

4. About air navigation and airport charges, tariffs for service of aircrafts at the airports and air space of the Russian Federation" (together with "The list and rules of formation of tariffs and charges for service of aircrafts at the airports and air space of the Russian Federation", "Rules of collection of the service charges of aircrafts calculated on the basis of tariffs and collecting at the airports and air space of the Russian Federation: Order of the Ministry of Transport of the Russian Federation of 17.07.2012 N 241 (edition of 22.07.2013). // Legal-reference system "Consultant Plus". URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_133861/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_133861/)

5. Hvostunkov A.N. Formirovanie tarifov na uslugi ajeroportov: sovremennye podhody i perspektivy [Formation of tariffs for services of the airports: modern approaches and prospects]. *Transport Rossijskoj Federacii*, 2014, no 6 (55).

6. Mityaev A. The FST suggests to remove state regulation of tariffs in the Moscow air hub. RG, 2014, on November 20.

7. Approval of methodical instructions concerning state regulation of charges and tariffs for services of subjects of natural monopolies at the airports: the order of Federal Tariff Service of October 31, 2014 N 238-t/2. [Electronic resource] / NPP Garant-Service. – Access mode: System GUARANTOR: <http://base.garant.ru/70843302/#ixzz3iQDx55I3>

8. P'er Sparako. [Where there is collecting?]. *Aviatransportnoe obozrenie*, 2014, november.

9. Okuneva A.A., Borodulina S.A., Sokolov V.K. Logistika Prognozirovaniya passazhiropotoka na vozdušnom transporte s uchetom vlijaniya

regional'nyh faktorov [Logistics of forecasting passenger traffic on the air transport concerning influence of regional factors]. *Logistika*, 2015, no 3. pp.42-49.

Губенко Виктор Александрович (Россия, г. Москва) – аспирант по специальности «Экономика» в московском «Институте Образования и Науки», Некоммерческое партнерство содействия развитию образования и науки «Институт образования и науки». (127018, г. Москва, ул. Первомайская, д.58. стр.1, e-mail: [gubenko@agaa.ru](mailto:gubenko@agaa.ru)).

Бородулина Светлана Анатольевна (Россия, г. Санкт-Петербург) – доктор экономических наук, доцент Национального исследовательского университета Высшая школа экономики (НИИ ВШЭ) (198099, Санкт-Петербург, ул. Промышленная, 14, e-mail: [piter00000@mail.ru](mailto:piter00000@mail.ru)).

Gubenko Victor Aleksandrovich (Russian Federation, Moscow) – graduate student majoring in Economics in Moscow Institute of Science and Education (127018, Moscow, Pervomayskaya St., 58. p. 1, e-mail: [gubenko@agaa.ru](mailto:gubenko@agaa.ru)).

Borodulina Svetlana Anatolievna (Russian Federation, St. Petersburg) – doctor of economic sciences, associate professor of the National research university Higher School of Economics (198099, St. Petersburg, Promyshlennaya St., 14. e-mail: [piter00000@mail.ru](mailto:piter00000@mail.ru)).

УДК 331

### УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНО-КРЕАТИВНЫМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА: СИСТЕМНО-СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Е.Ю. Легчилина, А.С. Платонова

Омский государственный университет путей сообщения (ОмГУПС), Росси, г. Омск.

**Аннотация.** В статье рассмотрена концепция системно-синергетического подхода в управлении интеллектуально-креативными ресурсами при поведении организационных изменений на предприятиях железнодорожного транспорта. Предложена структурно-функциональная модель системы управления интеллектуально-креативными ресурсами в условиях организационных изменений на основе системно-синергетического подхода. В качестве методологической основы управления интеллектуально-креативными ресурсами (ИКР) в условиях организационных изменений авторы предлагают применять принципы и требования синергетики и теории систем, которые редко привлекаются к решению задач такого рода.

**Ключевые слова:** управление интеллектуально-креативными ресурсами, организационные изменения, системно-синергетический подход.

### Введение

Успех любых организационных изменений связан с вопросами управлением человеческими ресурсами. Именно интеллектуально-креативная составляющая человеческих ресурсов способствует эффективной реализации изменений, и наоборот недооценка роли интеллектуально-креативных ресурсов, неправильно определенные подходы, методы и формы управления приводит к формированию сопротивления организационным изменениям, что особо актуально для предприятий железнодорожного транспорта. Так, в Стратегии развития холдинга «РЖД» до 2030 года [1] отмечаются угрозы срыва реализации наиболее сложных организационных проектов, следствии недостатка новых разработок и научно-технических решений, том числе по причине текучести высококвалифицированного персонала.

