

# ТЕХНОЛОГИИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В МЕНЕДЖМЕНТЕ

## ФОРМИРОВАНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА В КОНТЕКСТЕ ИННОВАЦИОННО ОРИЕНТИРОВАННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Получено 09.04.2022      Доработано после рецензирования 12.05.2022      Принято 23.05.2022

УДК 005.3, 331 D 83, D24      JEL M41      DOI <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2022-5-2-53-67>

**Кузьмина Ксения Алексеевна**

Канд. филол. наук, доц. каф. менеджмента и государственного и муниципального управления, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

ORCID: 0000-0001-8615-7233

E-mail: [ksenia.kuzmina.rus@gmail.com](mailto:ksenia.kuzmina.rus@gmail.com)

### АННОТАЦИЯ

В статье описан подход к формированию интеллектуального капитала в инновационно ориентированной организации на примере частного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования. Механизм получения интеллектуального капитала рассмотрен на основе принципов менеджмента качества. Эмпирическим материалом избраны научно-образовательные мероприятия в формате международных сезонных онлайн-школ – краткосрочных программ дополнительного профессионального образования. На основе метода наблюдения и организационного анализа типологизированы признаки и элементы интеллектуального капитала, выявлены контексты имплицитных и эксплицитных знаний. По итогам исследования был сделан следующий вывод: с учетом внешних вызовов, оказывающих влияние на рынок образовательных услуг, необходимо обращать пристальное внимание на формирование и развитие интеллектуального капитала компании. Подход к описанию механизма его накопления имеет перспективы дальнейшего развития и может быть валидирован и через иные научно-образовательные организационные мероприятия и/или комплекс таких мероприятий. При условии получения более масштабной выборки и валидации данных подход может быть тиражирован с учетом отраслевой специфики и в контексте иных организаций с соответствующей детализацией и необходимой адаптацией.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Интеллектуальный капитал, человеческий капитал, структурный капитал, отношенческий капитал, инновационный капитал, эксплицитные знания, имплицитные знания, знаниевые контексты, структура интеллектуального капитала, наполнение интеллектуального капитала, принципы менеджмента качества, международные онлайн-школы, инновационно ориентированная образовательная организация, подход к формированию

### ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Кузьмина К.А. Формирование интеллектуального капитала в контексте инновационно ориентированной образовательной организации на основе принципов менеджмента качества//E-Management. 2022. Т. 5, № 2. С. 53–67.

© Кузьмина К.А., 2022.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



# ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT

## FORMATION OF INTELLECTUAL CAPITAL IN THE CONTEXT OF AN INNOVATIVELY ORIENTED EDUCATIONAL ORGANIZATION BASED ON THE PRINCIPLES OF QUALITY MANAGEMENT

Received 09.04.2022      Revised 12.05.2022      Accepted 23.05.2022

**Ksenia A. Kouzmina**

Cand. Sci. (Philol.), Assoc. Prof. at the Department of Management and Public Administration, Saint Petersburg University of Management Technologies and Economics, Saint Petersburg, Russia

ORCID: 0000-0001-8615-7233

E-mail: [ksenia.kouzmina.rus@gmail.com](mailto:ksenia.kouzmina.rus@gmail.com)

### ABSTRACT

The article describes the approach to the formation of intellectual capital in an innovative organization, based on the example of private educational organization of additional vocational education. Based on the principles of quality management, the author studies the mechanism of formation of intellectual capital. The empirical material of the study is scientific and educational events in the format of international seasonal online schools – short-term programs of additional vocational education. The method of observation and organizational analysis made it possible to typologize the features and elements of intellectual capital, to identify the contexts of implicit and explicit knowledge and to outline prospects for further research. According to the results of the study, the author made the following conclusion: taking into account the external challenges affecting the educational services market, it is necessary to pay close attention to the formation and development of the intellectual capital of the organization. The approach to describing the mechanism of intellectual capital formation has prospects for further development and can be validated through other scientific and educational organizational activities and/or a set of such activities. This approach has prospects for replication in the context of other organizations with appropriate detail and necessary adaptation. To do this, you need to get a larger sample and validate data taking into account industry specifics.

### KEYWORDS

Intellectual capital, human capital, structural capital, relational capital, innovative capital, explicit knowledge, implicit knowledge, knowledge contexts, structure of intellectual capital, content of intellectual capital, principles of quality management, International online schools, innovative educational organization, approach to intellectual capital formation

### FOR CITATION

Kouzmina K.A. (2022) Formation of intellectual capital in the context of an innovatively oriented educational organization based on the principles of quality management. *E-Management*, vol. 5, no. 2, pp. 53–67. DOI: 10.26425/2658-3445-2022-5-2-53-67

© Kouzmina K.A., 2022.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



## ВВЕДЕНИЕ / INTRODUCTION

Частные образовательные учреждения дополнительного профессионального образования (далее – ЧОУ ДПО) входят в один из высокоинтеллектуальных секторов современной экономики. Интеллектуальный капитал (далее – ИК) – важная составляющая стратегического потенциала компании. При помощи ИК, его эффективного формирования и использования развивается «экономика знаний». ЧОУ ДПО – открытая система, чутко реагирующая на изменения во внешней среде через свою образовательную, научную, международную и иную деятельность. Создаваемый человеческий капитал (далее – ЧК), драйвер роста компании, «является важным вкладом в НИОКР и, следовательно, косвенно повышает производительность труда за счет ускорения технологических изменений и введений инноваций» [Герасимов и др. 2019].

