АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Коваленко А. А.

индивидуальный предприниматель, Москва, akovalenko777@mail.ru

УДК 658
ББК 65.291.551-21

Цель. Исследование актуальных вопросов, связанных с социальными аспектами формирования механизма управления инновационной деятельностью на предприятиях, анализ зарубежного опыта и рассмотрение способов внедрения этих процессов на российских предприятиях.

Методы. Методология качественных исследований: контент-анализ литературных источников, среды Интернет, где представлены и описаны интересующие нас процессы и результаты в области управления инновационной деятельностью, наблюдение, кейс-стади.

Результаты. В данной статье мы рассматриваем актуальные на сегодняшний день элементы социального механизма управления инновационной деятельностью на предприятиях. Исследования зарубежного опыта, в частности опыта японских компаний по управлению инновационными процессами на ведущих предприятиях позволяют выявлять ключевые аспекты социального механизма управления инновационными процессами и возможность их внедрения в практику российских предприятий.

Область применения результатов. Описанные результаты могут быть использованы и тиражированы при формировании механизмов управления инновационными процессами на российских предприятиях. Важны социальные аспекты управления знаниями как основы успешного и долговременного развития инновационных процессов на предприятии.

Научная новизна. Социальные аспекты механизма управления инновациями, в частности, что касаемо успешного опыта зарубежных стран, достаточно актуальны на сегодняшний день. В статье рассмотрен один из основных процессов управления инновациями – технология трансформации знаний, внедренная в практику российского предприятия, а именно: процессы социализации и интернализации – варианты передачи знаний в соответствии с классификацией И. Нонако Х. Такеучи.

Ключевые слова: организационное знание, управление знаниями, инновационная деятельность, управление инновациями, социальный механизм, создание знания, организационное знание, модели управления.

ACTUAL ISSUES OF SOCIAL MECHANISM OF INNOVATION CONTROL AT THE ENTERPRISE

Kovalenko A. A.

Individual Entrepreneur, Moscow, Russia, akovalenko777@mail.ru

Purpose. To explore the relevant issues related to the social aspects of the innovation management mechanism for enterprises, to analyze foreign experience and to consider ways of implementation of these processes in Russian companies.

Methods. Methodology of qualitative research: content analysis of the literature sources, Internet environment, which shows and describes the processes and results in the field of management of innovative activity we are interested in, observation, case studies.

Results. In this article we consider the elements of social innovation management mechanism at the enterprises, which are relevant for today. Research of foreign experience, particularly the experience of Japanese companies in the management of innovative processes at the leading enterprises allow to identify the key aspects of social management mechanism of innovation processes and the possibility of their implementation in practice of Russian enterprises.

© Коваленко А. А., 2016

Scope of results application. Results described can be used in formation and replication of innovative processes control mechanisms in Russian companies. Social aspects of knowledge management as the basis for a successful and long-term development of innovative processes in the company are particularly important.

Scientific novelty. The social aspects of innovation management mechanism, in particular with regards to the successful experience of foreign countries, are quite relevant for today. The article describes one of the main innovation management processes – technology of knowledge transformation, implemented in practice of the Russian enterprise, namely the processes of socialization and internalization, as options for the transfer of knowledge in accordance with the classification of I. Nonaka Kh. Takeuchi.

Key words: organizational knowledge, knowledge management, innovative activities, innovation management, social mechanism, knowledge creation, organizational knowledge, management models.

Сложно поспорить со многими авторами, которые отмечают, что инновации являются основой для формирования долгосрочной конкурентоспособности предприятия [9, с.37]. А. Э. Петросян, ссылаясь на М. Портера, отмечает, что инновации – это трансформация знания в процессы, продукты и услуги [14, p. 7]. Именно знания являются основой для инноваций, внедряемых на предприятии. По мнению И. Нонака и Х. Такеучи успешное функционирование японских компаний объясняется именно за счет навыков и опыта управления созданием организационного знания. Для того, чтобы понять процесс осуществления инноваций в японских компаниях, необходимо понять ключевой вопрос – социальный процесс создания знаний на предприятии.

