

УДК 658.114.5

Л. Р. ИКСАНОВА,

соискатель

Институт экономики, управления и права (г. Казань), Россия

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА ХОЛДИНГА

Цель: определение и обоснование стратегии развития интеллектуального капитала холдинга.

Методы: абстрактно-логический, сравнения, анализа, синтеза, индукции и дедукции.

Результаты: на основе анализа теоретических положений и на примере конкретного холдинга доказана необходимость стратегии развития интеллектуального капитала холдинга. Предложено 9 принципов формирования и развития интеллектуального капитала, которые являются неотъемлемыми составляющими при формировании самой стратегии холдинга; обоснована необходимость каждого принципа. Выделены основные этапы формирования стратегии развития интеллектуального капитала.

Научная новизна: на основе анализа существующих в научной литературе подходов предложено авторское определение интеллектуального капитала холдинга. Обоснована стратегия развития интеллектуального капитала, для чего представлено определение стратегии развития интеллектуального капитала холдинга; предложена система принципов развития интеллектуального капитала холдинга, часть из которых (например, принципы сбалансированности, синергизма) являются специфичными для холдинговых компаний; выделены основные этапы формирования стратегии развития интеллектуального капитала.

Практическая значимость: в возможности расширения спектра компетенций холдинговой структуры путем формирования и совершенствования всех элементов интеллектуального капитала, что имеет принципиальное значение в инновационной экономике с высоким уровнем конкуренции, а также увеличения возможностей обмена компетенциями между подразделениями холдинга.

Ключевые слова: интеллектуальный капитал холдинга; стратегия интеллектуального капитала холдинга; принципы развития интеллектуального капитала холдинга.

Введение

Одним из актуальных направлений исследований в финансовом менеджменте на сегодняшний день является интеллектуальный капитал, выступающий в своем роде инновационным вектором развития любой национальной экономики. В условиях экономики постиндустриального типа именно интеллектуальный капитал формирует наибольшую добавленную стоимость; в этом смысле, особенно в рамках высокотехнологичных компаний, он более значим, чем традиционные факторы производства, такие как земля, наемный труд, основной и оборотный капитал.

Несмотря на возрастающий интерес к изучению теории интеллектуального капитала как в западной, так и российской экономике, до сих пор не предпринималось системных попыток углубленного изучения механизма управления интеллектуальным капиталом с точки зрения его приемлемости для холдинговых компаний.

В современных условиях интеллектуальный капитал является одним из наиболее значимых факторов обеспечения конкурентоспособности холдинговой компании, однако деятельность холдингов не может осуществляться стихийно,

без использования определенной стратегии, обеспечивая тем самым наиболее приоритетные пути развития холдинговой структуры.

Целью данной статьи является определение и обоснование стратегии развития интеллектуального капитала холдинга. В работе применялись следующие методы: абстрактно-логический, сравнения, анализа, синтеза, индукции и дедукции.

Результаты исследования

Необходимо отметить, что в специальной литературе отсутствует единство мнений по поводу сущности и содержания как интеллектуального капитала компании вообще, так и интеллектуального капитала холдинга в частности. Так, Р. Р. Гутнов сводит содержание интеллектуального капитала компании только к имеющимся у нее нематериальным активам [1, с. 11] –подобный подход, по нашему мнению, сужает содержание интеллектуального капитала. О. В. Заборовская рассматривает интеллектуальный капитал как систему знаний работников компании [2, с. 155]. По нашему мнению, в состав интеллектуального капитала (ИК) компании входят не только знания, но и определенные управленческие навыки, компетенции.

Что касается собственно интеллектуального капитала холдинга, то точное определение данного понятия в специальной литературе не встречается.

На наш взгляд, интеллектуальный капитал холдинга представляет собой систему накопленных знаний и компетенций персонала, принадлежащих холдингу нематериальных активов, формирующихся в соответствии с такими базовыми принципами, как эффективность, планомерность, динамизм, объективность, сбалансированность, циркулирование элементов интеллектуального капитала между структурами холдинга, синергизм, рациональная транспарентность, минимизация транзакционных издержек и обуславливающих устойчивое прогрессивное развитие предприятий холдинга на инновационной основе.