Актуальность вопросов, касающихся ИК, не вызывает сомнения. Формирование, интерпретация и оценка ИК ЧОУ ДПО до конца не изучены и оставляют открытыми многие перспективные направления работы. Научный подход к ИК важен для ответа на социальные вызовы, при принятии решений о:

- выстраивании своей более глобальной экосистемы платного и условно платного предоставления услуг;
- формировании корпоративной социальной ответственности (далее – КСО) организации и ее инновационной активности.

Образовательное учреждение, чьи ценности включают в себя внедрение новейших технологий и развитие ЧК, что служит ориентирами в создании и реализации корпоративной стратегии последовательно на всех этапах жизненного цикла компании, мы считаем инновационно ориентированным (далее – ИО).

Некоторые отечественные авторы обозначают актуальные области исследования ИК в контексте его вклада в инновационное развитие организации [Харламова, Алексеева, 2021]; зарубежные авторы сосредоточиваются на измерении результатов с точки зрения повышения эффективности бизнеса; понятие ИК напрямую связывается с концепцией долгосрочной стоимости [Alvino et al., 2021]. Научные размышления о ИК касаются отношений научно-образовательной организации с обществом, выходят за рамки экосистем четвертого уровня ИК. Авторы отмечают, как важно для образовательных учреждений коллективно участвовать в жизни своего сообщества, а не действовать как единое независимое учреждение [Secundo et al., 2018]. Активно обсуждается вопрос о том, может ли ИК посредством внедрения процессов управления знаниями повлиять на предпринимательскую ориентацию компании в создании устойчивых бизнес-моделей. Среди основных методов оценки формирования ИК используется индикаторный метод, включающий систему показателей [Кочарян, Ваганян, 2017].

## ТЕОРИЯ И МЕТОДЫ / THEORY AND METHODS

### Интеллектуальный капитал

Цель исследования — описать подход к формированию ИК в ИО на основе принципов менеджмента качества. Для этого необходимо выявить и типологизировать признаки и элементы ИК, определить контекст имплицитных и эксплицитных знаний, проследить, как накапливается ИК в периметре ЧОУ ДПО. В исследовании использовался комплексный подход, применялись методы наблюдения, организационного и контент-анализа.

Сам феномен ИК впервые стал объектом внимания зарубежных исследователей во второй половине XX в. Д. В. Ябурова отмечает, что знания составляют фундаментальную часть ИК. ИК в свою очередь есть результат использования «знаний и мыслительной деятельности. Он вмещает интеллектуальную собственность, компетенции сотрудников, а также взаимоотношения с клиентами и поставщиками» [Ябурова, 2017, с. 4]. Под ИК понимают: 1) знание, которое можно оценить и потом получить прибыль [Баширова, 2010]; 2) «неосязаемые (нематериальные) активы (ресурсы), способные принести либо уже приносящие прибыль или пользу его обладателю» [Тетерин, 2010]; 3) фундамент, предопределяющий «успешность и динамичность развития образовательных организаций в конкурентной среде» [Васильева, 2020].

Корректнее, на наш взгляд, учитывать все структурно-содержательные составляющие ИК, или элементы. Чтобы охватить нематериальные активы компании, прежде всего мы говорим о научно-образовательном процессе, выходом из которого будут новые знания, навыки и компетенции и обучающихся, и персонала организации, инновационные инициативы и инновационный потенциал, исследования и патенты, коллаборативные связи. Во внутренней среде: между сотрудниками, обучающимися; во внутренних научных,

научно-методических, образовательных, учебных сообществах; при разработке учебных программ, курсов, практик, учебных и профессиональных конкурсов, конференций и семинаров и т.п.; Во внешней среде: в деловом общении с партнерами, потенциальными и фактическими клиентами, представителями бизнес-сообщества, регулятора и государственно-муниципальных структур; с конкурентами, независимыми НКО, в том числе КСО-направленности. Типология элементов ИК разнообразна, и тот или иной ее вариант коррелирует с подходами к пониманию сути ИК. Исследователи выделяют различные составляющие ИК, основными элементами традиционно выступают человеческий капитал, структурный капитал (включая организационный и технологический), отношенческий капитал, а также инновационный капитал [Симонова, Шакута, 2019]. Рассмотрим данные составляющие ИК.

### **Особенности структуры и наполнение интеллектуального капитала**

ЧК включает знания и компетенции персонала и обучающихся, приобретенные в научно-образовательном процессе и выраженные в результатах индивидуальной и совместной деятельности. Отметим особую важность того, что процесс этот имеет двунаправленный эффект компетентностного обогащения. Результат этого процесса в виде новых или упроченных компетенций, метанавыков, профессиональных, управленческих способностей, навыков межличностного общения обучающихся и персонала и т.д. создается только при условии комфортной социально-культурной среды.

Структурный капитал (далее – СК) включает организационный и технологический капитал и создается в результате информационного (научно-образовательного) и организационно-управленческого взаимодействия. С точки зрения формы при описании организационной составляющей СК делается акцент на организационно-управленческие процедуры, характеристики информационной системы компании; при описании его технологической составляющей – на технические и технологические ресурсы, такие как документационный корпус, базы данных и системы архивации, научно-экспериментальные разработки и т.п. Содержание СК подразумевает эксплицитные знания и имплицитные, они имеют непосредственное значение при описании механизма формирования ИК.

Эксплицитные знания относятся к области знаний, приобретенных в ходе внутренних коммуникационных и управленческих процессов, и имеют ряд характеристик: их можно передавать, трансформировать (дополнять или утрачивать), ранжировать (применимость, польза, сфера использования и пр.), количественно измерять и, следовательно, отслеживать (мониторить и анализировать) и аккумулировать.