Следует также отметить, что источники знания могут быть как внутренние, так и внешние. Японские компании постоянно поддерживают связи со своими клиентами, поставщиками, дистрибьюторами и даже конкурентами для поиска новых проблем и путей их решения. Полученные извне знания распространяются внутри предприятия и становятся знанием организационным. В этом плане можно сказать, что источник знаний лежит в человеческом, социальном и структурном капиталах, о которых речь шла ранее. Трансформация знаний, которые приходят из разных структур, переходит в организационное знание в виде новой продукции, процесса или системы управления. Именно это позволяет регулярно внедрять новшества и, тем самым, развивать конкурентные преимущества [8, с.14]. (рис. 1).

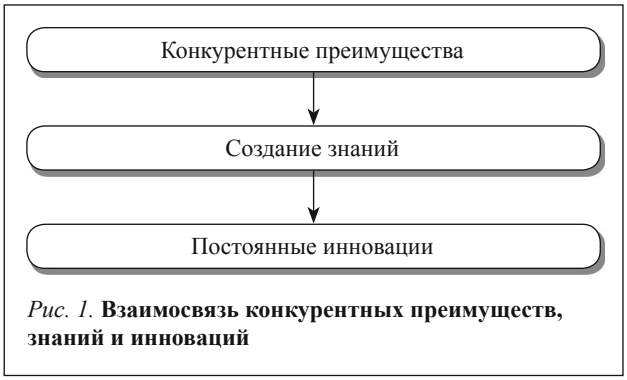


Рис. 1. **Взаимосвязь конкурентных преимуществ, знаний и инноваций**

Исследование, проведенное Лабораторией организационного развития государственного университета – Высшей школы экономики во главе с И. Б. Гурковым подтверждает, что наиболее распространенным мотивом инновационной деятельности на предприятиях является стремление опередить конкурентов, т.е. получить конкурентное преимущество [2, с.17]. Другие мотивы инновационной деятельности приведены в таблице 1.

Таким образом, именно стремление к формированию конкурентных преимуществ является ключевым мотивирующим фактором, определяющим инновационную деятельность на предприятиях [6, с.38].

В процессе создания организационного знания непрерывно взаимодействуют неформализованное и формализованное знание. Формализованное знание, как уже отмечалось ранее, – знание, выраженное словами и цифрами. Неформализованное знание существует на индивидуальному уровне и сложно поддается формализации, а, следовательно, и его передачу другим. Оно напрямую связано с действиями и опытом конкурентного работника в сочетании с его идеалами и ценностями. Для того, чтобы передать неформализованное знание, его нужно трансформировать

Таблица 1. **Мотивы инновационной деятельности**

Мотив	**% опрошенных**
Желание опередить конкурентов	86
Давление потребителей	36
Давление собственников	11
Стремление к экспериментаторству	10
Давление западных партнеров	7
Давление работников	6
Давление поставщиков	2

в понятные всем слова и цифры. Именно преобразование неформализованного знания в формализованное, а затем обратно, является ключевым моментом в создании организационного знания.

Различные формы трансформации знания используются в процессе социального взаимодействия, при котором происходит обмен информацией, опытом духовными и иными ценностями [4, с.105]. Теория организационной культуры подчеркивает значение человеческих факторов и дает предпосылки для глубокого изучения неформализованного знания.

П. Друкер говорил, что основными ресурсами в информационном обществе являются ни природные ресурсы, ни капитал, а знания, и главную роль играет работник, который это знание создает. Основная задача предприятий в обществе знания является создание механизма управления самоизменением. Предприятию следует научиться отказываться от устаревшего знания и использовать новое через непрерывное совершенствование, поиск новых путей использования своих преимуществ, а также непрерывных инноваций.

П. Сенге отмечает, что многие предприятия в силу различных причин не способны к обучению. Для приобретения этой способности он разработал свою модель «обучающейся организации», считая способность к обучению источником конкурентных преимуществ [10, с. 34]. Он выделил несколько основополагающих «дисциплин», которыми нужно руководствоваться: придерживаться системного мышления, совершенствовать личное мастерство, идентифицировать и проверять преобладающие интеллектуальные модели, стремиться к формированию общей точки зрения, способствовать командному обучению.

