгосрочной перспективе использование результатов работы ИИ без их верификации и критического анализа приводит к сбоям и проблемам в производственных процессах организации;

- 3) он осознает, что использование ИИ в текущих рутинных операциях может привести к тому, что его труд будет полностью заменен работой ИИ и необходимость в его трудоустройстве в принципе отпадет, поэтому он не инициирует масштабное открытое использование ИИ в производственных процессах.

Пример: программист освоил написание кода с помощью ChatGPT, за счет чего скорость выполнения им задач существенно повысилась. Однако бездумное копирование кода привело к тому, что в коде, сформированном на уровне отдельного технического решения, не учтены общие принципы формирования системы, на уровне которой он встраивается, что привело к усложнению его поддержки и обусловило возникновение трудно выявляемых дефектов. В результате этого произошел сбой в реализации производственных процессов на уровне организации.

Режим 2: в процессе приобретения знаний, необходимых для реализации текущей рутинной деятельности, работник не просто делает ее более эффективной с помощью использования ИИ, что на определенном этапе обеспечивает возможность глобальных изменений в самой организации производственных процессов. Данные изменения приводят к тому, чего он гипотетически мог опасаться: к постепенной замене ручного неквалифицированного труда работой ИИ. Соответственно, отказ от использования труда работников влечет за собой прекращение их дальнейшего обучения. В частности, в феврале 2024 г. австралийский журнал Cosmos Magazine произвел замену всех авторов на систему ИИ [Cosmos Magazine publishes AI-generated articles, drawing criticism from journalists, co-founders [Электронный ресурс]. – ABC News (posted Thu 8 Aug 2024). – URL: <https://www.abc.net.au/news/science/2024-08-08/cosmos-magazine-generating-articles-using-ai/104186330> (дата обращения: 15.08.2024)], после того как их же работы были использованы для того, чтобы обучить систему генерировать контент.

Режим 3: решение о внедрении систем ИИ в деятельность организации принимается на уровне руководства, однако работник, понимая, чем это грозит его положению в организации, активно или скрыто саботирует дальнейшее усиление роли ИИ, отказывается осваивать новые технологии, в силу чего последующий рост использования ИИ в производственных процессах компании оказывается недоступным.

Пример: в эпоху индустриализации работники разрушали станки, потому что боялись, что их труд будет полностью замещен работой промышленных инструментов [12].

Режим 4: наиболее благоприятная ситуация, при которой работник осознает неизбежность и необходимость использования ИИ в производственных процессах. В этом случае освоение новых технологий на уровне отдельно взятых работников сочетается с их централизованным внедрением на уровне организации, что позволяет обеспечить переход ИКО на более высокий уровень системной и организационной сложности либо за счет смещения акцента от компонента «обучение» в ячейке двухкомпонентного ядра к компоненту «вовлечение» (ситуация, когда работник осознает необходимость использования новых технологий и с воодушевлением воспринимает эту идею), либо за счет смещения акцента от компонента «производственная рационализация» в сторону компонента «самосовершенствование», когда работник приходит к выводу о том, что для сохранения своей конкурентоспособности на рынке труда ему необходимо постоянно осваивать новые технологии.

Желаемый результат может быть достигнут посредством проведения ряда психологических тренингов среди сотрудников, объясняющих целесообразность и неизбежность трансформации, с одной стороны, и изменения содержания производственных процессов, при котором труд работника становится более квалифицированным и включает в себе осознанное использование результатов, получаемых с помощью ИИ, с другой стороны.

Противоречие типа «обучение – клиентоориентированная рационализация» в простой модели компенсационного гомеостата представлено на рисунок 4.

В соответствии с приведенными в таблице 1 вариантами возможные режимы взаимодействия компонентов ИКО в двухкомпонентном ядре «обучение – клиентоориентированная рационализация» можно интерпретировать следующим образом.

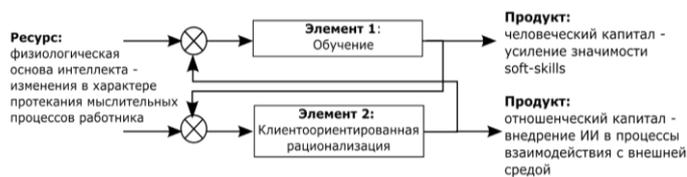


Рисунок 4 – Простая модель компенсационного гомеостата для двухкомпонентного ядра «обучение – клиентоориентированная рационализация»
(Источник: разработано автором)

Режим 1: работник может использовать системы ИИ в части выполнения рутинных операций, как и в рамках первой парной комбинации, однако их использование не носит повсеместного и определяющего характера и остается личной инициативой отдельно взятых сотрудников. В таком случае речь опять же идет о локальной оптимизации.