Имплицитные знания не обладают перечисленными характеристиками, с трудом поддаются или не поддаются количественной оценке. Их отличает способ приобретения: опыт и интуитивное воспроизведение в контексте ситуации. Это не только ответ на вопрос: «как реализовать?», но и, главным образом, «когда и вместе с кем лучше это реализовать?».

Знаниевые контексты. Приведем примеры таких контекстов при организации краткосрочных образовательных программ (далее – КОП) в контексте операционной деятельности:

- когда, в какой именно форме лучше обратиться к конкретному коллеге и получить ответ на интересующий профессионально-организационный вопрос;
- как успешно реализовать ту или иную инициативу, внести новое предложение, на которое вероятнее всего администрация ответит положительно, каков алгоритм ее реализации;
- с какой периодичностью делать рассылку-напоминание потенциальным клиентам.

Мы учитываем наличие корпоративных практик, закрепленных локальными нормативно-правовыми актами. Однако по наблюдениям, эти имплицитные знания формируются главным образом в связке с универсальными навыками (межличностного взаимодействия, гибкими навыками менеджмента), когда мы реализуем цель коммуникационного воздействия для получения того или иного управленческого эффекта. Можно сказать, что это персонализированные и интуитивно-опосредованные микро «ноу-хау» внутри организационной культуры компании, которые возникают на основе опыта определенного индивида(ов) организации, воспроизводятся в определенном контексте при определенных условиях, почему и могут считаться уникальными, а также способствуют достижению обозначенных целей.

Отношенческий (внешний) капитал включает структуру и систему связей, контактов компании с агентами внешней среды, стейкхолдерами, фактор интенсификации процесса формирования и использования

явных и неявных знаний. При описании данной составляющей ИК отдельно отметим качество внутренних коммуникаций. Они являются не только маркетинговым инструментом трансляции и проведения стратегических целей и ценностей фирмы, одним из сквозных процессов, но и маркером эффективности распространения знаний внутри компании.

Инновационный капитал содержит результаты внедрения передовых инициатив, то есть инновационные достижения. В этом механизме важен действующий алгоритм, способствующий формированию определенного уровня инновационной культуры организации. В нем ключевыми фокусами внимания, на наш взгляд, должно быть: 1) обеспечение надлежащего качества и необходимого количества участников процесса; 2) выстраивание системы мотивации участников инновационного процесса; 3) организация эффективного сотрудничества как внутри компании в коммуникации с коллегами, так и с внешними заинтересованными лицами.

## ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ / RESULTS

### Подход к формированию ИК в инновационно ориентированной компании на основе принципов менеджмента

Подход к формированию ИК при организации научно-образовательных мероприятий (на примере КОП, Международная летняя школа, далее – МЛШ) можно сформулировать исходя из следующего:

– в основе подхода лежат принципы менеджмента качества<sup>1</sup>. Их анализ в парадигме «Принципы менеджмента качества – Ключевые ориентиры и фокусы взаимодействия – Алгоритм целевых управленческих действий для создания человеческого и структурного капитала» и в контексте развития стратегического потенциала организации проведен автором ранее [Кузьмина, 2021];

– разрабатывается и описывается концептуальная модель организации КОП;

– создается модель разработки и организации КОП;

– каждый из принципов детализируется с точки зрения организационно-коммуникационных действий на стадиях организации КОП;

– прослеживается связь принципов с формируемыми элементами ИК через набор определенных составляющих;

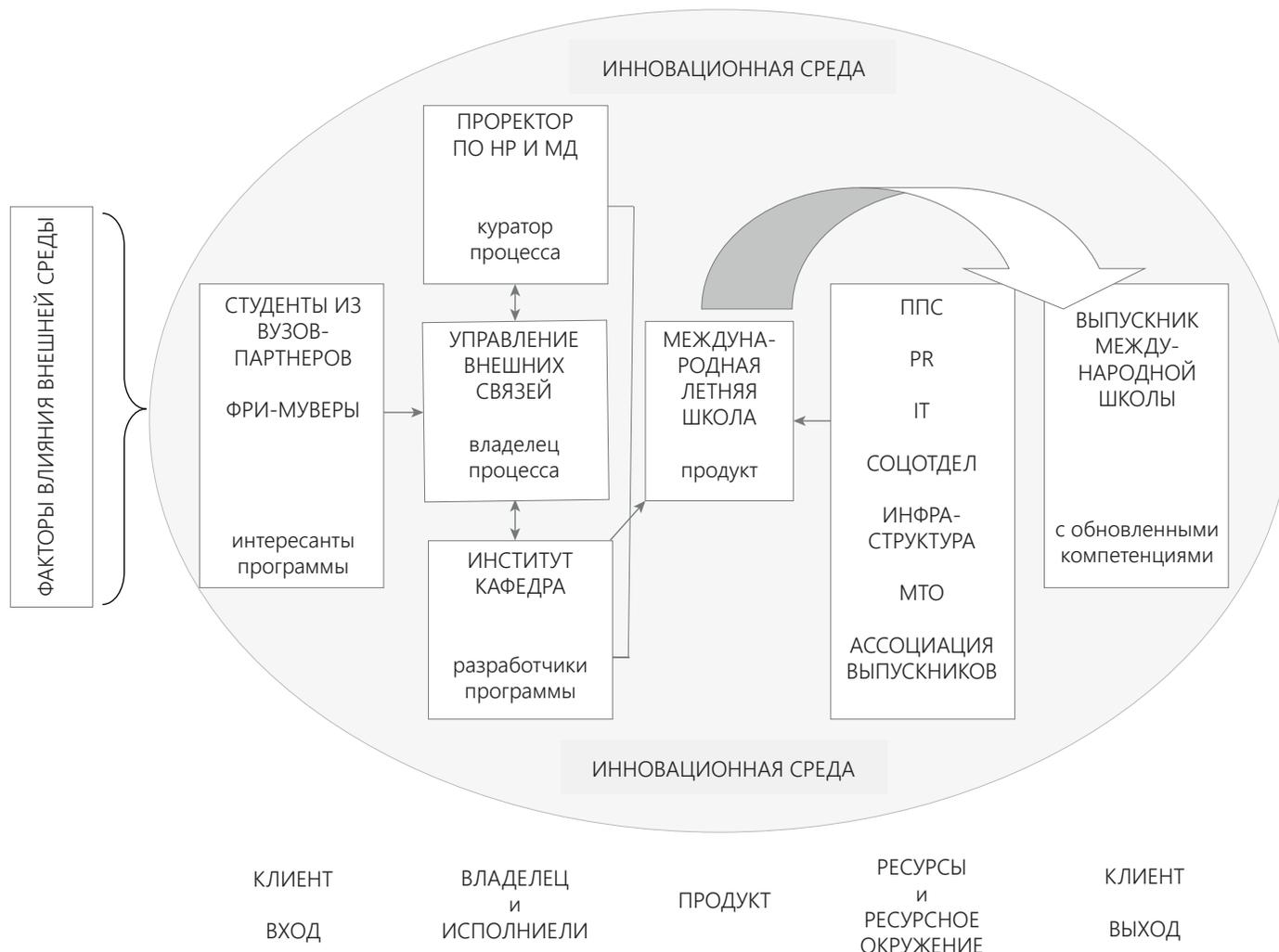
– детализация принципов дается через описание структуры и наполнения ИК.