Кроме того, для того, чтобы достичь более быстрого внедрения инноваций и гибкости, как отмечают Томас Кохан и Михаэль Юсим, предприятию необходимо перейти от традиционных организационных форм, подчеркивающих иерархическую власть, централизованный контроль и фиксированные границы к такой структуре, которая опиралась бы на рабочие команды, децентрализованное принятие решения и неформальные сети взаимоотношений, проходящие сквозь формальные границы в структуре предприятия [16, p. 398].

Для объяснения процесса инноваций И. Нонака и Х. Такеучи выделяют два аспекта создания знаний. Первый аспект – эпистемологический, согласно которому, как мы уже отмечали ранее, знания разделяются на формализованное и неформализованное. И второй аспект – онтологический, согласно которому выделяются разные уровни знания: индивидуальный, групповой, организационный и межорганизационный.

Суть теории создания знания заключается в описании спирального развития, которое возникает при взаимодействии формализованного и неформализованного знания. Развитие представляется в виде четырех моделей: социализация, экстернализация, комбинация и интернализация.

Под социализацией И. Нонака и Х. Такеучи понимают процесс распространения неформализованного знания. Теоретические аспекты социализации в понимании других исследований мы уже рассматривали ранее [3, с. 150]. Социализация – начинается с создания поля взаимодействия. Это поле способствует распространению опыта и интеллектуальных моделей сотрудников.

Экстернализация – это процесс оформления неформализованного знания в формализованное. Это процесс инициируется так называемым диалогом или, образно говоря, коллективным размышлением, которое способствует членам команды выражению неформального знания разными членами команды. Комбинация включается образованием связи между только что созданным и имеющимся знанием, но принадлежащим другим структурам организации. Комбинация представляет