Несмотря на большое число научных публикаций в области организационного развития и изменений среди зарубежных (Бекхарда Р., Маргулиса Н., Райа А., Френча В., Белла С., Берка У., Порраса Д., Робертсона П., Ваклавски Дж., Черча А., Майнорса А., Минахана М.) и российских авторов (Б. З. Мильнера Г. В. Широковой, Е. М. Панина, А. И. Пригожина), по экономике железнодорожного транспорта (Б.М. Лapidуса, В.Н. Лившица, Д. А. Мачерета), а также в области исследований интеллектуальных и креативных ресурсов (С.Кан, С. Моррис [2], М. Юндт [3,4], Б. Белла, У. Боуэна, Э. Дж. Доллана, Дж. Минцера, Э. Торроу, М. Фишера, А. Хоскинга, Л. Эдвинса, А.И. Добрынина, С.А. Дятлова, В. Л. Иноземцева, Р. И. Капелюшникова, М.М. Критского, С. М. Климова, О.Н. Мельникова, И. В. Катуниной и других), ряд теоретических и прикладных вопросов, связанных с управлением интеллектуально-креативными ресурсами предприятий железнодорожного транспорта в условиях организационных изменений, нуждаются в дальнейшем исследовании.

Целью настоящей статьи является исследование роли интеллектуально-креативных ресурсов при проведении организационных изменений, а также определение направлений совершенствования системы управления интеллектуально-креативными ресурсами на предприятиях железнодорожного транспорта.

На наш взгляд, наиболее соответствующим современным условиям является подход к совокупности работников организации как к ее интеллектуально-креативным ресурсам, являющихся одной из составляющих человеческих ресурсов [5]. Под интеллектуально-креативными ресурсами организации понимаем особую совокупность человеческих ресурсов, материальных и нематериальных факторов и средств, в частности накопленная информация и системы управления знаниями, обеспечивающие формирование и актуализацию способности компании к освоению и осмыслению своего окружения, которая выступает в качестве источника создания ценности в организации, формирует интеллектуальный капитал организации [6]. В современных условиях интеллектуально-креативный ресурс предприятия должен являться одним из основных факторов успеха организационных изменений, в том числе и на предприятиях железнодорожного транспорта.

### Исследование организационных изменений на предприятиях железнодорожного транспорта

В настоящее время на предприятиях железнодорожного транспорта продолжается процесс реформирования. Происходит создание новых структурных подразделений. Так в июле 2009 года были созданы две дирекции на базе локомотивного хозяйства компании Дирекция тяги и Дирекция по ремонту тягового подвижного состава в качестве филиалов ОАО «РЖД», то есть произошло разделение эксплуатационной и ремонтной сфер деятельности для обеспечения эффективности хозяйственно-экономической деятельности холдинга ОАО «РЖД» [7,8].

В июле 2014 года 26 сервисных локомотивных депо ОАО «РЖД» перешли в управление ООО «СТМ-Сервис». По договору с РЖД компания обслуживает около 5 тыс. конструктивных единиц (8,2 тыс. секций) локомотивов различных серий: грузовых магистральных электровозов постоянного и переменного тока, грузовых маневровых и магистральных тепловозов, пассажирских электровозов и тепловозов [8]. Персонал локомотиворемонтных депо переведен в «СТМ-Сервис», расположенных на Свердловской, Западно-Сибирской, Южно-Уральской, Куйбышевской, Московской железных дорогах. Для всех работников, переходящих в «СТМ-Сервис», были сохранены ранее установленные в РЖД

социальные гарантии. Общая численность работников ООО «СТМ-Сервис» составит более 12 тыс. человек [7]. На существующей материально-технической базе и инфраструктуре были созданы самостоятельные коммерческие предприятия, выполняющих одну из важных функций – ремонт и обслуживание локомотивов различных серий. Интересная особенность заключается, в том что, для новых предприятий на рынке только один потребитель их услуг - это подразделения ОАО «РЖД». Кроме того, система управления холдингом ОАО «РЖД» осталась прежней – на принципах жесткой централизации.

