Зайцев А.В.

д-р философии (Ph.D.), заведующий аналитической лабораторией, Московский государственный текстильный университет им. А.Н. Косыгина az-inform@mail.ru

Баранов В.В.

д-р экон. наук, профессор, Академия народного хозяйства при Правительстве РФ

управляемый разум

стратегическое управление интеллектуальным капиталом высокотехнологичного предприятия

В условиях рыночной экономики основным инструментом, который регулирует развитие предприятия, является конкурентная стратегия. Ее реализация должна обеспечивать рост рыночной стоимости предприятия в долгосрочном периоде. Причем динамика этого роста может быть различной, поскольку на формирование конечного значения стоимости оказывает влияние достаточно большое число факторов внешней и внутренней среды. Поэтому с точки зрения стоимостного подхода конкурентную стратегию необходимо рассматривать как стратегию увеличения рыночной стоимости предприятия, то есть стоимости реализуемого им бизнеса.

собенно актуальным стоимостный подход к формированию конкурентной стратегии становится для высокотехнологичных предприятий, деятельность которых сопряжена с дополнительным риском, обусловленным необходимостью создания, освоения и использования совокупности инноваций. Поэтому на уровне высокотехнологичного предприятия его конкурентная стратегия воплощается в виде совокупности управленческих решений, направленных на разви-

тие инновационной деятельности и формирование конкурентных преимуществ.

Конкурентная стратегия высокотехнологичного предприятия охватывает совокупность программ и мероприятий, включая создание, приобретение и продажу отдельных бизнесов, технологических инноваций и т.д. В конечном итоге стратегия, максимизирующая стоимость инновационного бизнеса, формируется как результат интеграции отдельных функциональных стратегий предприятия, реализуемых его структурными подразделениями.

Конкурентная стратегия высокотехнологичного предприятия должна содержать совокупность мероприятий, в результате реализации которых формируются рыночные преимущества предприятия. В условиях высокой конкуренции именно эти преимущества позволят реализовать ряд проектов по созданию принципиально новой продукции и технологий, обеспечивая положительное значение экономической добавленной стоимости на достаточно длительном временном интервале деятельности предприятия. Поэтому формированию конкурентной стратегии высокотехнологичного предприятия должен предшествовать тщательный анализ рынка, имеющихся в распоряжении предприятия материальных и нематериальных активов, а также капитала включая такую составляющую, как интеллектуальный капитал.

Для устойчивого функционирования высокотехнологичного предприятия, деятельность которого имеет ярко выраженную инновационную направленность, необходимо обеспечить оптимальное соотношение динамики развития отдельных элементов капитала. Это касается не только финансового капитала, когда превышение заемного капитала над собственным снижает финансовую устойчивость предприятия, но и в полной мере относится к интеллектуальному капиталу (человеческому, организационному, клиентскому и ряду других составляющих капитала). Например, непропорциональное развитие отдельных элементов в

структуре интеллектуального капитала за счет необоснованного роста затрат может привести к снижению показателей эффективности и результативности деятельности высокотехнологичного предприятия вместо ожидаемого повышения значения этих показателей.

Поэтому при разработке конкурентной стратегии высокотехнологичного предприятия необходимо учитывать уникальность предприятия, в первую очередь тех исключительных прав интеллектуальной собственности, которыми обладает предприятие. На практике именно уникальные компетенции, которыми владеет персонал, во многом определяют качественное наполнение составляющих интеллектуального капитала организации.

Формирование и сохранение уникальности высокотехнологичного предприятия на конкурентном рынке достигается соответствующей стратегией управления интеллектуальным капиталом, которая должна обеспечивать сбалансированность развития составляющих интеллектуального капитала и их элементов. Именно реализация стратегии управления интеллектуальным капиталом в первую очередь повлияет на создание новой

Ключевые слова:

высокотехнологичное предприятие, интеллектуальный капитал, конкурентная стратегия, стратегия управления интеллектуальным капиталом, рыночная стоимость

стоимости, воплощенной в инновационных продуктах, персонале и бизнес-процессах, реализуемых высокотехнологичным предприятием.