Итак, представим концептуальную модель разработки и организации КОП (см. рис. 1). В ней обозначены участники процесса разработки и внедрения продукта и ресурсное окружение в инновационной среде.

Концептуальная модель КОП на примере МЛШ отражает цикл разработки продукта/услуги. Следующий шаг разработки – формирование концептуальной модели и ее описание через типологию управленческих действий и, наконец, визуализация процессов с помощью нотаций BPMN (англ. Business Process Model and Notation). Обратимся к механизму формирования ИК и проследим его структуру и взаимосвязи, ответив на вопрос: как с учетом принципов качества и имея целью привнесение дополнительной ценности организации можно описать формируемый ИК? Принципы менеджмента качества мы накладываем на конкретные блоки управленческих действий, которым соответствует проявление того или иного элемента ИК. ИК детализируется через описание его структурных элементов. При этом учитываются универсальные и уникальные компетенции, твердые и мягкие навыки, знаниевые контексты, опыт межличностного и управленческого взаимодействия, процедуры, практики и т.п. Результаты проведенного анализа представим в таблице 1.

Отметим, что дальнейшая оценка проявления компетенций осуществляется так: а) обозначение индикаторов в организационном поведении; б) обозначение основных универсальных профессионально-поведенческих ролей руководителя; в) расшифровка проявления компетенции.

<sup>1</sup> Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии (2006). ГОСТ Р 52614.2-2006. Системы менеджмента качества. Руководящие указания по применению ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в сфере образования. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200048378> (дата обращения: 29.03.2022).



Составлено автором по результатам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

**Рис. 1.** Концептуальная модель организации КОП (на примере Международной летней школы)  
 Figure 1. Conceptual model of short-term educational programs organization (International Summer School)

**Таблица 1.** Детализация принципов менеджмента качества через структуру и наполнение интеллектуального капитала

Table 1. Detailing of the principles of quality management through the structure and filling of intellectual capital

Принципы менеджмента качества / детализация коммуникаций и организационных действий	Детализация элементов ИК: человеческий капитал (ЧК), структурный капитал (СК) инновационный капитал (ИнК), отношенческий капитал (ОК)	
	Элемент ИК	Описание элементов ИК
1. Ориентация на потребителя. Привнесение дополнительной ценности через: – результаты проведения маркетинговой аналитики; – NPS-опросы;	ЧК	– ключевая компетенция – «клиентоориентированность»; – твердые навыки: маркетинг, PR и связи с общественностью, бизнес-аналитика; – навыки вовлечения клиента в совместную работу для наилучшего удовлетворения потребностей; – опыт взаимодействия с клиентом; – знаниевые контексты