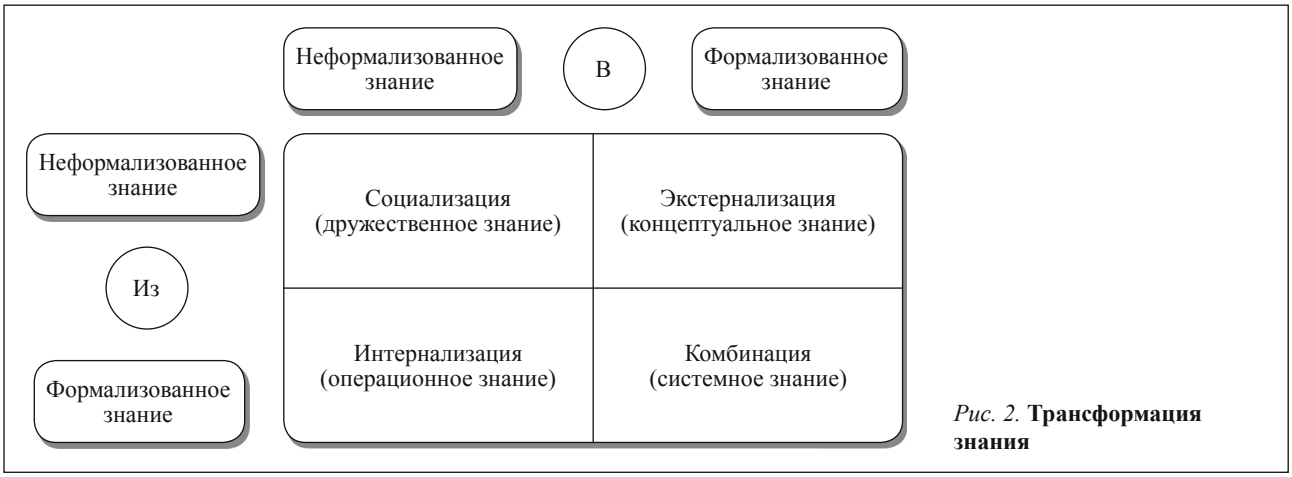


Рис. 2. **Трансформация знания**

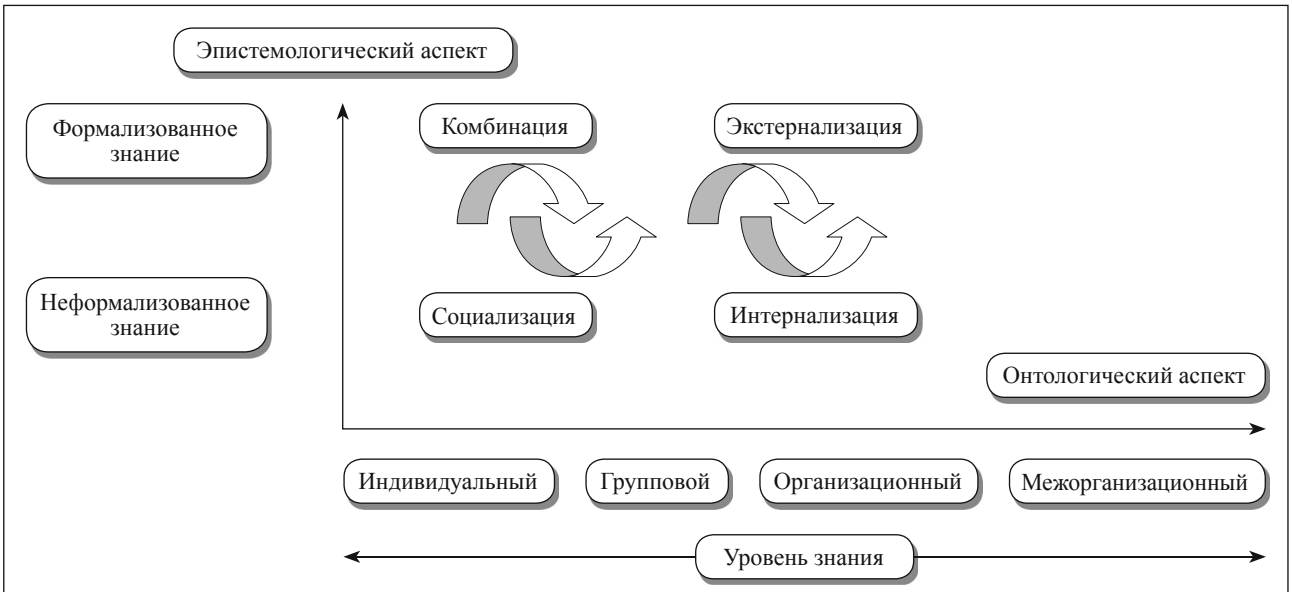


Рис. 3. **Процессы развития знания**

собой процесс обмена знаниями между индивидами и соответствующей его классификации. Таким образом, при комбинации создается новое знание, выраженное в новом продукте, услуге или новой системе управления. И наконец, интернализацию – представляет собой процесс воплощения формализованного знания в неформализованное. Этот процесс связан с обучением на практике. Это процесс проходит легче, если формализованное знание представить в виде диаграмм, вербально, в виде руководств к действию и т.д.

Таким образом, мы получили четыре процесса, связанные с трансформацией формализованного и неформализованного знания [8, с. 99]. Эти процессы представлены на рис. 2.

Вообще, процесс создания знания можно представить в виде спирали, который начинается с социализации и продолжает проходить по спирали через все стадии. Маршал Скот Пул и Андрю Ван де Вен связывают процесс социализации с индивидуальными изменениями, связанные с процессов усвоение новых трудовых ценностей, отношений и планов [13, с. 36].

Если представить процесс создания знания в трехмерном измерении, то его можно изобразить следующим образом. Сама организация не способна создавать знание. Этот процесс начинается на индивидуальном уровне с социализации. Организация мобилизует неформализованное знание, созданное на индивидуальном уровне и процесс развивается по спирали, проходя стадии экстернализации, комбинации, интернализации, и далее переходит на более высокий онтологический уровень (рис. 3).

Организационное намерение приводит спираль развития знания в действие [8, с. 102] . Главным моментом этого намерения является цель, поставленная перед предприятием. Эта цель предстает в виде стратегии. Для создания знания предприятию следует стимулировать деятельность работников, формирую намерение. Еще одним важным моментом является автономия. Ведь оригинальные идеи возникают у индивидов и они распространяются среди членов команды, становясь идеями организационными.

И. Нонака и Х. Такеучи отмечают также, что для развития спирали знания необходима встряска, стимулирующая взаимодействие предприятия с внешней средой, ведь когда предприятие переживает встряску, работники меняют устоявшиеся привычки, стиль работы и поведения.