Эта стратегия будет выступать барьером для быстрого проникновения на рынок конкурентов с новыми продуктами, поскольку элементы интеллектуального капитала сложно воспроизводить даже в долгосрочной перспективе. Таким образом, конкурентная стратегия, обеспечивающая сохранение уникальности предприятия, посредством развития интеллектуального капитала формирует концепцию долгосрочного инновационного развития высокотехнологичного предприятия.

В настоящее время на практике применяются различные типы стратегий управления интеллектуальным капиталом. В основе этих стратегий лежит модель, описывающая взаимосвязи между человеческим,

конкурентная стратегия высокотехнологичного предприятия охватывает совокупность программ и мероприятий, включая создание, приобретение и продажу отдельных бизнесов, технологических инноваций и т.д.

организационным и клиентским капиталом. При этом ряд стратегий формируется с использованием знаний, полученных на базе одной из составляющих интеллектуального капитала. Другие стратегии разрабатываются на основе взаимодействия различных видов интеллектуального капитала. Также существует стратегия, которая характерна для предприятий с высоким уровнем управляемости, поскольку она реализуется с учетом одновременного взаимодействия и равномерного развития всех составляющих интеллектуального капитала. Данную стратегию, как правило, используют развивающиеся и самообучающиеся организации, которые способны одновременно эффективно управлять всеми составляющими интеллектуального капитала.

Существует ряд подходов к формированию стратегии управления интеллектуальным капиталом. Реализация этих подходов существенно расширяет возможности менеджмента в сфере повышения качества интеллектуального капитала, диверсифицируя структуру этой составляющей капитала. Использование подобных подходов эффективно в ситуации, когда разработка и реализация стратегий управления интеллектуальным капиталом опирается на высокий креативный уровень персонала. Этим самым выделяется значимость человеческого капитала в разработке конкурентной стратегии предприятия. Выбор подхода к формированию стратегии управления интеллектуальным капиталом определяется степенью зрелости предприятия, то есть зависит от этапа жизненного цикла предприятия. Это связано с тем, что роль составляющих и отдельных элементов интеллектуального капитала меняется в зависимости от стадии жизненного цикла предприятия. Эта роль также зависит от направленности и степени новизны инновационной деятельности высокотехнологичного предприятия.

Стратегия управления интеллектуальным капиталом на основе сценарного подхода. В реальной ситуации эффективная реализация

конкурентной стратегии высокотехнологичного предприятия обеспечивается за счет синтеза различных вариантов стратегий управления интеллектуальным капиталом. Эти варианты создаются с помощью формирования карты стратегий, представленной на рисунке 1 (см. ниже). Совокупность вариантов на множестве возможных комбинаций стратегий зависит от сложности и разветвленности модели управления интеллектуальным капиталом. Созданная таким образом карта



Рис. 1. Карта стратегий для формирования модели управления интеллектуальным капиталом предприятия

Источник: авторское построение

может содержать несколько сценариев развития составляющих интеллектуального капитала и их элементов. Эти сценарии могут рассматриваться с различных позиций:

- формирования конкурентных преимуществ предприятия;
- максимизации его рыночной сто-имости;
- создания и сохранения уникальности предприятия.

Каждый из этих сценариев может быть близок к оптимальному, то есть являться квазиоптимальным вариантом. Поэтому возникает задача выбора такого квазиоптимального варианта, который бы по показателям эффективности и результативности был наиболее близок к оптимальному варианту. Однако в практической деятельности, несмотря на кажущееся многообразие вариантов комбинаций стратегий, составление карты стратегий может быть сведено к определе-

формирование и сохранение уникальности высокотехнологичного предприятия на конкурентном рынке достигается соответствующей стратегией управления интеллектуальным

капиталом

нию варианта, обеспечивающего развитие конкретных элементов интеллектуального капитала. Часто эти элементы являются доминирующими и выступают как нематериальные факторы роста рыночной стоимости высокотехнологичного предприятия. Это может быть развитие клиентской базы предприятия, упрочение его деловой репутации, создание бренда и т.д.