С 2010 года в ОАО «РЖД» началась работа по снижению эксплуатационных затрат путем внедрения принципов бережливого производства на опытных полигонах железных дорог с последующим тиражированием опыта на всю сеть. Были утверждены и приняты к действию основные документы, определяющие реализацию проекта по внедрению бережливого производства: Концепция применения технологий бережливого производства в ОАО «РЖД», Программа поэтапного внедрения бережливого производства в ОАО «РЖД», Регламент управления Программой поэтапного внедрения бережливого производства в ОАО «РЖД», показатели эффективности внедрения бережливого производства на пилотных подразделениях.

В течение пяти лет были достигнуты определенные результаты, но большинство подразделений до сих пор находятся в стадии внедрения системы бережливого производства. С 2015 года проводится комплексная модернизация информационных технологий холдинга, кроме того 2015 год объявлен годом процессного управления. Проводимые компанией преобразования были направлены на повышение эффективности деятельности холдинга и оптимизацию издержек, а также на повышение качества услуг, предоставляемых компанией. На сегодня, эти задачи практически не достигаются, издержки сохраняются высокими, качество услуг остается средним и низким.

Кроме того, создание новых структурных подразделений, и коммерческих предприятий каждое из которых действует в своих интересах, привело к дополнительному согласованию договоров, условий перевозки, подачи/уборки вагонов, заполнения документов, подачи заявок, оказания услуг, не предусмотренных тарифами, и т.п. «В

результате вместо упрощения и оперативного решения вопросов, связанных с перевозкой, на что была изначально направлена реформа железнодорожного транспорта, мы пришли к схеме длительных, многоступенчатых согласований, что не соответствует современным требованиям рынка услуг»[7].

Кроме того, в ряде случаев наблюдается снижение управляемости бизнес-процессов.

По данным экспертного исследования, проведенного на ряде подразделений Западно-Сибирской железной дороги, выявлены основные причины неудач организационных изменений и организационных сопротивлений персонала. Отсутствие в подразделениях комплексного, системного подхода в реализации изменений. Общая стратегия организационного развития прописана, но не детализирована по подразделениям. Подразделения РЖД и новые предприятия каждый отвечают за свой объем работы, не видя общей цели и результата, то есть работают «на себя», а не на корпоративные цели. Руководитель подразделения «позволяет» реализовывать изменения, но не понимает своей роли в управлении изменениями. Кроме того, отмечаются интриги среди руководителей подразделений, «перетягивание одеяла полномочий». Для внедрения изменений в холдинге используется только административный ресурс. Внедрение происходит в соответствии с приказом.

Отсутствие понимания у работников, зачем именно это им нужно. Работники не заинтересованы работать по-другому, они думают: «Надо выбрать то, что требует меньше усилий и больше всего заметно», или «Надо придумать новое правило расчета показателя эффективности, чтобы показать, что мы добились изменений, и нарисовать красивые графики». Таким образом, акцент смещается на внешне видимые показатели, а не на эффективные. Изменяют рабочие места, но не меняют сознание персонала, а это значит, поддержки и, тем более, инициативы, креативности от персонала ждать придется очень долго. Исследования показали недооценку роли интеллектуально-креативного ресурса железнодорожных предприятий при проведении организационных изменений.

**Методологические основы управления интеллектуально-креативными ресурсами в условиях организационных изменений: системно-синергетический подход**

По мнению И. В. Катуниной [9], существует две группы причин,

препятствующие развитию и использованию интеллектуально-креативных ресурсов предприятий железнодорожного транспорта. Одна группа связана с недооценкой роли системы управления интеллектуально-креативными ресурсами, в том числе и в процессах реорганизации и изменениях. Вторая группа причин «обусловлена неразвитостью отмеченной системы».

Кроме того, И.В. Катунина определяет систему управления интеллектуальным ресурсом предприятий железнодорожного транспорта как организационную способность имеющую три уровня: функциональный, ключевой и динамический. Мы добавим к этой структуре еще и креативный уровень, направленный на поиск инноваций и активацию творческого, созидательного

потенциала организации, то есть позволяющий организации генерировать инновационные идеи. Следует отметить, что все группы ресурсов в организации без соприкосновения с интеллектуально-креативными ресурсами становятся «застывшим», «безжизненными», то есть только креативная (созидательная) составляющая интеллектуальных ресурсов способна обеспечить достижение целей организации [9].