В предлагаемом определении нашли отражение следующие специфические атрибуты интеллектуального капитала холдинга:

- система базовых взаимосвязанных принципов, в соответствии с которыми должен развиваться и совершенствоваться интеллектуальный капитал холдинга;

- взаимосвязь интеллектуального капитала и обеспечения устойчивого прогрессивного развития холдинга на инновационной основе;

- требование сбалансированности развития ИК холдинга, которое проявляется в том, что интеллектуальный капитал не может существенным образом концентрироваться в рамках только одной из структур холдинга в ущерб другим: передовые знания и навыки в рамках холдинга должны оперативно передаваться от одних компаний другим;

- нацеленность интеллектуального капитала на минимизацию транзакционных издержек, возникающих между предприятиями холдинга, прежде всего, затрат на поиск и обработку информации и издержек, связанных с заключением и исполнением различного рода сделок.

Стратегия развития интеллектуального капитала холдинговой компании является производной по отношению к стратегии ее функционирования в целом. Стратегия способствует снижению уровня неопределенности деятельности предприятия и рисков. Рационально разработанная и эффективно внедренная стратегия при этом особенно важна для таких субъектов предпринимательской деятельности, как крупные диверсифицированные холдинговые структуры. Развитие такого рода структур без четкой формализованной стратегии

усиливает риски вложения капитала в неэффективные проекты, увеличивает уровень неопределенности внешней и внутренней среды как отдельных подразделений холдинга, так и управляющей компании холдинговой структуры в целом.

В настоящее время единого, общепризнанного определения категории «стратегия» также не существует. Известный американский экономист В. Глак предлагает следующее определение: «Стратегия – это унифицированный, интегрированный и понятный план, разработанный таким образом, чтобы быть уверенным в достижении целей предприятия» [3]. В данном определении нашла свое отражение одна из важнейших, на наш взгляд, финансово-экономических функций стратегии предприятия, а именно – повышение уверенности в достижении целей предприятия, или снижение уровня неопределенности хозяйственной деятельности.

Достаточно простое и емкое определение предлагает классик науки управления Г. Минцберг: «Стратегия – это модель (образец поведения) в потоке будущих действий или решений» [4, с. 5]. Сходной позиции придерживается и Дж. Барни: «Стратегия – это модель размещения ресурсов, которая позволяет организации улучшить результаты ее хозяйственной деятельности. «Хорошая» стратегия – это стратегия, которая нейтрализует угрозы, использует рыночные возможности, опираясь на свои сильные стороны и укрепляя свои слабые стороны» [5, с. 32].

А. В. Якимов определяет сущность стратегии следующим образом: «Стратегия – это модель взаимодействия всех ресурсов, позволяющая организации наилучшим способом исполнить ее миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ» [6, с. 23]. Тесную связь стратегии с процессами повышения конкурентоспособности, причем в отношении стратегий развития не только отдельных предприятий, но и целых регионов, подчеркивают О. В. Демьянова и А. Р. Сафиуллин [7].

На основе анализа существующих подходов к сущности и содержанию стратегии мы предлагаем собственное определение стратегии развития интеллектуального капитала (ИК) холдинговой структуры.

Стратегия развития ИК холдинга представляет собой комплекс взаимосвязанных, объективных, наиболее приоритетных направлений формирования и совершенствования всех элементов интеллектуального капитала, соответствующих общей стратегии развития холдинга

и обеспечивающих долгосрочное устойчивое повышение эффективности его функционирования.

Таким образом, неотъемлемыми характеристиками стратегии развития ИК холдинга должны быть комплексность и взаимосвязанность отдельных элементов ИК как друг с другом, так и в разрезе подразделений холдинга, обусловленность стратегии развития ИК общей стратегией холдинга и нацеленность стратегии и вытекающей из нее системы управления интеллектуальным капиталом холдинга на обеспечение долгосрочного устойчивого повышения уровня его эффективности. Последнее вполне согласуется с тем фактом, что в условиях экономики постиндустриального типа, экономики знаний и высоких технологий именно интеллектуальный капитал является наиболее значимым фактором повышения эффективности деятельности различных компаний, в том числе и холдингового типа.