Созданная модель управления интеллектуальным капиталом и сформированная на ее основе карта стратегий позволяют наилучшим образом:

- определять направления перераспределения потока корпоративных знаний;
- идентифицировать процессы преобразования неявного знания (например, ноу-хау) в явное знание (в форму документов, процедур, патентов, свидетельств на полезную модель и т. д.);
- формировать процессы закрепления индивидуальных компетенций в организационном знании, а также процессы перенесения знаний от клиентов и конкурентов во внутреннюю структуру предприятия.

Выбранная комбинация стратегий управления интеллектуальным капиталом должна обеспечить не только рациональный обмен знаниями, но и эффективный перенос знаний из одного компонента интеллектуального капитала в другой. Заключительной фазой рассматриваемого подхода является синтез стратегии управления на основе использования выбранных вариантов. По результатам синтеза создается оптимальная стратегия управления интеллектуальным капиталом. Решающее значение в выборе этой стратегии с точки зрения эффективности и результативности развития сферы инновационной деятельности высокотехнологичного предприятия имеют такие факторы, как:

- сходимость стратегии управления интеллектуальным капиталом по всем параметрам функциональных стратегий;
- соответствие стратегии управления интеллектуальным капиталом конкурентной стратегии предприятия. Это означает, что система управления интеллектуальным капиталом должна способствовать наилучшей реализации существующей у высокотехнологичного предприятия конкурентной стратегии;
- сохранение уникальности предприятия на рынке наукоемкой продукции в долгосрочном периоде. Для формирования стратегии управления интеллектуальным капиталом на основе сценарного подхода целесообразно использовать следующий алгоритм:

Шаг 1: Идентифицировать составляющие интеллектуального капитала и их элементы.

Шаг 2: Создать модель формирования интеллектуального капитала. **Шаг 3:** Формализовать потоки знаний в системе управления интеллектуальным капиталом.

Шаг 4: Выявить элементы интеллектуального капитала, имеющие наибольшую динамику развития.

Шаг 5: Определить элементы интеллектуального капитала, которые предприятию необходимо приобрести для достижения запланированной эффективности и результативности реализации конкурентной стратегии.

выбор подхода
к формированию
стратегии управления
интеллектуальным
капиталом определяется
степенью зрелости
предприятия

Шаг 6: Составить карту стратегий, содержащую возможные варианты развития составляющих интеллектуального капитала.

Шаг 7: С помощью карты стратегий осуществить синтез выбранных вариантов развития составляющих интеллектуального капитала и их элементов.

Шаг 8: Используя результаты синтеза, сформировать единую стратегию управления интеллектуальным капиталом. В основе такой стратегии должен лежать механизм рационального формирования и применения корпоративных знаний.

Декомпозиционный подход к формированию стратегии управления интеллектуальным капиталом.

Модель управления интеллектуальным капиталом охватывает широкий спектр элементов такого капитала. Комбинация этих элементов дает возможность сформировать различные стратегии управления. Кроме того, модель позволяет формализовать обязанности менеджмента в системе управления интеллектуальным капиталом высокотехнологичного предприятия. При практической реализации стратегии подобные преимущества

обеспечивает модель с четырьмя составляющими интеллектуального капитала: рыночные ресурсы человеческие ресурсы - интеллектуальная собственность как ресурс - инфраструктурные ресурсы. Однако в зависимости от особенностей деятельности высокотехнологичного предприятия модели стратегического управления могут оказаться достаточно сложными и «непрозрачными» в отношении перераспределения, преобразования и переноса потока знаний внутри предприятия. Поэтому для того чтобы повысить информирован-НОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА И ИСКЛЮЧИТЬ ВОЗможность неэффективного синтеза вследствие многообразия исходных комбинаций стратегий необходимо установить стратегическую значимость элементов интеллектуального Капитала, выявив степень их влияния на эффективность и результативность реализуемой предприятием конкурентной стратегии.

Для этого созданная модель формирования интеллектуального капитала должна быть подвержена декомпозиции, то есть необходима реструктуризация модели. Декомпозиция первоначальной модели может осуществляться, как по горизонтали (в данном случае определяются составляющие интеллектуального капитала), так и по вертикали (в этом случае выбираются отдельные элементы или группа элементов интеллектуального капитала). Такой подход дает возможность выделить стратегически значимые элементы, которые относятся к группе активных элементов, а также определить второстепенные по значимости элементы, которые будут отнесены к группе пассивных элементов (см. рис. 2 на с. 79).