Рассмотрим в качестве методологической основы управления интеллектуально-креативными ресурсами (ИКР) в условиях организационных изменений используем принципы и требования синергетики и теории систем, которые редко привлекаются к решению такого рода задач (рис. 1).

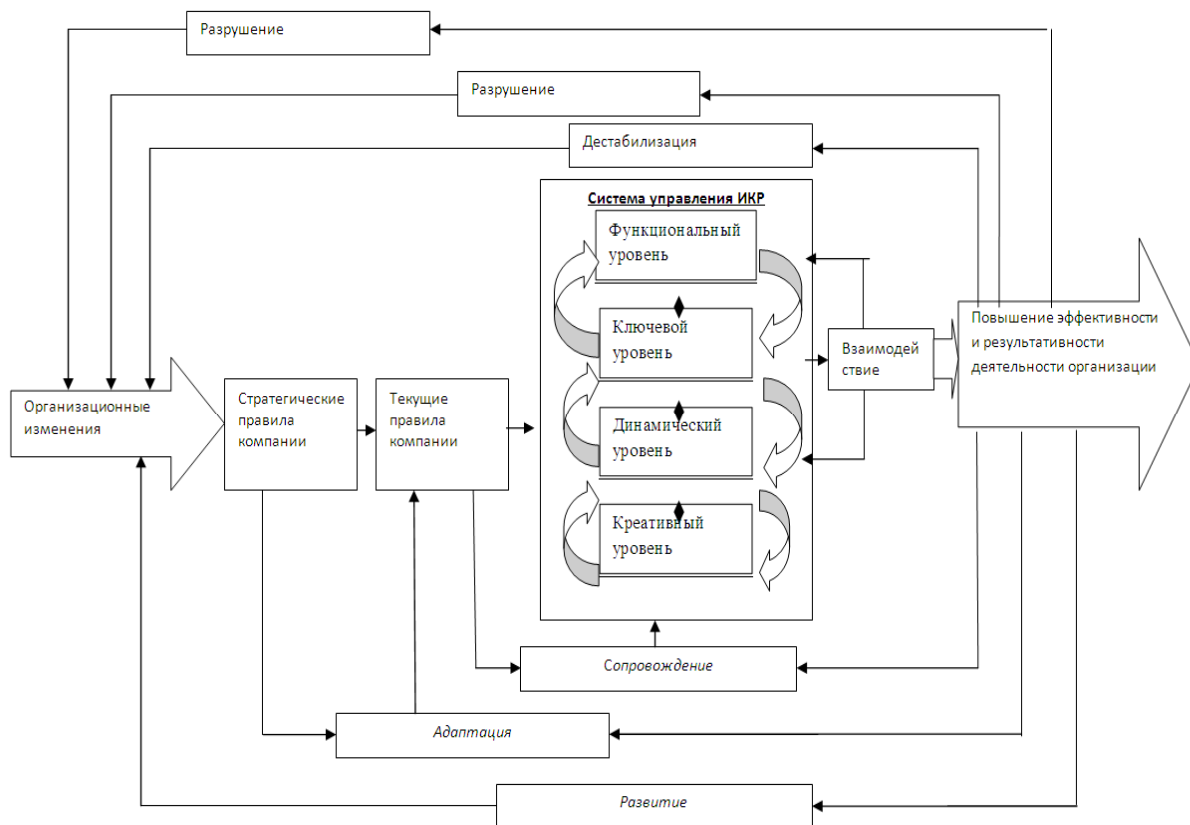


Рис. 1. Структурно-функциональная модель системы управления интеллектуально-креативными ресурсами в условиях организационных изменений на основе системно-синергетического подхода

Система управления ИКР (как любая открытая система) на воздействие (организационное изменение) может прореагировать двояким образом: либо усилить его (при усиливающей обратной связи), либо затормозить (при компенсирующей обратной связи). Таким

образом, необходимо изучать замкнутые контуры реагирования (петли обратной связи) системы, чтобы либо возбудить канал ускорения развития в нужном направлении, либо «снять тормоза», которые удерживают систему от самостоятельного, желаемого ей развития.

Системно-синергетический подход в управлении ИКР рассматривает взаимодействие элементов сложной системы, приводящее к возникновению синергетического эффекта. Под синергетическим эффектом понимается возрастание эффективности деятельности предприятий железнодорожного транспорта в результате организационных изменений в системе управления интеллектуально-креативными ресурсами, слияния отдельных элементов ИКР в единую систему за счет эмерджентности [10].