А. В. Просвирнин предлагает последовательность этапов разработки стратегии развития интеллектуального капитала крупной корпорации, к которым он относит транснациональные корпорации, финансово-промышленные группы и крупные холдинговые структуры [8, с. 58]. В наиболее общем виде, по его мнению, алгоритм выбора стратегии развития интеллектуального капитала холдинга включает в себя следующие этапы:

- 1) определение конкурентов холдинга;
- 2) проведение рейтинговой оценки интеллектуального капитала регионов, расположения конкурентов и рассматриваемого холдинга;
- 3) определение роли факторов ИК мезоуровня;
- 4) осуществление рейтинговой оценки развития ИК конкурентов;
- 5) определение состояний развития ИК конкурентов;
- 6) определение средневзвешенного состояния развития ИК конкурентов;
- 7) корректировка результатов в соответствии со значениями факторов ИК мезоуровня;
- 8) оценки состояний развития ИК холдинга;
- 9) определение состояние развития ИК рассматриваемого холдинга;
- 10) формирование перечня управленческих мероприятий развития ИК холдинга;
- 11) принятие управленческого решения и выбор стратегии развития ИК холдинга, оперируя существующей стратегией развития, средневзвешенным состоянием развития ИК конкурентов, состоянием развития ИК холдинга и условиями выбора.

12) внедрение комплекса управленческих мер согласно выбранной стратегии развития ИК холдинга.

По нашему мнению, последовательность разработки стратегии ИК холдинга, предложенная А. В. Просвирниным, является крайне трудоемкой с точки зрения практической реализации. В частности, крайне сложно получить релевантную информацию о характере формирования и использования ИК конкурентов, тем более что у многоотраслевого холдинга такого рода конкурентов имеется достаточно большое количество.

Рассмотрим особенности формирования стратегии и системы управления ИК ОАО «Холдинговая компания «Ак Барс» – одного из крупнейших многопрофильных холдингов Республики Татарстан. В состав ОАО «Холдинговая компания «Ак Барс» входят предприятия различных отраслей народного хозяйства: сельское хозяйство, пищевая промышленность, машиностроение и судостроение, авиаперевозки, торговля и др.

Холдинговая компания осуществляет управление предприятиями при помощи следующих инструментов: бюджетирование текущей деятельности, организация взаимодействия с кредитными учреждениями, управление финансовыми потоками, автоматизация бухгалтерского учета, ревизионная работа, разработка кадровой политики и юридическое сопровождение.

В целом, по холдингу расходы на воспроизводство ИК увеличились в 2011 г. на 7,8 % по сравнению с 2010 г., а в 2012 г. на 8,1 % по сравнению с уровнем 2011 г.¹, что свидетельствует об инертном увеличении затрат на формирование и развитие интеллектуального капитала холдинга, совсем незначительном опережающем темп инфляции. По сути, можно сделать вывод о том, что фактически развитие ИК не рассматривается в качестве ключевого стратегического приоритета развития холдинга.

Можно выделить несколько основных признаков классификации стратегий развития ИК холдинга:

1. По уровню «замкнутости–открытости»:
 - внутренняя (закрытая) стратегия предприятия холдинга выполняют практически полный цикл интеллектуальной деятельности;
 - внешняя (открытая) стратегия, в рамках которой предприятия холдинга интегрируются

¹ По данным ОАО «Холдинговая компания «Ак Барс».

в цепочку создания интеллектуального капитала совместно со сторонними организациями (подход кооперации) или приобретает готовые интеллектуальные и информационные ресурсы извне.

2. По уровню первенства на конкурентном рынке [9, с. 40]:

– стратегия «интеллектуального лидера» – приоритет управления интеллектуальным капиталом на предприятиях холдинга большой, система управления стремится к совершенству;

– стратегия «последователя» – холдинг экономит на долгосрочных инвестиционных вложениях в создание интеллектуального капитала, снижает риски интеллектуальной деятельности, следуя за интеллектуальным лидером и приобретая то, что уже дало «лидеру в знаниях» устойчивую экономическую отдачу;

– стратегия «аутсайдера» – холдинг минимизирует затраты на управление интеллектуальным капиталом, стремясь максимально использовать бесплатные информационные и интеллектуальные ресурсы.