Кроме того, могут быть определены элементы из активной группы, которые обладают существенным отличием от других элементов. Это чрезвычайно важно с точки зрения стратегического управления интеллектуальным капиталом предприятия. Такое углубленное исследование структуры интеллектуального капитала оставляет пассивные элементы на «поверхности стратегии». В этом случае формирование пассивных элементов функционально будет зависеть от развития активных элементов, подвергающихся интенсивным ресурсным воздействиям в процессе реализации стратегии управления интеллектуальным капиталом предприятия.

Следующим шагом декомпозиции модели, представленной на рисунке 2, является выявление из созданной активной группы элементов интеллектуального капитала одного или нескольких элементов, входящих в группу элементов так называемого «целевого капитала». Элементы группы «целевого капитала» характеризуются рядом признаков, включая:

- конкретное значение интервала времени формирования;
- существенные затраты ресурсов на развитие;
- наличие различных ограничений, например сроков использования элементов;
- возникновение эффекта синергии при взаимодействии с другими элементами. Появление этого эффекта обеспечивает, во-первых, динамичное развитие составляющих интеллектуального капитала,

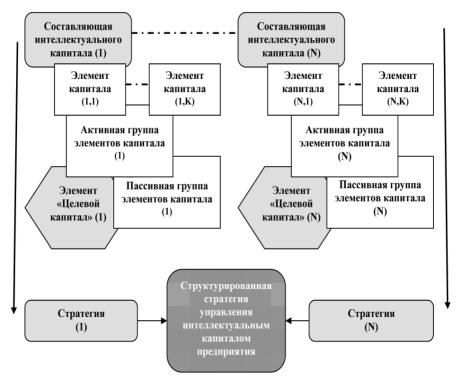


Рис. 2. Декомпозиция первоначальной модели управления интеллектуальным капиталом предприятия

Обозначения: N – число отобранных составляющих интеллектуального капитала; K – число элементов отобранных составляющих интеллектуального капитала Uсточник: авторское построение

а во-вторых, равномерность генерирования притоков денежных средств;

• возникновение эффекта противодействия инновационным рискам. В конечном итоге этот эффект снижает значение нормы дисконта, увеличивая эффективность инновационной деятельности высокотехнологичного предприятия.

Таким образом, развитие элементов, входящих в группу элементов «целевого капитала», будет наилучшим образом способство-

вать достижению стратегических целей, заложенных в конкурентную стратегию деятельности высокотехнологичного предприятия. Это означает, что в конечном итоге за счет формирования экономической добавленной стоимости будет обеспечен прирост рыночной стоимости предприятия.

В результате декомпозиции первоначальной модели формирования интеллектуального капитала изменяется и задача управления интеллектуальным капиталом. Теперь эта

по результатам синтеза создается оптимальная стратегия управления интеллектуальным капиталом

задача трансформируется в задачу управления группой активных элементов, входящих в структуру интеллектуального капитала. Такой подход позволяет адаптировать стратегию управления интеллектуальным капиталом к специфике деятельности предприятия, сохраняя уникальность этого предприятия на высококонкурентном рынке наукоемкой продукции.

Алгоритм формирования стратегии управления интеллектуальным капиталом на основе декомпозиционного подхода можно представить в виде следующей модели, имеющей пошаговую структуру:

War 1: В исходной модели формирования интеллектуального капитала определяются составляющие, являющиеся значимыми для создания стратегии управления интеллектуальным капиталом.

Шаг 2: Выявляются элементы составляющих интеллектуального капитала и устанавливаются характерные признаки каждого элемента.

Шаг 3: Для каждого элемента устанавливается его стратегическая значимость в стратегии управления интеллектуальным капиталом.

Шаг 4: Для каждой составляющей интеллектуального капитала стратегически значимые элементы сводятся в активную группу элементов,

а второстепенные по значимости элементы включаются в пассивную группу.