Рассмотрим основные составляющие структурно-функциональной модели системы управления интеллектуально-креативными ресурсами в условиях организационных изменений на основе системно-синергетического подхода. Подсистема «сопровождение» предполагает поддержание текущей структуры системы управления ИКР, исполнение текущих правил элементами системы ИКР. Здесь прослеживается тенденция к устойчивости обновленной системы интеллектуально-креативного ресурса. Дестабилизация системы ИКР включает противоречие текущих правил и изменившихся внешних и внутренних условий организации (тенденции неустойчивости). Подсистема «Адаптации» предполагает выработку и согласование новых текущих правил в системе управления ИКР.

«Разрушение системы» предполагает противоречие стратегических правил и изменившихся внутренних и внешних условий, следовательно отмечается крайняя неустойчивость системы управления ИКР. Разрушение и развитие системы новой системы управления ИКР включает синтез новых правил и структуры и внедрение правил как автокаталитическая реакция (точка бифуркации). По мнению Катуниной И.В., применение системно-синергетического подхода в системе управления ИКР при реализации организационных изменений возможно только при методологической готовности, которая проявляется «в наличии «бизнес-модели» интеллектуально-креативного ресурса предприятия [11]. Мы также придерживаемся данной точки зрения.

«Бизнес-модель» интеллектуально-креативного ресурса предприятия предполагает наличие четко сформулированной цели и миссии системы ИКР в общей стратегии организационных изменений компании, определение роли системы ИКР в организационных изменениях [9]. Кроме того, система ИКР должна

включать разветвленную подсистему организационной коммуникации, обеспечивающая двух- и многосторонние вертикальные, горизонтальные и диагональные связи внутри систему управления интеллектуально-креативного ресурса организации; подсистему развития ИКР и превращения его в интеллектуально-креативный капитал и соответственно конкурентное преимущество компании.

Анализ зарубежного опыта организационных изменений показывает, что из сложившихся личностей и подразделений в организации невозможно «лепить» что угодно, пренебрегая их желаниями и планами, убеждениями и ценностями, корневыми компетенциями и профессиональными амбициями [12].

Так, например ряд специалистов ищут решения данных проблем через психотехнологии, которые предлагают проводить изменения не на сознательно-логическом уровне, а на подсознательном (где обычно происходит сильное сопротивление изменениям, которое часто не поддается проявлению и разумному пониманию) [13]. Технологии включают два способа проведения изменений: «шоковое» изменение (подсознание изменяется за счёт перегрузки эмоционально-психологических каналов); «подстройки» и «ведения» (подсознание изменяется за счёт присоединения к нему через эмоционально-психологические каналы), то есть технологии предполагают не апеллировать сразу к сознательному мышлению, а менять миссии, ценности и убеждения, опыт и умения персонала. По сути, данные психотехнологии являются одними из элементов системы управления ИКР в условиях организационных изменениях.

Другие специалисты, рекомендуют социально ответственную реструктуризацию, которая предполагает намеренное изменение формальных взаимоотношений между элементами предприятия, подразумевающее использование одного или нескольких способов учета интересов всех его сторон, в том числе персонала предприятия [14]. Социально ответственная реструктуризация включает в себя реорганизацию трудовых процессов, уменьшение уровней управления и т.п., что по сути также относится к системе управления ИКР.

### **Заключение**

Во-первых, в результате исследований выявлено, что формирование и развитие системы управления интеллектуально-

креативными ресурсами железнодорожных предприятий на основе системно-синергетического подхода - это основной путь к реализации организационных изменений.

Во-вторых, в сложившихся условиях на предприятиях железнодорожного транспорта вырисовывается целесообразность перехода от системы управления, основанной на принуждении, к системе, основанной на самоорганизации, то есть на принципах синергетики. Учитывая, что в основе успеха любых организационных изменений значительная роль принадлежит интеллектуально-креативному ресурсу представляется невозможным реализовывать данный потенциал, основываясь на сугубо кибернетическом, «субъект-объектном» подходе, при котором процесс управления предполагает приведение объекта в заданное субъектом состояние. Объективная интеллектуальная ограниченность субъекта управления обуславливает необходимость не принуждать систему ИКР к новому состоянию, а создавать благоприятные условия для того, чтобы система сама достигла будущего естественного состояния наиболее эффективным способом, основанным на синергетическом «субъект-субъектном» подходе как результате кооперативного действия всех уровней управления. В связи с этим, предложенный системно-синергетический подход в управлении интеллектуально-креативным ресурсом в условиях организационных изменений является особо актуальным.