Продолжение табл. 1

Принципы менеджмента качества / детализация коммуникаций и организационных действий	Детализация элементов ИК: человеческий капитал (ЧК), структурный капитал (СК), инновационный капитал (ИНК), отношенческий капитал (ОК)	
	Элемент ИК	Описание элементов ИК
<ul style="list-style-type: none"> <li>– опросы для выяснения продуктовых предпочтений и мотивации интересанта, замер уровня удовлетворенности для учета в содержании, ди-зайне и доставке программ/услуг;</li> <li>– исследования по целевой аудитории бренда;</li> <li>– способности к удержанию брендом потребителей;</li> <li>– выявление характеристик имиджа бренда;</li> <li>– формирование концепций позиционирования бренда;</li> <li>– определение чувствительности к цене и пр.</li> </ul>	СК	<ul style="list-style-type: none"> <li>– процедура выявления клиентских потребностей;</li> <li>– процедура замера удовлетворенности услугами и продуктами;</li> <li>– политика проведения клиентских опросов;</li> <li>– мониторинг клиентского пути;</li> <li>– корпоративная база данных и др. корпоративные процедуры</li> </ul>
	ИНК	<ul style="list-style-type: none"> <li>– технологии привнесения дополнительной ценности организации за счет постоянного раз-вития продуктов, сервисов, процессов, связей и системы менеджмента в целом с ориентацией на потребителя;</li> <li>– база лучших практик взаимодействия с клиентами: каналы связи, способы и т.п.</li> </ul>
	ОК	<ul style="list-style-type: none"> <li>Структура и система связей с клиентами:</li> <li>– выявление заинтересованных сторон проекта разработки и реализации КОП из внешней среды;</li> <li>– понимание относительной степени их влияния на проект разработки и реализации КОП;</li> <li>– степень доверия клиентов и т.п.</li> </ul>
<p>2. Лидерство руководителя.</p> <p>Привнесение дополнительной ценности организа-ции через:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– результаты влияния на поведение и решения подчиненных, коллег, руководителей, реализован-ные через свою проактивную позицию, ответ-ственность и применение инструментов наставни-чества (личный пример, совместная деятельность, обратная связь, коучинговые вопросы, «тень руководителя»);</li> <li>– балансировка ответственности</li> </ul>	ЧК	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ключевая компетенция — «лидерство»;</li> <li>– твердые навыки: управление результативностью, развитие персонала;</li> <li>– навыки влияния и коммуникации;</li> <li>– опыт взаимодействия в формате «лидер без титула», его тиражирования, и т.п.;</li> <li>– знаковые контексты</li> </ul>
	СК	<ul style="list-style-type: none"> <li>– процедуры выявления зон развития и точек роста сотрудников;</li> <li>– политика работы с талантами;</li> <li>– практики кадровых комиссий и выявления высокопотенциальных сотрудников и т.п.;</li> <li>– конкурсы профессионального мастерства</li> </ul>

Продолжение табл. 1

<p><b>Принципы менеджмента качества / детализация коммуникаций и организационных действий</b></p>		<p><b>Детализация элементов ИК: человеческий капитал (ЧК), структурный капитал (СК), инновационный капитал (ИНК), отношенческий капитал (ОК)</b></p>	
<p><b>Элемент ИК</b></p>	<p><b>Описание элементов ИК</b></p>		
	<p>ИНК</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– технологии привнесения дополнительной ценности организации за счет постоянного развития и улучшения продуктов, сервисов, процессов организации, связей и системы менеджмента в целом с ориентацией на развитие лидерства в организации;</li> <li>– база лучших практик взаимодействия с внутренними клиентами</li> </ul>	
	<p>ОК</p>	<p>Структура и система связей с внутренними клиентами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выявление заинтересованных сторон проекта разработки и реализации КОП из внутренней среды;</li> <li>– понимание относительной степени их влияния на проект разработки и реализации КОП;</li> <li>– степень доверия внутренних клиентов;</li> <li>– опрос «Голос внутреннего клиента», процедура замера удовлетворенности услугами и сервисами компании внутренними клиентами и т.п.</li> </ul>	
<p>3. Вовлечение персонала. Привнесение дополнительной ценности организации через:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– программные и процессные коммуникации, в том числе типа «водопад», «веер»;</li> <li>– корректировку системы мотивации, в том числе учет инновационных инициатив на основе принципов информированности, открытости и доступности информации;</li> <li>– проведение мозговых штурмов и форсайт- и стратегических сессий при разработке продуктов;</li> <li>– внедрение сервисноориентированного и командного подход в обеспечении внутренних коммуникаций между подразделениями;</li> </ul>	<p>ЧК</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ключевая компетенция — «вовлеченность»</li> <li>– твердые навыки: управление результативностью, управление мотивацией, развитие команд и сотрудничество;</li> <li>– навыки влияния и коммуникации;</li> <li>– опыт взаимодействия в разнообразных форматах прямых и электронных коммуникаций: мозгового штурма, форсайт- и стратегических сессий, каскадирования ценностей и целей и т.п.</li> </ul>	
	<p>СК</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «Книга ценностей»;</li> <li>– модель компетенций;</li> <li>– система мотивации;</li> <li>– профессиональные и корпоративные конкурсы;</li> <li>– механизмы карьерных лестниц;</li> <li>– социальная и политика КСО;</li> <li>– политика Профсоюза компании;</li> <li>– знаниевые контексты и т.п.</li> </ul>	

Продолжение табл. 1

<p align="center"><b>Детализация элементов ИК: человеческий капитал (ЧК), структурный капитал (СК), инновационный капитал (ИНК), отношенческий капитал (ОК)</b></p>	
<p align="center"><b>Элемент ИК</b></p>	<p align="center"><b>Описание элементов ИК</b></p>
<p align="center"><b>Принципы менеджмента качества / Детализация коммуникаций и организационных действий</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проведение идеи «лидерства без титула» среди исполнителей;</li> <li>– проведение идеи значимости мнений и идей сотрудников;</li> <li>– вовлечение сотрудников в совершенствование внутренних процессов, корпоративных практик и организационной культуры и т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– технологии привнесения дополнительной ценности организации за счет постоянного развития и улучшения продуктов, сервисов, процессов организации, связей и системы менеджмента в целом с ориентацией на развитие вовлеченности персонала;</li> <li>– база лучших практик внутренних коммуникаций и совершенствования организационной культуры и т.п.</li> </ul>
<p align="center"><b>4. Процессный подход.</b> Привнесение дополнительной ценности организации через:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стандартизацию процессов и процедур;</li> <li>– описание бизнес-процессов организации в BMPS;</li> <li>– фиксацию бизнес-процессов в репозитари процессов организации;</li> <li>– фиксацию полномочий и ответственности;</li> <li>– внедрение принципов Кайдзен в ежедневную деятельность организации;</li> <li>– развитие инновационного мышления сотрудников и т.д.</li> </ul>	<p>Структура и система связей с внутренними клиентами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение информированности посредством внутренних коммуникаций, в том числе зна- ниевой базы о процессах смежных подразделений, их функционале и задачах;</li> <li>– упрочение связей между подразделениями;</li> <li>– практики кросс-функциональных команд и т.п.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ключевая компетенция — «управление результативностью и ответственностью»;</li> <li>– твердые навыки: бизнес-моделирование и реинжиниринг;</li> <li>– навыки дизайн-мышления;</li> <li>– опыт моделирования, трансформации и оптимизации процессов</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– карты процессов;</li> <li>– стандарты операционных процессов;</li> <li>– инструкции и памятки, знаниевые контексты;</li> <li>– чек-листы руководителя и анкета сотрудника;</li> <li>– модель зрелости организации;</li> <li>– правила риск-культуры;</li> <li>– «Кружки качества», гемба и проч. мероприятия по совершенствованию процессов;</li> <li>– профессиональные конкурсы «Чемпионат инноваций», «Марафон эффективности», «Лучшее инновационное подразделение»;</li> <li>– планы по улучшению («rescovery plan»);</li> <li>– система повышения квалификации и т.п.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– технологии привнесения дополнительной ценности организации за счет постоянного развития и улучшения продуктов, сервисов, процессов организации, связей и системы менеджмента в целом с ориентацией на развитие процессов;</li> <li>– «Биржа идей» — система разработки, внедрения и реализации инноваций в компании</li> </ul>