И еще одним важным условием для создания знания называют избыточность и разнообразие информации. Распространение избыточной и разнообразной информации способствует обмену неформализованным знанием, что заставляет действовать спираль развития знания. Кстати, следует заметить, что одним из методов создания избыточности информации является ротация кадров. Именно для этого в японских компаниях этот метод успешно применяется.

Выше были представлены четыре способа трансформации знания, а также основные условия, стимулирующие его создание. Далее мы считаем необходимым упомянуть еще некоторые моменты создания знания. Как уже было отмечено, создание организационного знания начинается с социализации. Это и есть

первая фаза. Во второй фазе, самоорганизующаяся команда, куда входят индивиды с разным образованием, точками зрения и мотивациями, трансформирует неформализованное знание в процессе взаимодействия в виде новой концепции. По мнению Роджера Хаммера, эти команды как раз и являются двигателем инноваций, который развивает инновационный процесс [15, с. 3]. Далее эта концепция подвергается проверке, определяющей, насколько она соответствует ценностям предприятия и ее стратегии. Критерия для проверки концепции могут быть разные, как количественные, так и качественные. И после этого выверенная концепция трансформируется в архетип, которым может быть прототип новой продукции, либо, в случае разработки новой услуги или организационной инновации, в виде модели механизма действия.

Создание организационного знания является итерационным и самоподдерживающимся. Он не заканчивается созданием архетипа. Вновь созданная концепция проверяется и моделируется и далее переходит на новый цикл создания знания в следующей онтологической плоскости. Организационное намерение будет выступать в роли механизма при переходе знания на новый уровень, и будет способствовать перекрестному обогащению знанием внутри предприятия.

Говоря о социальном механизме управления инновациями в данном случае, ключевым моментом также является организационная структура. И. Нонака и Х. Такеучи говорят о трех моделях управления, где соответственно построены процессы управления и которые условно можно назвать: «сверху-вниз», «снизу-вверх» и «из центра – вверх – вниз» [8, с. 197]. В условиях функционирования модели «сверху-вниз», когда директива дается сверху, речь идет только о формализованном знании, в модели «снизу – вверх», где инициатива принадлежит рядовым сотрудникам, – о неформализованном. И только в модели «из центра – вверх – вниз» обеспечиваются наиболее благоприятные условия для трансформации знания описанными выше четырьмя способами.

Процесс создания организационного знания на предприятии требует участия рядовых сотрудников, менеджеров среднего звена и высших руководителей. По мнению И. Нонака и Х. Такеучим эффективная структура предприятия должна сочетать в себе черты бюрократической организации, о которой говорил еще М. Вебер, поскольку именно эта структура пригодна для эффективного управления устоявшимися процессами. Это один уровень структуры. А второй уровень – уровень проектных команд, которые создают знания. Вместе эти два уровня представляют собой единое целое

При проведении реформирования предприятия Закрытого акционерного общества «ЧМК – Колбасы и Деликатесы» (ЗАО «ЧМК» – предприятие пищевой отрасли промышленности, занимающееся на момент обследования производством колбасных изделий и деликатесов в одном из регионов Российской Федерации) была проведена диагностика и проработана перспектива его дальнейшего развития за счет активизации и преимущественного использования внутреннего потенциала. Для этого необходимо было сформулировать долгосрочных и среднесрочных целей развития; выявить ключевых проблемы, возникающих на пути достижения цели; разработать стратегию и тактику достижения целей с выделением первоочередных задач и приоритетных направлений распределения имеющихся ресурсов; разработать рекомендаций по ключевым изменениям на предприятии, которые необходимы для создания эффективной системы управления.

Для решения стоящих задач в начале было проведено обследование предприятия ЗАО «ЧМК»: интервью с руководством и специалистами, анализ документов, анкетирование персонала, коллективная работа сотрудников предприятия по выявлению проблем и путей их решения, совместная работа отдельных консультантов с ведущими сотрудниками по конкретным ключевым задачам, таким как формирование требований и предложений по ключевым задачам: разработке стратегии, повышению качества продукции, изучению и разработке механизмов мотивации и стимулирования персонала и другим.

Следовало отметить, что деятельность предприятия принимает спонтанный несистемный характер, влекущий неэффективное использование имеющихся ресурсов.