3. По степени централизации разработки и реализации:

– стратегия централизации, когда управленческие решения по вопросам формирования и развития ИК принимаются на уровне головной (управляющей) компании холдинга и доводятся до предприятий холдинга без какого-либо обсуждения с последними;

– стратегия децентрализации, при которой предприятия холдинга реализуют собственные индивидуальные стратегии управления ИК, а управляющая компания осуществляет лишь некоторые общие функции координации, финансирования и развития ИК холдинга;

– смешанная стратегия, при которой часть управленческих решений и процедур в сфере развития ИК осуществляется централизованно, часть – децентрализованно, и при этом существуют действенные как вертикальные, так и горизонтальные механизмы взаимодействия по вопросам развития ИК холдинга.

По нашему мнению, последняя из приведенных выше стратегий развития ИК холдинга является наиболее продуктивной, по крайней мере для крупных межотраслевых холдингов. Вместе с тем данная стратегия является и наиболее сложной с точки зрения практической реализации. В частности, в ОАО «Холдинговая компания «Ак Барс» недостаточно отработанными являются механизмы вертикальных и особенно горизонтальных коммуникаций по вопросам развития отдельных элементов интеллектуального капитала.

Важно, чтобы стратегия формирования и развития ИК холдинга соответствовала ряду принципов, т. е. некоторых устойчивых требований. В связи с этим мы предлагаем систему принципов развития ИК, часть из которых, например, принципы сбалансированности, синергизма, являются специфичными для холдинговых компаний (см. табл.).

Предлагаемые принципы формирования и развития интеллектуального капитала холдинга*

Наименование	Содержание
1. Принцип эффективности	Предполагает превышение доли прибыли, полученной в результате использования ИК холдинга, над затратами на его формирование и развитие
2. Принцип планомерности	Означает необходимость текущего и перспективного планирования потребности в ИК и источников его финансирования как в разрезе подразделений холдинга, так и для холдинговой компании в целом
3. Принцип динамизма	Предполагает способность ИК холдинга к постоянному совершенствованию в соответствии с тенденциями изменения факторов внутренней и внешней среды и, прежде всего, трендами научно-технического прогресса; развитию новых компетенций; быстрому циркулированию элементов ИК между структурами холдинга
4. Принцип объективности	Формирование и развитие ИК холдинга должно осуществляться на основе научно обоснованных методов и моделей при минимальной роли субъективного фактора
5. Принцип сбалансированности	Не должен иметь место существенный дисбаланс в развитии ИК между отдельными подразделениями холдинга. Такого рода дисбаланс будет препятствовать быстрому и эффективному трансферу знаний, технологий, идей между предприятиями холдинга, затруднять реализацию совместных для нескольких подразделений холдинга проектов
6. Принцип циркулирования ИК между структурами холдинга	Должны существовать механизмы передачи отдельных видов нематериальных активов между предприятиями холдинга, возможности обмена знаниями и компетенциями различных подразделений холдинга. Данный принцип непосредственно следует из требования сбалансированности ИК и предопределяет принцип синергизма
7. Принцип синергизма	Означает обеспечение взаимодействия интеллектуального капитала различных структур холдинга с целью получения дополнительного экономического эффекта (например, посредством разработки и внедрения НИОКР на основе взаимодействия отделов технического профиля и конструкторских бюро нескольких компаний холдинга). Данный принцип может предполагать и взаимодействие нескольких видов ИК различных структур холдинга, например, когда для внедрения современной информационной системы на одном из предприятий холдинга привлекаются на проектных началах специалисты из других структур
8. Принцип рациональной транспарентности	Означает необходимость обеспечения максимально возможной транспарентности (прозрачности) затрат на формирование ИК и механизмов управления им в рамках холдинга с целью минимизации возможных злоупотреблений
9. Принцип минимизации транзакционных издержек между структурами холдинга	Развитие интеллектуального капитала предприятий холдинга и его головной компании должно быть организовано таким образом, чтобы в долгосрочном периоде обеспечить минимизацию всех видов транзакционных издержек, возникающих в процессе осуществления трансакций между структурами холдинга.