Пример: работник в сфере продаж сгенерировал деловое предложение клиенту с использованием нейросети, не подвергая его критическому анализу. В результате предложение оказалось технически нереализуемым, клиенты остались недовольны, организация выплатила штраф за нарушение условий подписанного соглашения.

Режим 2: работник успешно осваивает использование ИИ на уровне рутинных операций в рамках взаимодействия с внешней средой, в результате чего производительность в данной области повышается. В долгосрочной перспективе расширение клиентской базы организации влечет за собой возникновение сбоев во внутренних бизнес-процессах организации.

Пример: аналогично предыдущей ситуации, работник в сфере продаж сформировал деловое предложение клиенту с использованием нейросети, опять же без верификации возможности его реализации. Предложение было реализовано в авральном режиме, чтобы не нарушать договоренность, из-за чего пострадали процессы долгосрочного планирования и, возможно, другие, менее значимые клиенты.

Режим 3: данная ситуация в целом сходна с режимом 3 в рамках первой рассматриваемой комбинации. Системы ИИ внедряются в процессы взаимодействия с внешними стейкхолдерами на уровне руководства организации, однако рядовые сотрудники испытывают сложности с освоением новых технологий. В этом случае

наиболее эффективным выходом также становится либо переориентирование уже имеющихся сотрудников, либо постепенная замена имеющихся сотрудников на более эффективных.

Режим 4: такая ситуация оказывается возможной в том случае, если сами сотрудники уже в достаточной степени подготовлены к освоению систем ИИ и руководство реализует последовательную программу по их внедрению в процессы взаимодействия с внешними стейкхолдерами.

В таком случае происходит переход ИКО на новый уровень либо за счет смещения акцента от компонента «обучение» в двухкомпонентном ядре к компоненту «вовлечение», как в первой рассмотренной комбинации, либо за счет смещения акцента от компонента «клиентоориентированная рационализация» к компоненту «инновационная деятельность» в случае, если увеличение количества клиентов и, соответственно, бюджета, позволяет внедрять инновации и более эффективно использовать ИИ для генерации новых идей.

Противоречие типа «производственная рационализация – клиентоориентированная рационализация» в простой модели компенсационного гомеостата представлено на рис. 5.

В соответствии с представленными в табл. 1 вариантами возможные режимы взаимодействия компонентов ИКО в двухкомпонентном ядре «производственная рационализация – клиентоориентированная рационализация» можно интерпретировать следующим образом.

Режим 1: руководство принимает решение об использовании систем ИИ на уровне внутренних бизнес-процессов компании, что влечет за собой их бездумное использование сотрудниками, в результате чего результат не соответствует желаемому клиентами.

Режим 2: системы ИИ эффективно используются на уровне организации, клиенты в краткосрочной перспективе оказываются удовлетворены результатами, однако расширение возможностей формирования деловых предложений и рост числа клиентов ведут к проблемам во внутренних бизнес-процессах, вызванных сложностью или невозможностью обслуживания увеличившегося числа клиентов и усложнением запросов со стороны старых клиентов.

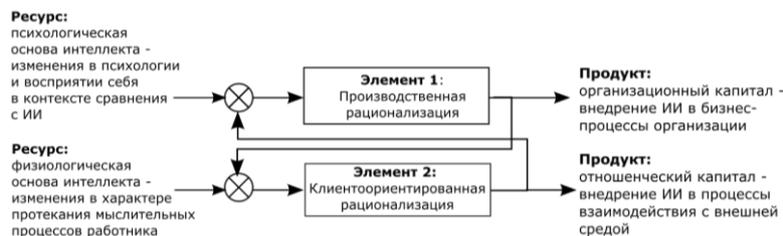


Рисунок 5 – Простая модель компенсационного гомеостата для двухкомпонентного ядра «производственная рационализация – клиентоориентированная рационализация»
(Источник: составлено автором)

Режим 3: генерация деловых предложений с использованием нейросетей в целом согласуется с их применением на уровне бизнес-процессов, однако в долгосрочной перспективе в отношении технической реализации могут возникнуть сложности, связанные с запаздыванием технологий на в рамках взаимодействия с клиентами на новом уровне.