Шаг 5: Из созданных групп активных элементов интеллектуального капитала выявляются один или несколько элементов, входящих в группу «целевой капитал». Эти элементы должны иметь отличительные характеристики и существенным образом влиять на достижение стратегических целей деятельности высокотехнологичного предприятия

Шаг 6: Для каждой составляющей интеллектуального капитала разрабатывается стратегия развития.

Шаг 7: На основе разработанных стратегий управления составляющими формируется единая стратегия управления интеллектуальным капиталом.

Интегрированный подход к формированию стратегии управления интеллектуальным капиталом. Рассмотренные нами подходы позволяют сформировать различные стратегии управления интеллектуальным капиталом. Все эти стратегии будут направлены, во-первых, на обмен знаниями в рамках одной составляющей; во-вторых, на развитие активных элементов этих составляющих; в-третьих, на эффективный и результативный перенос знаний от одной составляющей интеллектуального капитала к другой. При этом сложность выбранной модели управления интеллектуальным капиталом зависит от уникальности высокотехнологичного предприятия и определяется особенностями его деятельности. В условиях нестабильной внешней среды предприятия заинтересованы в развитии человеческого капитала, систем мотивации персонала, во внедрении инновационных форм обучения сотрудников. Некоторые предприятия особое внимание уделяют стратегии формирования организационного капитала, созданию корпоративных систем управления и совершенствованию процесса трансформации знания сотрудников в систему корпоративных знаний, базирующихся на использовании современных информационных технологий.

Ряд предприятий фокусируют свою деятельность на формировании лояльности и удовлетворенности клиентов, создании новых торговых марок, брендов и упрочении деловой репутации. Для этого предприятия активно развивают такую составляющую интеллектуального капитала, как клиентский капитал. Однако, к сожалению, только немногие предприятия выбирают в качестве одной из приоритетных стратегических целей одновременное управление всеми составляющими интеллектуального капиταλα.

Поэтому для того чтобы стратегический менеджмент, осуществляемый на уровне высокотехнологичного предприятия, охватывал все аспекты управления знаниями, необходимо сформировать комплекс мер, обеспечивающий сбор, систематизацию и анализ информации. Поставленная цель может быть достигнута посредством регулярной диагностики интеллектуального капитала. На практике, как правило, используется комбинация различных элементов комплекса управленческих решений. Это означает, что менеджмент определяет стратегические цели предприятия, которые позволят эффективно использовать интеллектуальный и креативный потенциал, а также сконцентрировать различные ресурсы (финансовые, материальные и т.д.) на ключевых направлениях деятельности.

Кроме того, применяя инновационные инструменты управления, можно достигнуть значительного превышения рыночной стоимости над балансовой стоимостью высокотехнологичного предприятия. Природа этого превышения связана с наличием у высокотехнологичного предприятия интеллектуально-креативных ресурсов, не учитываемых в полной мере на балансе предприятия, но участвующих в формировании рыночной стоимости предприятия в качестве такого элемента, как интеллектуальный капитал.

В этой связи формирование стратегии управления всеми составляющими интеллектуального капитала невозможно без интегрированного подхода, предполагающего использование информации по всем стратегически важным аспектам деятельности предприятия. Следовательно, перед высокотехнологичным предприятием

модель управления интеллектуальным капиталом охватывает широкий спектр элементов такого капитала

встает задача формирования и применения целостной системы показателей оценки эффективности его деятельности.

Среди экономических инструментов по созданию, внедрению и текущему контролю исполнения конкурентной стратегии предприятия особое место занимает система сбалансированных показателей. Эта система является инструментом стратегического и оперативного управления, который позволяет увязать в единое целое стратегические цели предприятия с его бизнес-процессами и ежедневными действиями персонала на каждом уровне управления.

Применение системы сбалансированных показателей наиболее полно способствует решению поставленной задачи формирования и дальнейшей реализации стратегии управления интеллектуальным капиталом предприятия. В практике именно эта функциональ-

сложность выбранной модели управления интеллектуальным капиталом зависит от уникальности высокотехнологичного предприятия и определяется особенностями его деятельности

ная стратегия является доминирующей в реализации конкурентной стратегии высокотехнологичного предприятия. Посредством набора индикаторов в системе сбалансированных показателей, ЯВЛЯЮЩИХСЯ СОВОКУПНОСТЬЮ КОНКретных показателей оперативного управления, менеджмент осуществляет реализацию конкурентной стратегии, используя прогрессивные методы управления. Система сбалансированных показателей позволяет определить, насколько деятельность высокотехнологичного предприятия соответствует сформированной им конкурентной стратегии.