* Источник: собственная разработка автора.

Следует отметить, что в рамках ОАО «Холдинговая компания «Ак Барс» в настоящее время из всех представленных в вышеприведенной таблице принципов в определенной степени реализуется лишь принцип динамизма. Так, достаточно оперативно обновляется программное обеспечение деятельности предприятий холдинга в соответствии с тенденциями развития сферы информационно-коммуникационных технологий; обучение топ-менеджмента и ряда специалистов компании также организуется в соответствии с новейшими тенденциями рынка образовательных услуг. В целом же управление ИК холдинга является непрозрачным (в частности, не проводятся внутрикорпоративные тендеры на приобретение программного обеспечения, организацию дорогостоящего обучения персонала и формирование иных элементов интеллектуального капитала холдинга, что увеличивает риск злоупотреблений). Количественные методы оценки эффективности отдельных видов ИК холдинга практически не используются. Совместные проекты нескольких предприятий холдинга, основанные на использовании интеллектуального капитала, в настоящее время также практически не реализуются, что свидетельствует об отсутствии принципа синергизма.

Подводя итог вышеизложенному, можно выделить следующие основные этапы формирования стратегии развития интеллектуального капитала холдинга:

1. Исследование системы ключевых компетенций холдинга, обуславливающих его конкурентные преимущества. Под компетенциями холдинговой структуры понимаются реализуемые ею основные функции, обеспеченные соответствующими ресурсами, знаниями, навыками. Анализ того, в какой мере отдельные элементы холдинговой структуры вносят вклад в формирование ее общих компетенций. Выявление возможностей трансфера ключевых компетенций между элементами холдинговой структуры.

2. Анализ общей стратегии развития холдинговой структуры. Формализация стратегии развития холдинга в том случае, если она отсутствует в системном виде.

3. Разработка стратегии развития интеллектуального капитала холдинга исходя из системы выделенных компетенций холдинговой структуры,

общей стратегии развития холдинга, имеющихся ресурсов совершенствования ИК и обоснованных принципов формирования и развития интеллектуального капитала холдинга, представленных в приведенной выше таблице.

4. Конкретизация положений стратегии в форме организационно-экономических механизмов развития отдельных элементов интеллектуального капитала в разрезе компаний, входящих в состав холдинга, и холдинговой структуры в целом.

Выводы

Таким образом, взаимосвязь системы компетенций холдинговой структуры и стратегии формирования и развития интеллектуального капитала холдинга носит циклический характер. С одной стороны, от качества компетенций холдинговой структуры непосредственно зависит стратегическая траектория развития его интеллектуального капитала; с другой – интеллектуальный капитал создает возможности расширения спектра компетенций холдинговой структуры, что имеет принципиальное значение в инновационной динамично развивающейся экономике с высоким уровнем конкуренции, а также увеличения возможностей обмена компетенциями между подразделениями холдинга.

Список литературы

1. Гутнов Р. Р. Современная концепция управления человеческими ресурсами. М.: РГБ, 2008. С. 11.
2. Заборовская О. В. Формирование и развитие человеческого капитала в регионе. СПб.: Изд-во СпГУЭиФ, 2012. 155 с.
3. Glueck W.F. Business Policy and Strategic Management. New York, McGraw-Hill, 1980. P. 71–78.
4. Mintzberg H., McHugh A. Strategy formulation in adhocracy. Administrative Science Quarterly, 30, 1985. P. 5.
5. Barney J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Addison-Wesley Publishing Company, New York, 1996. P. 32.
6. Якимов А. В. Теория и практика стратегического планирования // Инвестиции в России. 2009. № 5. С. 23.
7. Демьянова О. В., Сафиуллин А. Р., Хазиахметов Б. З. Подходы к оценке конкурентоспособности на основе методов анализа эффективности. Казань, ЦПЭИ, 2009. 312 с.
8. Просвирнин А. В. Основы экономики знаний. Ростов-н/Д: Феникс, 2011. С. 58.
9. Кетова К. В. Учет человеческого капитала при моделировании экономической системы региона / К. В. Кетова, И. Г. Русик // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика. 2008. № 3. С. 40.