Продолжение табл. 1

Принципы менеджмента качества / детализация коммуникаций и организационных действий	Детализация элементов ИК: человеческий капитал (ЧК), структурный капитал (СК), инновационный капитал (ИНК), отношенческий капитал (ОК)	
	Элемент ИК	Описание элементов ИК
5. Системный подход к менеджменту. Привнесение дополнительной ценности организации через: – ясное видение стратегических возможностей и системных решений; – осознание и принятие сотрудниками единства и взаимовлияния элементов организации как системы, изменения системы и концепции «7 S»: (стратегия, структура, система управления, персонал, квалификация сотрудников, организационные ценности); – эффективное целеполагание, организацию (координацию), мотивацию и контроль; – декомпозицию генеральной цели, на типовые цели и индивидуальные, стратегические, тактические, операционные; – системность и гармонию программных, процессных коммуникаций и структуры организации; – разработку и своевременную корректировку планов и контроль их реализации; – создание унифицированных инструментов, форм, дашбордов системы контроля качества, управленческой и финансовой отчетности; – развитие организационной культуры и т.д.	ОК	Структура и система связей между подразделениями: – повышение информированности внутренних клиентов посредством внутренних коммуникаций, в том числе знаниевой базы о процессах смежных подразделений, их функционале и задачах; – укрепление связей между подразделениями; – практики кросс-функциональных команд и т.п.
	ЧК	– ключевые компетенции — «стратегическое мышление», «системное мышление», «решение проблем»; – твердые навыки: стратегическое и операционное управление; – управление результативностью и эффективностью; – опыт управления системой, ее элементами и связями
	СК	– миссия компании; – стратегия компании; – типовая структура организации; – система управления компанией; – система коммуникаций и принятия решений в компании; – политики, процедуры, планы; – знаниевые контексты и т.п.
	ИНК	– технологии привнесения дополнительной ценности организации за счет постоянного развития и улучшения продуктов, сервисов, процессов организации, связей и системы менеджмента в целом с ориентацией на развитие системного подхода в управлении организацией; – база лучших практик и достижений компании
	ОК	Структура и система связей со стейкхолдерами (внешняя и внутренняя среда): – повышение информированности; – укрепление связей со стейкхолдерами; – лучшие практики коммуникаций во внешней и внутренней среде и т.п.

Продолжение табл. 1

<p align="center"><b>Принципы менеджмента качества / детализация коммуникаций и организационных действий</b></p>		<p align="center"><b>Детализация элементов ИК: человеческий капитал (ЧК), структурный капитал (СК), инновационный капитал (ИНК), отношенческий капитал (ОК)</b></p>	
<p><b>Элемент ИК</b></p>	<p><b>Описание элементов ИК</b></p>		
<p>6. Постоянное улучшение. Привнесение дополнительной ценности организации через:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– систему, ценности, процедуры и практики постоянных улучшений;</li> <li>– результаты развития персонала в концепции системы 3L (обучение длиною в жизнь) и концепции саморазвивающейся организации;</li> <li>– введение принципов дизайн-мышления в практику компании;</li> <li>– развитие аналитического и критического мышления сотрудников;</li> <li>– результаты аналитики деятельности и развития компании и объективные данные;</li> <li>– профилактику рисков и отклонений на постоянной и регулярной основе (по направлениям, по этапам проектов, в реперных точках процессов и т.д.);</li> <li>– учет и мониторинг изменений в продуктах и услугах, в том числе после каждого из этапов их разработки и внедрения, их апдейт с учетом обратной связи участников и вызовов внешней среды;</li> <li>– стимулирование и мотивация выработки предложений по совершенствованию процессов и продуктов и т.д.</li> </ul>	<p>ЧК</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ключевая компетенция — «инновационность»;</li> <li>– твердые навыки: проектного управления (в том числе гибких методов управления методологии Agile);</li> <li>– навык формирования/развития инновационной культуры организации;</li> <li>– опыт моделирования, трансформации и совершенствования инновационной среды организации</li> </ul> <p>СК</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ценности и развитие инновационной культуры;</li> <li>– знаниевые контексты, процедуры и практики разработки, внедрения и реализации инноваций;</li> <li>– мероприятия и коммуникации, развивающие компетенцию «инновационность», инновационную среду и культуру (мозговые штурмы, форсайт-сессии, фокус-группы, индивидуальный план развития, конкурсы инноваций, интервью с лидерами инноваций, корпоративные интеллектуальные конкурсы и т.д.), мероприятия, способствующие проявлению разнообразных моделей мышления</li> </ul> <p>ИНК</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– система, процессы и принципы, генерации, аккумуляции, мониторинга, внедрения, тиражирования и реализации инноваций;</li> <li>– инновации (внедряемые или внедренные прорывные идеи, новшества, ноу-хау, инновационные инициативы, знаковые улучшения продуктов / сервисов / процессов / связей / системы менеджмента, которые являются ключевым инструментом для повышения конкурентных преимуществ организации и действующей системы управления в организации в целом)</li> </ul>	<p>ОК</p> <p>Структура и система связей со стейкхолдерами (внешняя и внутренняя среда):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение уровня информированности об инновационной среде и культуре организации,</li> <li>– укрепление связей со стейкхолдерами / клиентами на основе новых знаний и компетенций инновационных инициатив</li> </ul>	