#### Библиографический список

1. Стратегия развития холдинга «РЖД» до 2030 года / [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://doc.rzd.ru>, свободный.
2. Kang S.K., Morris S.S., Snell S.A. Relational archetypes, organizational learning, and value creation: extending the human resource architecture // *Academy of Management Review*. –2007. – N. 32 (1). – P. 236–256.
3. Subramaniam M., Youndt M. A. The influence of intellectual capital on the types of innovation capabilities // *Academy of Management Journal*. – 2005. – no 48 (3). – P. 450-463.
4. Youndt M.A., Subramaniam M., Snell S.A. Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns // *Journal of Management Studies*. – 2004. – Vol. 41. – no 2. – P. 335–362.
5. Катунина, И.В. Интеллектуально-креативные ресурсы в управлении персоналом инновационного предпринимательства / И.В. Катунина, Е.Ю. Легчилина // *Менеджмент в России и за рубежом*. – 2012. – № 4. – С.116-123.

6. Легчилина, Е.Ю. Проблемы учета и оценки креативных ресурсов в кадровом менеджменте инновационного предпринимательства / Е.Ю. Легчилина // *Актуальные исследования*. – 2012. – № 1 (1). – С.27-31.

7. Реорганизация РЖД серьезно усложнила решение производственных вопросов – Мурманский порт [Электронный ресурс] / Режим доступа:

[http://www.korabel.ru/news/comments/reorganizatsiya\\_rzhd.html](http://www.korabel.ru/news/comments/reorganizatsiya_rzhd.html), свободный

8. РЖД создает две новые дирекции [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.gudok.ru/news/transport/zd/?ID=847252>, свободный.

9. Катунина, И.В. Интеллектуальный ресурс предприятий железнодорожного транспорта / И.В. Катунина // *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*. – 2012. – № 1. – С. 19-26.

10. Сарайкина Е.М. Реализация интеллектуально-креативного ресурса в системе управления предпринимательскими структурами в постиндустриальной экономике / Е. М. Сарайкина / [Электронный ресурс]. Режим доступа <http://pandia.ru/text/78/534/97891.php>, свободный.

11. Катунина, И.В. Системно-синергетическая концепция организационного развития / И.В. Катунина // *Менеджмент в России и за рубежом*. – 2009. – № 5. – С. 9-15.

12. Никифоров, О. А. Авторские классы в вузе – важный инструмент повышения конкурентоспособности молодых специалистов на рынке труда / О.А. Никифоров // *Фундаментальные исследования*. – 2014. – № 11-5 – С.1129-1136.

13. Алгоритм формирования организационной структуры компании: системно-синергетический подход // *infomanagement* [электронный ресурс]. Режим доступа <http://infomanagement.ru/referat/44/8>, свободный.

14. Бирюков, В.В. Особенности предпринимательской деятельности в инновационной экономике / В.В. Бирюков // *Вестник СиБАДИ*. – 2010. – № 4 (18). – 89-94.

#### CONTROLLING INTELLECTUAL AND CREATIVE RESOURCES IN THE CONDITIONS OF ORGANIZATIONAL CHANGES AT THE ENTERPRISES OF RAILWAY TRANSPORT: SYSTEM AND SYNERGETIC APPROACH

E.Y. Legchilina, A.S. Platonova

**Abstract.** The article dwells on the concept of system and synergetic approach in controlling intellectual and creative resources in conducting organizational changes at the enterprises of railway transport. The authors have suggested a structurally functional model of a system controlling intellectual and creative resources in the conditions of organizational changes on the basis of system and synergetic approach. As a methodological basis of controlling intellectual and creative resources (ICR) in the conditions of organizational changes, the authors suggest to apply principles and requirements of

synergy and the theory of systems which are seldom used for such tasks solution.

**Keywords:** controlling intellectual and creative resources, organizational changes, system and synergetic approach.

### References

1. *Strategija razvitija holdinga «RZhD» do 2030 goda.* [Strategy of developing "Russian railways" holding till 2030]. Available at: <http://doc.rzd.ru, svobodnyj>

2. Kang S.K., Morris S.S., Snell S.A. Relational archetypes, organizational learning, and value creation: extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 2007, no. 32 (1). pp. 236–256.