Режим 4: внедрение новых технологий во внутренние бизнес-процессы и в процессы взаимодействия с внешними стейкхолдерами реализуются примерно с одинаковыми темпами, что может, как и во второй комбинации, обеспечить увеличение бюджета и активизацию инновационной составляющей (переход от компонента «клиентоориентированная рационализация» к компоненту «инновационная деятельность»), а может подготовить условия для внутренних изменений в сотрудниках, осознающих целесообразность использования ИИ (переход от компонента «производственная рационализация» к компоненту «самосовершенствование»).

Заключение

Использование категориальных методов «Простая модель компенсационного гомеостата» и «Универсальная схема взаимодействия» в сочетании с традиционным методом анализа библиографических публикаций по теме исследования позволило получить следующие результаты.

1. Определено место ИИ в организационно-управленческой схеме ИКО. Показано, что ИИ может оказывать воздействие как на трансформацию определенных ресурсов (физиологическая или психологическая основа интеллекта), обеспечивающих получение результатов в виде соответствующих компонентов ИКО, так на уже полученный результат в виде организационного либо отношенческого капитала, который может использоваться на последующих этапах развития ИКО.

2. Выявлены и описаны противоречия, возникающие между парами элементов ячейки двухкомпонентного ядра ИКО на различных этапах его развития, обусловленные воздействием ИИ. Показаны возможные комбинации элементов двухкомпонентных ядер, связанные отношениями противоречий.

3. Определены режимы возможного взаимодействия компонентов ячеек двухкомпонентного ядра в результате возникновения таких противоречий. Показаны варианты реализации прогрессивных режимов и возможные перспективы дальнейшего развития ИКО в результате реализации прогрессивных режимов.

Перспективы дальнейшего использования полученных результатов видятся в разработке более детальных рекомендаций для управленческого звена организации, направленных на обеспечение реализации прогрессив-

ного режима в каждом конкретном случае и, как следствие, на формирование инфраструктурной поддержки перехода ИКО на более высокий уровень системной и организационной сложности, что представляет собой конечную цель управленческих воздействий лиц, принимающих решения.

Источники:

1. Дайнеко В.Г., Дайнеко Е.Ю. Трансформация структуры интеллектуального капитала в период цифровизации экономики // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2021. № 1. С. 3–12. DOI: 10.17308/econ.2021.1/3345.
2. Зуева А.И. Баланс интересов искусственного интеллекта и человеческого капитала в цифровой экономике: вызовы и угрозы для устойчивого развития бизнеса и экономики // Экономика и социум: современные модели развития. 2021. Т. 11, № 1. С. 71–86. DOI: 10.18334/ecsoc.11.1.111734.
3. Силкин В.В., Шарков Ф.И., Киреева О.Ф. Инвестиции в человеческий капитал: интеллектуальные, организационные и физические ресурсы // Коммуникология. 2023. Т. 11, № 3. С. 123–134. DOI: 10.21453/2311-3065-2023-11-3-123-134.
4. Орлова Л.Н. Управление интеллектуальным капиталом: риск-ориентированный подход // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 80. С. 105–128. DOI: 10.24411/2070-1381-2020-10066.
5. Савченко Ю.Ю. Интеллектуальный капитал и Индустрия 4.0: взаимодействие и факторы влияния // Креативная экономика. 2023. Т. 17, № 3. С. 935–954. DOI: 10.18334/ce.17.3.117363.
6. Бондарь А.В., Жебентяева Н.А., Хостилович Э. Интеллектуальный капитал в экономической системе // Научные труды Белорусского государственного экономического университета. Вып. 12 / [редкол.: В.Н. Шимов (гл. ред.) и др.]; Министерство образования Республики Беларусь, Белорусский государственный экономический университет. Минск: БГЭУ, 2019. С. 47–55.
7. Боуш Г.Д., Разумов В.И. Методология научного исследования (в кандидатских и докторских диссертациях). М.: НИЦ ИНФРА-М, 2023. 227 с.
8. Недолужко О.В. Интеллектуальный капитал организации в категориях универсальной схемы взаимодействия его элементов // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7, № 2 (23). С. 242–246.
9. Недолужко О.В. Новый подход к формированию понятийного пространства феномена интеллектуального капитала организации // Вестник Удмуртского университета. Серия: Экономика и право. 2016. Т. 26, № 2. С. 42–49.
10. Горский Ю.М. Основы гомеостатики. Гармония и дисгармония в живых, природных, социальных и искусственных системах. Иркутск: Изд-во ИЗА, 1998. 337 с.
11. Четверикова Н.А. Сопротивление персонала изменениям как реакция на состояние риска и неопределенности // Вестник университета. 2018. № 9. С. 159–163. DOI: 10.26425/1816-4277-2018-9-159-163.
12. Бузгалин А.В. Жёлтые жилеты: новые луддиты или вызов будущего? (краткие заметки о социально-экономических причинах и требованиях движения) // Альтернативы. 2019. № 1. С. 43–47.