Продолжение табл. 1

Принципы менеджмента качества / детализация коммуникаций и организационных действий	Детализация элементов ИК: человеческий капитал (ЧК), структурный капитал (СК), инновационный капитал (ИНК), отношенческий капитал (ОК)	
	Элемент ИК	Описание элементов ИК
7. Принятие решений, основанных на фактах. Привнесение дополнительной ценности организации через: – разработку принятия взвешенных решений на основе качественной и количественной аналитики на регулярной основе; – создание «модели зрелости организации» и т.д.	ЧК	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ключевая компетенция — «решение проблем», «принятие решений»;</li> <li>– твердые навыки: принятие и проведение стратегических и тактических решений;</li> <li>– владение инструментами принятия решений, в том числе избегание основных ловушек мышления, опора на анализ объективных данных, а не на знакомые по опыту привычные подходы, рассмотрение разных точек зрения, источников информации, опыта организации и рынка</li> </ul>
	СК	<ul style="list-style-type: none"> <li>– знаниевые контексты;</li> <li>– политика принятия решений;</li> <li>– лучшие практики;</li> <li>– база кейсов;</li> <li>– правила риск-культуры;</li> <li>– создание среды для генерации и внедрения эффективных управленческих решений и т.д.</li> </ul>
	ИНК	<ul style="list-style-type: none"> <li>– система, процессы и принципы генерации, аккумуляции, мониторинга, внедрения, тиражирования и реализации управленческих решений</li> </ul>
	ОК	Структура и система связей со стейкхолдерами (внешняя и внутренняя среда): <ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение уровня информированности о стратегических решениях и их имплементации в организации и культуре принятия решений организацией;</li> <li>– упорочение связей со стейкхолдерами / клиентами на основе новых знаний и компетенций, инновационных инициатив</li> </ul>
8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками. Привнесение дополнительной ценности организации через: – реализацию принципа «выиграл–выиграл»; – клиентоцентричность; – эффективное партнерство; – поддержку риск-культуры организации и т.д.	ЧК	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ключевая компетенция — «коммуникация и сотрудничество», «коммуникация и влияние»;</li> <li>– твердые навыки: переговоры, мотивационная речь, влияние и убеждение в публичной речи, аналитика и профилатика фрода;</li> <li>– навыки деловых коммуникаций, выстраивания партнерских отношений;</li> <li>– опыт эффективного сотрудничества и партнерства и формирования риск-культуры организации;</li> <li>– знаниевые контексты и элементы метанавыков;</li> </ul>

Окончание табл. 1

Принципы менеджмента качества / детализация коммуникаций и организационных действий	Детализация элементов ИК: человеческий капитал (ЧК), структурный капитал (СК), инновационный капитал (ИНК), отношенческий капитал (ОК)	
	Элемент ИК	Описание элементов ИК
	СК	<ul style="list-style-type: none"> <li>– практики оценки влияния стейкхолдеров;</li> <li>– регламенты, инструкции и памятки по взаимодействию;</li> <li>– чек листы руководителя и сотрудника;</li> <li>– модель зрелости организации в части «Отношения во внешней и внутренней среде»;</li> <li>– правила риск-культуры;</li> <li>– корпоративные конкурсы по направлению «коммуникации и сотрудничество», «командообразование», «риск-культура», «информационная безопасность»</li> </ul>
	ИНК	<ul style="list-style-type: none"> <li>– технологии привнесения дополнительной ценности организации за счет постоянного развития и улучшения продуктов, сервисов, процессов организации, связей и системы менеджмента в целом с ориентацией на развитие связей и коллаборации;</li> <li>– коммуникационные платформы, система ЭДО, интранет, системы информационной безопасности и антифрода и т.д.</li> </ul>
	ОК	<p>Структура и система связей между подразделениями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение информированности посредством внутренних коммуникаций, в том числе зна- ниевой базы об эффективном партнерстве, упрочение связей между подразделениями, партне- рами, клиентами;</li> <li>– практики коллаборации с профессиональными сообществами, и т.п.</li> </ul>

Составлено автором по результатам исследования / *Compiled by the author on the materials of the study*

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ / CONCLUSION

В результате проведенного исследования типологизированы признаки и элементы ИК, выявлены контексты имплицитных и эксплицитных знаний, описан механизм формирования ИК, обозначены перспективы дальнейшего исследования. С учетом внешних вызовов необходимо обращать еще более пристальное внимание на формирование и развитие ИК организации. Подход к описанию механизма формирования ИК в контексте образовательной организации и на примере разработки и организации КОП в дальнейшем может быть валидирован через иные научно-образовательные организационные мероприятия и/или комплекс таких мероприятий, и при получении более масштабной выборки и валидации данных, тиражирован с учетом отраслевой специфики и в контексте иных организаций с соответствующей детализацией и необходимой адаптацией.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Баширова А.Г. (2010). Интеллектуальный капитал как конкурентное преимущество // Вестник Казанского государственного аграрного университета. № 1(15). С. 10–14.