3. Subramaniam M., Youndt M. A. The influence of intellectual capital on the types of innovation capabilities. *Academy of Management Journal*, 2005. no 48 (3). pp. 450–463.

4. Youndt M.A., Subramaniam M., Snell S.A. Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 2004, Vol. 41, N. 2. pp. 335–362.

5. Katunina, I.V., Legchilina E.Y. Intellektual'no-kreativnye resursy v upravlenii personalom innovacionnogo predprinimatel'stva [Intellectual and creative resources in innovative business' personnel management]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, 2012, no 4. pp.116-123.

6. Legchilina E.Y. Problemy ucheta i ocenki kreativnyh resursov v kadrovom menedzhmente innovacionnogo predprinimatel'stva [Problems of accounting and assessing creative resources in personnel management of innovative business]. *Aktual'nye issledovaniya*, 2012, no 1(1). pp. 27-31.

7. *Reorganizacija RZhD ser'ezno uslozhnila reshenie proizvodstvennyh voprosov – Murmanskij port* [Reorganization of the Russian Railways has seriously complicated the solution of production questions – Murmansk port]. Available at: [http://www.korabel.ru/news/comments/reorganizatsiya\\_rzhd.html, svobodnyj](http://www.korabel.ru/news/comments/reorganizatsiya_rzhd.html, svobodnyj)

8. *RZhD sozdaet dve novye direkcii* [The Russian Railways create two new directions]. Available at: <http://www.gudok.ru/news/transport/zd/?ID=847252, svobodnyj>.

9. Katunina I.V. Intellektual'nyj resurs predpriyatij zheleznodorozhnogo transporta [Intellectual resource of the enterprises of railway transport]. *Vestnik Omskogo universiteta. Serija «Jekonomika»*, 2012, no 1. pp. 19-26.

10. Saraikina E.M. *Realizacija intellektual'no-kreativnogo resursa v sisteme upravlenija predprinimatel'skimi strukturami v postindustrial'noj*

*jekonomike* [Realization of intellectual and creative resource in a system controlling enterprise structures in post-industrial economy]. Available at: <http://pandia.ru/text/78/534/97891.php, svobodnyj>.

11. Katunina I.V. Sistemno-sinergeticheskaja koncepcija organizacionnogo razvitija [System and synergetic concept of organizational development]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, 2009, no 5. pp. 9-15.

12. Nikiforov O.A. *Avtorskie klassy v vuze – vazhnyj instrument povyshenija konkurentosposobnosti molodyh specialistov na rynke truda* [Author's classes in a higher education institution – important instruments of increasing competitiveness of young specialists in labor market]. *Fundamental'nye issledovaniya*, 2014, no 11-5 pp.1129-1136.

13. *Algoritm formirovanija organizacionnoj struktury kompanii: sistemno-sinergeticheskij podhod//infomanagement* [Algorithm of forming organizational structure of a company: system and synergetic approach]. Available at: <http://infomanagement.ru/referat/44/8, svobodnyj>.

14. Biryukov V.V. Osobennosti predprinimatel'skoj dejatel'nosti v innovacionnoj jekonomike [Features of business activity in innovative economy]. *Vestnik SiBADI*, 2010, no 4 (18). pp. 89-94.

*Легчилина Елена Юрьевна (Россия, Омск) – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент, маркетинг и коммерция» Омского государственного университета путей сообщения (ОмГУПС) (г. Омск 644046, ул. Маркса, 35, e-mail: legcelena@yandex.ru).*

*Платонова Анастасия Сергеевна (Россия, Омск) – старший преподаватель кафедры «Менеджмент, маркетинг и коммерция» Омского государственного университета путей сообщения (ОмГУПС) (г. Омск 644046, ул. Маркса, 35, e-mail: platonova.as@yandex.ru).*

*Legchilina Elena Yurievna (Russian Federation, Omsk) – candidate of economic sciences, associate professor of the department "Management, marketing and commerce", Omsk state transport university (Omsk 644046, 35 Marks st., e-mail: legcelena@yandex.ru).*

*Platonova Anastasia Sergeevna (Russian Federation, Omsk) – senior teacher of the department "Management, marketing and commerce", Omsk state transport university (Omsk 644046, 35 Marks st., e-mail: platonova.as@yandex.ru).*