EDN: GAHEJH

Т.А. Киященко – к.э.н., доцент кафедры теории организации и управления персоналом Ростовский государственный университет путей сообщения, Ростов-на-Дону, Россия, Suxorykovataina@mail.ru

T.A. Kiyaschenko – candidate of economic sciences, associate professor, Rostov State Transport University (RSTU), Rostov-on-Don, Russia;

О.Г. Сорокина – к.э.н., доцент кафедры экономики и менеджмента, филиал Московского университета им. С. Ю. Витте, Ростов-на-Дону, Россия, sorokinaoksana@mail.ru,

O.G. Sorokina – candidate of economic sciences, associate professor of the Department of Economics and Management, Branch of the Moscow Witte University, Rostov-on-Don, Russia.

ТЕХНИКА ТРАНСЛЯЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ И РАБОТЫ С СОПРОТИВЛЕНИЯМИ В КОМПАНИИ TECHNIQUE OF TRANSMITTING CHANGE AND WORKING WITH RESISTANCE IN A COMPANY

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы стратегического развития и внедрения изменений в компании. Говоря о человеческом факторе, организации часто встречаются с проблемой сопротивления при вводимых изменениях. В статье проводится анализ причин сопротивления нововведениям и предлагаются методы работы с ними. Также описываются основные этапы стратегического планирования и развития бизнес-процессов на всех уровнях управления. Изменение – это переход из одного состояния в другое под влиянием внешних или внутренних факторов. Роль руководителя на данном этапе имеет большое значение и вклад в работу с сопротивлениями. Инструменты работы с сопротивлениями разнообразны и зависят от конкретной ситуации. Глобализация, инновации, потребители, технологические процессы всегда будут заставлять компании меняться и развиваться в ногу со временем иначе, конкурентоспособность снижается и деятельность организации становится невостребованной на рынке товаров и услуг. Стратегически правильно ориентированная организация должна действовать на внутреннюю среду компании (например: работники, развитие компетенций, технологии, методы, финансы, ресурсы и их грамотное распределение)

Abstract. The article discusses the issues of strategic development and implementation of changes in the company. Speaking of the human factor, organizations often encounter the problem of resistance to changes being introduced. The article analyzes the causes of resistance to innovations and suggests methods of working with them. It also describes the main stages of strategic planning and development of business processes at all levels of management. A change is a transition from one state to another under the influence of external or internal factors. The role of the leader at this stage is of great importance and contributes to the work with resistance. The tools for working with resistances are diverse and depend on the specific situation. Globalization, innovations, consumers, technological processes will always force companies to change and develop with the times otherwise, competitiveness decreases and the organization's activities become unclaimed in the market of goods and services. A strategically well-oriented organization should act on the internal environment of the company (for example: employees, competence development, technologies, methods, finances, resources and their competent allocation)

Ключевые слова: стратегия, управление изменениями, сопротивление, инновации, обратная связь.

Keywords: strategy, change management, resistance, innovation, feedback.

Изменение – это переход из одного состояния в другое под влиянием внешних или внутренних факторов [2]. Управлять застывшим невозможно. Ведь управление возможно тем, что движется, а направляя процесс мы производим изменение.

Чаще всего это поддержка и создание подушки безопасности путем предоставления сотруднику максимума информации о грядущих изменениях и возможности открытой связи с ним, для того что бы сотрудник мог обращаться по всем интересующим его вопросам к руководителю. Информирование, сила примера, убеждение, обучение, сотрудничество, поддержка, переговоры – все эти инструменты необходимы для того, чтобы быстрее провести сотрудника, через сопротивление и перебороть его барьерные точки [1]. У руководителя есть определенные инструменты работы с сопротивлениями, и они представлены на рисунке 1.