В редакцию материал поступил 04.02.14

© Иксанова Л. Р., 2014

Информация об авторах

Иксанова Лилия Римовна, соискатель кафедры финансового менеджмента, Институт экономики, управления и права (г. Казань)

Адрес: 420111, г. Казань, ул. Московская, 42

E-mail: liliyari@mail.ru

Как цитировать статью: Иксанова Л. Р. Стратегия развития интеллектуального капитала холдинга // Актуальные проблемы экономики и права. 2014. № 1 (29). С. 110–115.

L. R. IKSANOVA,

applicant

Institute of Economics, Management and Law (Kazan), Россия

STRATEGY OF DEVELOPING THE INTELLECTUAL CAPITAL OF A HOLDING

Objective: to determine and ground the development strategy of intellectual capital of a holding.

Methods: abstract-logical, comparison, analysis, synthesis, induction, and deduction.

Results: basing on the analysis of theoretical provisions and an example of certain holding the necessity was proved to elaborate the development strategy of intellectual capital of a holding. Nine principle of forming and developing the intellectual capital were proposed, which are integral to forming the holding strategy; necessity of each principle is proved. The main stages of forming the development strategy of intellectual capital of a holding are extinguished.

Scientific novelty: basing on the analysis of existing scientific approaches, the author's definition of the intellectual capital of a holding was proposed. The development strategy of intellectual capital is grounded, for which a system of principles is proposed for developing the intellectual capital of a holding; a part of which (for example, the principles of balancing, synergism) are specific for holding companies; the main stages of forming the development strategy of intellectual capital are extinguished.

Practical value: possibility to broaden the range of competences of a holding structure by forming and improving all the elements of intellectual capital, which is essential for innovative economy with high competition, as well as to increase the possibilities of competences exchange between the holding departments.

Key words: intellectual capital of a holding; strategy of intellectual capital of a holding; principles of developing the intellectual capital of a holding.

References

1. Gutnov, R. R. *Sovremennaya kontseptsiya upravleniya chelovecheskimi resursami* (Modern concept of human resources management). Moscow: RGB, 2008, p. 11.
2. Zaborovskaya, O. V. *Formirovanie i razvitie chelovecheskogo kapitala v regione* (Forming and developing human capital in a region). Saint Petersburg: Izd-vo SpGUEiF, 2012, 155 p.
3. Glueck, W.F. *Business Policy and Strategic Management*. New York, McGraw-Hill, 1980. Pp. 71–78.
4. Mintzberg, H., McHugh, A. *Strategy formulation in adhocracy*. Administrative Science Quarterly, 30, 1985. P. 5.
5. Barney, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley Publishing Company, New York, 1996. P. 32.
6. Yakimov, A. V. Theory and practice of strategic planning. *Investitsii v Rossii*, 2009, no. 5, p. 23 (in Russ.).
7. Dem'yanova, O. V., Safiullin, A. R., Khaziakhmetov, B. Z. *Podkhody k otsenke konkurentosposobnosti na osnove metodov analiza effektivnosti* (Approaches to estimating the competitiveness based on efficiency analysis methods). Kazan, TsPEI, 2009, 312 p.
8. Prosvirmin, A. V. *Osnovy ekonomiki znaniy* (Bases of knowledge economy). Rostov on Don: Feniks, 2011, p. 58.
9. Ketova, K. V., Rusik, I. G. Accounting of human capital during modeling the economic system of a region. *Vestnik Moskovskogo un-ta. Ser. 6. Ekonomika*, 2008, no. 3, p. 40 (in Russ.).

Received 04.02.14

Information about the author

Iksanova Liliya Rimovna, applicant of Financial Management Chair, Institute of Economics, Management and Law (Kazan)

Address: 42 Moskovskaya St., 420111, Kazan

E-mail: liliyari@mail.ru

How to cite the article: Iksanova L. R. Strategy of developing the intellectual capital of a holding. *Aktualnye problemy ekonomiki i prava*, 2014, no. 1 (29), pp. 110–115.

© Iksanova L. R. , 2014