

ISSN 2181-2357

XALQARO NAZARIY VA AMALIY TADQIQOTLAR
JURNALI

INTERNATIONAL JOURNAL OF THEORETICAL AND PRACTICAL RESEARCH

JURNAL FARG'ONA POLITEXNIKA
INSTITUTI HAMKORLIGIDA NASHR
ETILADI



VOLUME 2,
Issue 5
2022





«Al-Ferganus» MChJ Nashriyot markazi.

A. M. Abdullayev

2-tom, 5-son.

«Nazariy va amaliy tadqiqotlar xalqaro jurnali»

Ilmiy jurnal.

May 2022 y.

2021 yil noyabrdan beri nashr etilmoqda.

Oyiga bir marta nashr etiladi. 16+

Tahririyat kengashi raisi Salomov O'ktam Raximovich, Rector of FerPI

Bosh muharrir K. I. Kurpayanidi

Tahririyat hay'ati: A.M.Abdullaev, M.S.Ashurov, E.A.Mo'minova, K.X.Abduraxmonov, A.N.Asaul, A.V.Burkov, U.V.G'ofurov, M.A.Ikromov, D.Kudbiev, E.S.Margianiti, B.Obrenovich, L.NA Sultonov, L.NA. , A.Xasanov, Sh.T.Karimov, Sh.Sh.Salixanova, U.K.Alimov, S.M.Turabdjano, B.A.Alimatov, R.J.Tozhiyev, A.A.Risqulov, B.M.Tursunov, A.A.Shermukhamedovsh, Y.S.A. H.A.Akramov, M.X.Hakimov, Sh.M.Iskandarova, Z.M.Sobirova, A.M.Muxtorova, L.M.Babaxo'jaeva.

Tahririyat manzili: 150107

Farg'ona shahri, Farg'ona ko'chasi, 86 -

uy

Тел. +998971003888

<https://alferganus.uz/en/site/index>

E-mail: alferganus.ltd@gmail.com



IF(Impact Factor) **8.7 / 2021**
<http://journalseeker.researchbib.com/view/issn/2181-2357>



TOGETHER WE REACH THE GOAL
SJIF 2022: 5,962
<http://sjifactor.com/passport.php?id=21994>

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti administratsiyasi huzuridagi axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligida ro'yxatga olingan.

Ro'yxatga olish № 1189 Berilgan sanasi: 17-06-2021.

Xalqaro nazariy va amaliy tadqiqotlar jurnali Crossref, OpenAIRE, Google Scholar bazalariga kiritilgan.

Impact-faktor 2021 Evaluation Pending



CC litsenziyasi turi: Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Jurnal jahon va mintaqaviy darajada fan va amaliyotning rivojlanish masalalariga bag'ishlangan.

Jurnal olimlar, o'qituvchilar, doktorantlar, talabalar uchun mo'ljallangan.

Nazariy va amaliy tadqiqotlar xalqaro jurnali.

2022. T. 2. №5. <https://alferganus.uz>

ISSN 2181-2357



9 772181 235007 >

© «Al-Ferganus» nashriyot markazi,
2022 Farg'ona, O'zbekiston





Publishing Center «Al-Ferganus» LLC.
A. M. Abdullaev
“International journal of theoretical and practical research”
Scientific Journal.
Published since November 2021.
Schedule: monthly. 16+

Volume 2, Issue 5
May, 2022.

Chairman of the Editorial Board Salomov Uktam Rakhimovich, FarPI rektori

Editor-in-chief K. I. Kurpayanidi

Editorial Board: A. M. Abdullaev, M. S. Ashurov, E. A. Muminova, K. Kh. Abdurakhmanov, A. N. Asaul, A. V. Burkov, U. V. Gafurov, M. A. Ikramov, D. Kudbiev, E. S. Margianiti, B. Obrenovich, L. Ivars, K. E. Onarkulov, N. A. Sultanov, A. Khasanov, Sh. T. Karimov, Sh. Sh. Khamdamova, D. S. Salikhanova, U.K. Alimov, S.M. Turabdzhanov, B.A.Alimatov, R.Zh. Tozhiev, A.A. Riskulov, B.M. Tursunov, A.A. Shermukhamedov, S. F. Ergashev, Y.S. Abbasov, Kh.A. Akramov, M.Kh. Khakimov, Sh.M. Iskandarova, Z.M. Sobirova, A.M. Mukhtarova, L.M. Babakhodzhaeva.

Address of the editorial office:

150107

Fergana city, Fergana str., 86.

Phone +998971003888

https://alferganus.uz/en/site/index

E-mail:

alferganus.ltd@gmail.com



IF(Impact Factor) 8.7 / 2021

http://journalseeker.researchbib.com/view/issn/2181-2357



TOGETHER WE REACH THE GOAL
SJIF 2022: 5,962

http://sjifactor.com/passport.php?id=21994

Registered with the Agency of Information and Mass Communications under the Administration of the President of the Republic of Uzbekistan.
Registration No. 1189 dated 17-06-2021.