Васильева О.С. (2018). Основные проблемы комплексной оценки интеллектуального капитала образовательных организаций и коммерческого сектора // Наука и образование: проблемы, идеи, инновации. № 9(12). С. 58–60.

Герасимов В.О., Кульметьев Р.И., Ахметшин Э.М. (2019). Особенности формирования и оценки инновационной деятельности промышленной сферы России в системе управления человеческим капиталом // Азимут научных исследований: экономика и управление. Т. 8, № 3(28). С. 79–83. <https://doi.org/10.26140/anie-2019-0803-0016>.

Кочарян С.К., Ваганян О.Г. (2017). Управление формированием и развитием интеллектуального капитала в высших учебных заведениях // Парадигмы университетской истории и перспективы университетологии (к 50-летию Чувашского государственного университета имени И.Н. Ульянова): Сборник статей / под ред. О. Широкова, Т. Ивановой, Н. Агеевой, М. Красновой. Чебоксары: ООО «Издательский дом «Среда». С. 79–82.

Кузьмина К.А. (2021). Формирование человеческого и структурного капитала инновационно ориентированной образовательной организации как основной фактор развития стратегического потенциала организации (на примере разработки и организации международных сезонных онлайн-школ) // Материалы научно-методического симпозиума по вопросам партнерства образовательных учреждений: Материалы симпозиума в рамках Недели образования СНГ «30 лет партнерству учебных заведений Содружества Независимых Государств в области образования, науки и молодежной политики», Москва, 09–10 ноября 2021 г. М.: Российский университет дружбы народов (РУДН). С. 78–93.

Симонова В.Л., Шакута А.С. (2019). Структура интеллектуального капитала фирмы // Журнал экономической теории. Т. 16, № 1. С. 181–186.

Тетерин А.А. (2010). Интеллектуальный актив организации. Понятие и структура интеллектуального капитала // Креативная экономика. № 10. С. 109–114.

Харламова, Т.Л., Алексеева Н.С. (2021). Исследование взаимосвязи между человеческим капиталом и инновационным развитием // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. № 4(22). С. 63–76.

Ябурова Д.В. (2017). Управление интеллектуальным капиталом с целью повышения конкурентоспособности компании: Автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет. 29 с.

Alvino F., Di Vaio A., Hassan R., Palladino R. (2021). Intellectual capital and sustainable development: a systematic literature review // Journal of Intellectual Capital. V. 22, no. 1. Pp. 76–94. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2019-0259>

Secundo G., Lombardi R. and Dumay J. (2018). Intellectual capital in education // Journal of Intellectual Capital. V. 19, no. 1. Pp. 2–9. <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2017-0140>

## REFERENCES

Alvino F., Di Vaio A., Hassan R., Palladino R. (2021), “Intellectual capital and sustainable development: a systematic literature review”, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 22, no. 1, pp. 76–94, <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2019-0259>

Bashirova A.G. (2010), “Intellectual capital as a competitive advantage”, *Vestnik of the Kazan State Agrarian University*, no. 1(15), pp. 10–14.

Gerasimov V.O., Kulmetyev R.I., Ahmetshin Je.M. (2019), “Features of formation and evaluation of innovative activities of the industrial sphere of Russia in the human capital management system”, *Azimuth of scientific researches: economics and administration*, vol. 8, no. 3 (28), pp. 79–83, <https://doi.org/10.26140/anie-2019-0803-0016>

Kocharyan S.K., Vaganyan O.G. (2017), “Management of intellectual capital formation and development in higher education institutions”. In: Shirokov O.N. et al. (ed.) *Paradigms of University History and Perspectives of University Science (to the 50th Anniversary of Chuvash State University named after I.N. Ulyanov)*, Sreda Publishing House, Cheboksary, Russia, pp. 79–82.

Kharlamova T.L. (2021), “Research on the relationship between human capital and innovative development”, *Social and Economic and Humanitarian Magazine of Krasnoyarsk SAU*, no. 4(22), pp. 63–76, <https://doi.org/10.36718/2500-1825-2021-4-63-76>

Kouzmina K.A. (2021), “Formation of human and structural capital of an innovation-oriented educational organization as the main factor in the development of the strategic potential of the organization (on the example of the development and organization of international seasonal online schools)” In: *Proceedings of the scientific and methodological symposium on partnership of educational institutions within the framework of the CIS Week of Education “30 years of partnership of educational institutions of the Commonwealth of Independent States in the field of education, science and youth policy”, Moscow, 09–10 November 2021*, RUDN University, Moscow, Russia, pp. 78–93.

Secundo G., Lombardi R., Dumay J. (2018), “Intellectual capital in education”, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 19, no. 1, pp. 2–9, <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2017-0140>

Simonova V.L., Shakuta A.S. (2019), “The structure of the intellectual capital of a firm”, *Journal of Economic Theory*, vol. 16, no. 1, pp. 181–186.

Teterin A.A. (2010), “Concept and structure of intellectual capital”, *Creative Economy*, no. 10, pp. 109–114.

Vasilyeva O.S. (2018), “Main problems of complex assessment of intellectual capital of educational organizations and business sector”, *education: problems, ideas, innovations*, no. 9(12), pp. 58-60.

Yaburova D.V. (2017), “*Managing intellectual capital to enhance a company's competitiveness*”: Absrt. Diss. ... Cand. Sci. (Econ.): 08.00.05, Saint Petersburg State University, Saint-Petersburg, Russia, 178 p.