Консультантами было проведено обследование предприятия по заказу основного акционера. Обследование предполагало использование следующих методов исследования, таких как наблюдение, структурированный опрос руководителей и работников, анализ документов на предприятии. В результате обследования был составлен отчет из некоторых выводов которого следовало, что общая ситуация по управлению персоналом на предприятии ЗАО «ЧМК» характеризуется как недостаточно эффективная из-за проявления ряда факторов, например из-за отсутствия общеразделяемых единых стратегических целей и видения перспектив развития предприятия, нечеткого распределение полномочий и ответственности и неудовлетворительного взаимодействия структурных подразделений. Особо выделялся недостаточный уровень квалификации персонала, отсутствие системы обучения и развития персонала, отсутствие действенной системы стимулирования и мотивации и, как следствие, слабая заинтересованность персонала в достижении результата.

Стратегия предприятия, в основе которой лежит инновационное развитие предполагает значительные изменения на предприятии, включая создание

адекватной системы управления человеческими ресурсами, формирование соответствующей организационной культуры, создание эффективной системы мотивации, организационной структуры, т.е. комплексной системы управления инновациями [12, с. 61].

В данном случае мы можем говорить о механизме инновационного развития (МИР), который представляет собой совокупность организационных процедур, оформленных соответствующим образом, и которые обеспечивают реализацию инновационной деятельности на предприятия.

Базовым элементом формирования МИР являются временные целевые группы (ВЦГ). Они представляют собой особую форму организации деятельности, которая ориентирована в основном, на продвижение определенного инновационного процесса [5, с. 191].

Если говорить о вариантах внутренней организации ВЦГ, то эти группы создаются для выполнения четко определенной задачи на определенный срок для осуществления различных проектов. В их состав ВЦГ могут включаться как работники предприятия, как правило, а также внешние специалисты в зависимости от содержания работы.

Для стимулирования активного развития используются материальное поощрение, оплата работы ВЦГ и различные формы нематериального стимулирования. Материальное поощрение инновационной деятельности, как правило, направлено на стимулирование генерации идей; разработки каких-либо новшеств; внедрения этих новшеств; а также трансфера передового опыта и др.

Материальное поощрение производится в виде выплаты фиксированного вознаграждения (с использованием дифференцированной шкалы) за внесение идеи или разработку нововведения, а также выплаты некоторой суммы, в виде процента от экономического эффекта, полученного после внедрения нововведения.

Материальное поощрение может выплачиваться как из общего фонда оплаты труда (фонда материального поощрения), так и специального фонда развития, который следует создать в рамках МИР.

Нематериальное стимулирование активного развития может включать введение для активистов специальной системы поощрения с соответствующими льготами при распределении социальных благ, преимуществами должностного роста, знаками отличия и т.д., широкое ознакомление общественности с результатами работы по активному развитию, проведение специальных семинаров и ежегодных конференций, и т.д.

Таким образом, стимулирование наряду с поддержкой активного развития является мощным средством активизации трудового коллектива.

Особенностью МИР является ориентация на человека, который в этих условиях может реализовывать себя в различных позициях. Создание мотивации активного развития повышает общий уровень трудовой активности работников, а для их наиболее активной части обеспечиваются разнообразные условия для новаторской деятельности. Создание МИР позволяет стимулировать сотрудников, установив дифференцированную оплату, включая определенные вознаграждения за конкретную работу временных целевых группах, или даже за инициативные предложения.

Таким образом, предложенный механизм, получивший название механизма инновационного развития (МИР), ориентирован на активизацию внутреннего социально-экономического потенциала предприятия и формирование мотивации сотрудников.

Независимо от особенностей предприятия обучение сотрудников имеет особо важное значение для эффективной деятельности, предполагающей работы со сложными специализированными навыками и большим объемом знаний [7, с. 83].

На предприятии ЗАО «ЧМК» была разработана и внедрена процедура микроуроков. Микроуроки представляют собой разовый краткосрочный тренинг, от 30 минут до нескольких часов, направленный на обучение и передачу навыков в какой-либо области на производстве другим сотрудникам. На каждом микроуроке рассматривается один или несколько узких вопросов касательно определенной производственной операции.