В процессе управления реализацией конкурентной стратегии систематически наблюдаются и оцениваются результаты деятельности менеджмента, поскольку развитие интеллектуального капитала предприятия находится в постоянной причинно-следственной взаимосвязи с индикаторами системы сбалансированных показателей. Для получения такой информации и формирования управленческих воздействий необходимо создать обратную связь в системе управления интеллектуальным капиталом.

Реализация этой связи осуществляется с помощью мониторинга и диагностики предпринимаемых менеджментом стратегических действий. Это предполагает проверку каждого из стратегических действий на соответствие, последовательность и актуальность. Проверка осуществляется по четырем перспективам системы сбалансированных показателей: финансовой, клиентской, обучения

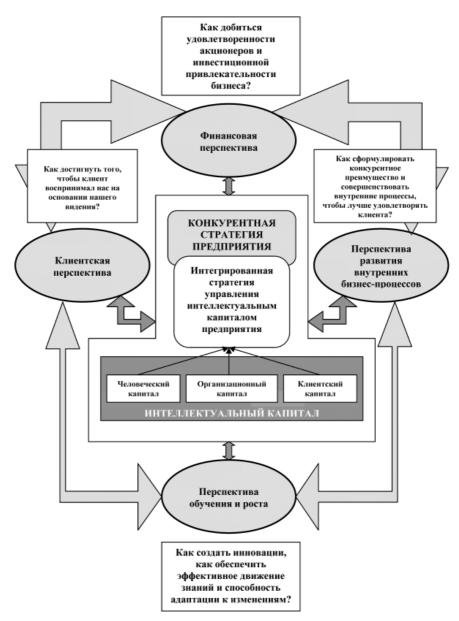


Рис. 3. Структура формирования интегрированной стратегии управления интеллектуальным капиталом предприятия посредством системы сбалансированных показателей

Источник: авторское построение

и роста, развития внутренних бизнес-процессов.

Стратегия управления интеллектуальным капиталом посредством системы сбалансированных показателей, основанная на перераспределении, преобразовании и переносе потока знаний между всеми составляющими интеллектуального капитала предприятия формируется с помощью структуры (см. рис. 3 на с.83).

Три нефинансовые перспективы являются источником и одновременно приемником информации, описывающими не только составляющие интеллектуального капитала, но и взаимосвязи между ними. В практической ситуации эффективная реализация конкурентной стратегии высокотехнологичного предприятия обеспечивается за счет интеграции различных составляющих в стратегии управления интеллектуальным капиталом и непрерывной обратной связи при обмене информацией.

В процессе реализации конкурентной стратегии происходит совершенствование и наращивание интеллектуального капитала. Эффективность реализации стра-

на практике,
как правило,
используется
комбинация различных
элементов комплекса
управленческих
решений

тегии связана с выбором и определением набора целевых индикаторов системы сбалансированных показателей. На практике в качестве показателей могут использоваться финансовые индикаторы, например:

- совокупные активы, доходы от новых продуктов, прибыль на сотрудника и т.д.;
- индикаторы по клиентам (доля рынка, средний оборот на клиента, индекс лояльности, индекс удовлетворенности и т.д.);
- индикаторы обучения и роста (текучесть кадров, среднее время отсутствия, ежегодные затраты на обучение, индекс мотивации сотрудников и т.д.);
- индикаторы процессов (своевременная доставка, рост производительности, административные расходы, оборачиваемость складских запасов, прямые контакты с клиентами)
- и ряд других.

С целью обеспечения непрерывного роста рыночной стоимости необходимо осуществлять стратегические изменения в направлени-ЯХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧного предприятия. Эти изменения ДОЛЖНЫ ПРОВОДИТЬСЯ В СООТВЕТСТВИИ с характером воздействия нестабильной внешней среды на систему управления высокотехнологичным предприятием. Поэтому в его конкурентной стратегии корректируются значения целевых индикаторов системы сбалансированных показателей, а также изменяется набор используемых показателей. Это осуществляется посредством использования результатов мониторинга и визуализации с учетом существующих обратных связей между бизнес-процессами и индикаторами.