Предполагается, что мероприятия, осуществляемые в рамках данной процедуры, соответствуют целям, обозначенным в Политике по обучению и развитию персонала ЗАО «ЧМК».

Микроурок представляет собой форму передачи опыта, навыка работником команде на рабочем месте, являющееся прямым руководством к действию, представляет собой текстовое, графическое описание действий, предлагаемых автором, с целью оптимизации работы команды, выполненное в разработанном и утвержденном формате.

Цели микроурока могут быть:

- передача навыка, базовых знаний
- взаимообучение сотрудников
- устранение проблемы (поломка, брак и др.)

Автор микроурока может быть любой сотрудник, обладающий полезным навыком или опытом и желающий распространить его в рамках команды. Это процесс, направленный на обеспечение сотрудников знаниями, умениями и навыками, которые необходимы для выполнения той или иной конкретной работы, деятельности.

Микроурок может быть подготовлен любым сотрудником филиала и должен быть согласован со специалистом в данной области.

Все микроуроки оформляются в утвержденном формате, копии хранятся в бумажном виде и в электронном виде в общей базе знаний.

Сотрудник разрабатывает микроурок и оформляет его соответствующим образом. Бланки могут находиться непосредственно в цехах в специальных ящиках, в электронном виде. Подготовленный микроурок автор согласовывает со специалистом в данной области, за исключением случаев, когда точечный урок передает базовые знания и разработан самим специалистом. В графе «Согласовано» указывается ФИО специалиста, с которым было согласовано содержание точечного урока. Согласованный со специалистом точечный урок является прямым указанием к действию работников.

Оформленный и согласованный микроурок может проводиться и размещаться непосредственно рядом с местом его применения. После размещения все члены команды должны быть обучены этому уроку по передачи навыков автором или при помощи уже обученных сотрудников. Автор проводит обучение в своей смене, а также с сотрудниками последующей смены. Цикл повторяется до тех пор, пока не будут охвачены все смены. Обученный сотрудник обязан расписаться по факту обучения. Подпись работника означает принятие методов предложенных в микроуроке и согласие выполнять их в дальнейшем. Контроль знаний, полученных на микроуроках, выполняется в ходе аттестации сотрудников.

В данном случае также ключевым моментом является вопрос о том, как «заставить» людей делиться своими знаниями и навыками. Работники, с огласно теории рационального выбора, согласны участвовать в обмене знаниями в том случае, если это пронесет им пользу. Внедрение системы вознаграждения, например в виде материального стимулирования, будет способствовать росту заинтересованности сотрудников в обмене знаниями [1, с. 243]. В случае с микроуроками поощряется тот, кто разрабатывает урок, а также те, кто принимает опыт, обучается, хотя в меньшем размере.

Как показывает практика, обучение и передача навыков, необходимых на каждом рабочем месте для реализации изменений, крайне важно, но не достаточно. Кроме этого требуется общее понимание ситуации (общая система ценностей), проблем, совместных задач на всех уровнях. И только тогда задачи, стоящие перед предприятием в условиях высокой неопределенности и изменчивости, будут решаться эффективно.

Мотивации активного развития является важнейшим компонентом МИР. Она складывается из известных элементов, таких как стимулирование, временные группы и т.п. МИР дает эффект синергии, так как все его элементы взаимоувязаны, согласованы и целенаправленно работают на конечный результат – активное развитие предприятия путем внедрения инноваций. Если исключить хотя бы один элемент, то это не позволит полностью раскрыть весь имеющийся потенциал.

Знания и инновации являются главными факторами, влияющими на конкурентоспособность, а, следовательно, и на выживание, предприятия в современных условиях. Выше мы описали механизм управления знаниями как основу для создания инноваций на предприятии посредством развития человеческого капитала и его трансформации в капитал структурный. Определив человеческий капитал как знания, способствующие удовлетворить запросы потребителей, Томас А. Стюарт отмечает, что на основе этих ценных знаний формируется конкурентное преимущество и повышается потенциал предприятия за счет развития человеческого капитала и его трансформации в капитал структурный [11, с. 145].