Алгоритм формирования стратегии управления интеллектуальным капиталом на основе интегрированного подхода достаточно сложен. Поэтому здесь приведены только основные этапы этого алгоритма, которые включают в себя:

Этап 1: Определение в исходной модели формирования интеллектуального капитала его составляющих и элементов, необходимых для создания стратегии управления интеллектуальным капиталом.

Этап 2: Формирование комплекса мер, обеспечивающих сбор, систематизацию и анализ информации посредством регулярной диагностики интеллектуального капитала.

Этап 3: Разработка системы оценки результатов деятельности менеджмента посредством использования системы сбалансированных показателей. Этот этап рассматривается нами в предположении, что данная система уже используется высокотехнологичным предприятием или находится в состоянии внедрения.

Этап 4: Создание обратных связей в системе управления интеллектуальным капиталом по четырем перспективам системы сбалансированных показателей: финансовой, клиентской, обучения и роста, развития внутренних бизнес-процессов.

Этап 5: Проектирование совокупности мероприятий, обеспечивающих стратегические изменения в направлении совершенствования и наращивания интеллектуального капитала предприятия. Для реализации этого этапа необхо-

система
сбалансированных
показателей
позволяет определить,
насколько деятельность
высокотехнологичного
предприятия
соответствует
сформированной
им конкурентной
стратегии

димо произвести в конкурентной стратегии и стратегии управления интеллектуальным капиталом предприятия корректировку значений целевых индикаторов системы сбалансированных показателей, а зачастую и изменить набор используемых показателей.

Для того чтобы успешно реализовать предложенную нами интегрированную стратегию управления интеллектуальным капиталом, предприятие должно иметь достаточно высокий уровень управляемости и развития бизнеса, а также высококвалифицированный менеджмент. Только динамично развивающиеся и самообучающиеся предприятия, обладающие гибкими организационными структурами управления, могут эффективно применять системы управления, в основе которых лежит использование системы сбалансированных показателей.

в процессе реализации конкурентной стратегии происходит совершенствование и наращивание интеллектуального капитала

Литература

- 1. Багаутдинова Р.Г. Разработка и применение комплексной сбалансированной системы показателей конкурентоспособности интеграционных образований в российской промышленности. // Российское предпринимательство, 2008. №3.
- 2. Баранов В.В., Зайцев А.В. Диверсификация инновационного бизнеса в холдинговых структурах и оценка ее эффективности. Вестник университета. ГОУВПО «Государственный университет управления», 2009. № 11.
- 3. Баранов В.В., Зайцев А.В. Стоимостный подход к управлению холдинговыми компаниям и // Российское предпринимательство. Выпуск 2, 2008. №9.
- 4. Баранов В.В., Зайцев А.В Управление нематериальными факторами роста рыночной стоимости

- высокотехнологичного предприятия // Имущественные отношения в Российской Федерации, 2009. №5.
- 5. Зайцев А.В Особенности формирования стратегии управления стоимостью бизнеса в холдинговых структурах // Имущественные отношения в Российской Федерации, 2009. №2.
- 6. Зинов В.Г., Лебедева Т.Я., Цыганов С.А. Инновационное развитие компании: управление интеллектуальными ресурсами: Учебное пособие / Под ред. В.Г. Зинова. М.: Издательство «Дело» АНХ, 2009.
- 7. Лукичёва Л.И. Управление интеллектуальным капиталом: Учебное пособие / 2-е изд., стер. М.: Омега-Л., 2009.
- 8. Седларж Й., Зайцев А.В. Система сбалансированных показателей как инструмент стратегического и оперативного управления предприятием // Формирование новой экономики XXI века: Сборник статей Международной научно-практической конференции. Пенза: Приволжский Дом знаний, 2009.
- 9. Стюарт Томас А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Перевод с англ. В. Ноздриной. М.: Поколение, 2007.
- 10. Kaplan R.S., Norton D.P. Balanced Scorecard. Boston, Harvard Business School Press. 1996.

кэ