Литература:

1. Букович У., Уильямс Р.Управление знаниями: руководство к действию: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002.
2. Гурков И. Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность. Очерки развития российских предприятий. М.: ТЕИС, 2003. 236 с.
3. Коваленко А. А. Исследование ключевых факторов развития инновационной деятельности на предприятии: социально-управленческие аспекты.// Вопросы управления. 2015. №4 (16). С. 150–155.
4. Козырев Г. И. Социальное действие, взаимодействие, поведение и социальный контроль //Социс. 2005. №8. С. 98–110
5. Леонтьев С. В., Масютин С. А., Тренев В. Н. Стратегии успеха: обобщение опыта реформирования российских промышленных предприятий. М., 2000.
6. Маринец И. Н. Стратегия и тактика осуществления организационных изменений. //Вестник СевКавГТУ. Серия Экономика. 2004. №2 (13). С. 36–44
7. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптурецкого. СПб.: Питер, 2004.
8. Нонако Икуджиро, Такеучи Хиротака. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах./ Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003.
9. Петросян А. Э. Инновации в организациях: понятие, структура, механизмы.// Alma mater (Вестник высшей школы). 2008. №1. С. 35–40.
10. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации: Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 408 с.
11. Стюарт Томас А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций: Пер. с англ. М.: Поколение, 2007.
12. Хайниш С. В., Токарева Н. Ю. Управление изменениями и механизм активного развития на предприятии. М.: Рохос, 2003.

13. Handbook of Organizational Change and Innovation / Ed. by Marshal Scott Poole, Andrew H. Van de Ven. Oxford: Oxford University Press, 2004.
14. Porter M. E., Stern S. The new challenge to America's prosperity. Findings from the Innovation Index. Washington, 1999.
15. Hammer R. L. Strategic Innovation: the engine that propels business. N.Y.: Focal Point Venture, Inc. 2005.
16. Transforming Organizations / Ed. by Thomas A. Kochan, Michael Useem. Oxford: Oxford University Press. 1992.

References:

1. Bukovich U., Uilyams R. Knowledge management: a guide to action: Translated from English. M.: INRA-M, 2002.
2. Gurkov I. B. Innovative development and competitiveness. Essays of Russian enterprises development. M.: TEIS, 2003. 236 p.
3. Kovalenko A. A. Researching key factors of innovative activity development at the enterprise: social-administrative aspects // Voprosy upravleniya. 2015. № 4 (16). Pp. 150–155.
4. Kozyrev G. I. Social action, interaction, behavior and social control // Sotsis. 2005. № 8. Pp. 98–110
5. Leontyev S. V., Masyutin S. A., Trenev V. N. Strategies for Success: generalization of experience of reforming the Russian industrial enterprises. M., 2000.
6. Marinets I. N. Strategy and tactics of organizational changes. // Vestnik SevKavGTU. Series Economika. 2004. № 2 (13). Pp. 36–44
7. Mintsberg G. The structure of the fist: the creation of an efficient organization: Translated from English / Ed. By Yu. N. Kapturetskiy. SPb: Piter, 2004.
8. Nonako Ikudzhiro, Takeuchi Khirotaka. The company is the creator of knowledge. Origin and development of innovations in Japanese firms./ Translated from English. M.: Olimp-Biznes, 2003.
9. Petrosyan A. E. Innovation in organizations: the concept, structure, mechanisms // Alma mater (Vestnik vysshey shkoly). 2008. № 1. Pp. 35–40.
10. Senge P. The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization: Translated from English. M.: Olimp-Biznes, 2003. 408 p.
11. Styuart Tomas A. Intellectual capital. A new source of wealth of companies: Translated from English. M.: Pokolenie, 2007.
12. Khaynish S. V., Makarova N. Yu. management of changes and the mechanism of the active development of the company. M.: Rokhos, 2003.
13. Handbook of Organizational Change and Innovation / Ed. by Marshal Scott Poole, Andrew H. Van de Ven. Oxford: Oxford University Press, 2004.
14. Porter M. E., Stern S. The new challenge to America's prosperity. Findings from the Innovation Index. Washington, 1999.
15. Hammer R. L. Strategic Innovation: the engine that propels business. N.Y.: Focal Point Venture, Inc. 2005.
16. Transforming Organizations / Ed. by Thomas A. Kochan, Michael Useem. Oxford: Oxford University Press. 1992.