The journal "International Journal of Theoretical and Practical Research" is included Crossref, OpenAIRE, Google Scholar.

Impact-factor 2021 Evaluation Pending



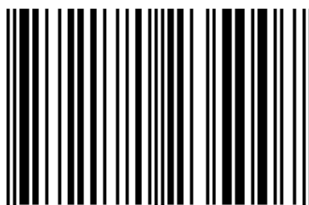
License type supported CC: Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

The Journal addresses issues of global and regional Science and Practice. For scientists, teachers, doctoral students, students.

(2022). International journal of theoretical and practical research, 2(5).

https://alferganus.uz

ISSN 2181-2357



9 772181 235007 >

© Publishing Center«Al-Ferganus»,
2022, Fergana, Uzbekistan



License type supported CC: Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



Издательский центр «Al-Ferganus» ООО.

А. М. Абдуллаев

«Международный журнал теоретических и практических исследований»

Научный журнал.

Издается с ноября 2021 г.

Выходит один раз в месяц. 16+

Том 2, Номер 5.

Май 2022 г.

Председатель редакционного совета Саломов Уктам Рахимович, ректор ФерПИ

Главный редактор К. И. Курпаяниди

Редакционная коллегия: А.М.Абдуллаев, М.С.Ашуров, Э.А.Муминова, К.Х.Абдурахманов, А.Н.Асаул, А.В.Бурков, У.В.Гафуров, М.А.Икрамов, Д.Кудбиев, Э.С.Маргианити, Б.Обренович, Л.Иварс, К.Э.Онаркулов, Н.А.Султанов, А.Хасанов, Ш.Т.Каримов, Ш.Ш.Хамдамова, Д.С.Салиханова, У.К.Алимов, С.М.Турабджанов, Б.А.Алиматов, Р.Ж.Тожиев, А.А.Рискулов, Б.М.Турсунов, А.А.Шермухамедов, С.Ф.Эргашев, Ё.С.Аббасов, Х.А.Акрамов, М.Х.Хахимов, Ш.М.Искандарова, З.М.Собирова, А.М.Мухтарова, Л.М.Бабаходжаева.

Адрес редакции: 150107

г. Фергана, ул. Ферганская, 86

Тел. +998971003888

<https://alferganus.uz/en/site/index>

E-mail: alferganus.ltd@gmail.com



IF(Impact Factor) 8.7 / 2021

[http://journalseeker.research](http://journalseeker.researchbib.com/view/issn/2181-2357)

[bib.com/view/issn/2181-](http://journalseeker.researchbib.com/view/issn/2181-2357)

[2357](http://journalseeker.researchbib.com/view/issn/2181-2357)



TOGETHER WE REACH THE GOAL

SJIF 2022:5,962

[http://sjifactor.com/passp](http://sjifactor.com/passport.php?id=21994)

[ort.php?id=21994](http://sjifactor.com/passport.php?id=21994)

Зарегистрирован в Агентстве информации и массовых коммуникаций при Администрации

Президента Республики Узбекистан.

Регистрации № 1189 от 17-06-2021.

Журнал «Международный журнал теоретических и практических исследований» включен в Crossref, OpenAIRE, Google Scholar.

Импакт-факторы журнала: 2021 Evaluation Pending



Тип лицензии CC поддерживаемый журналом: Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

В журнале рассматриваются вопросы развития мировой и региональной науки и практики. Для ученых, преподавателей, докторантов, студентов.

Международный журнал теоретических и практических исследований. 2022. Т. 2. №5.

<https://alferganus.uz>

ISSN 2181-2357



9 772181 235007 >

©Издательский центр «Al-Ferganus»,
2022, Фергана, Узбекистан



License type supported CC: Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



TABLE OF CONTENTS

Iqtisodiy fanlar / Economic Sciences/ Экономические науки

- | | | |
|----|---|----|
| 1. | Saidaxror Saidakhmedovich Gulyamov, Abbas Tairovich Shermukhamedov, Mukhitdinova M. H.
<i>Development of artificial intelligence in Uzbekistan</i> | 7 |
| 2. | Gulnara Mukhammedzhanovna Davlyatova, Sevarakhon Hasanovna Abdullaeva
<i>Ensuring the economic stability of textile enterprises based on the development of inter-sectoral relations in the economy</i> | 18 |
| 3. | Julia Mikhailovna Nikiforova
<i>Intellectual capital navigator as a resource assessment tool business entity</i> | 30 |
| 4. | Nozimjon Nabijonovich Rasulov
<i>Problems of improving the use of marketing research in the footwear market</i> | 58 |

Pedagogika fanlari / Pedagogical sciences/ Педагогические науки

- | | | |
|----|---|----|
| 5. | Farkhod Musazhonovich Nishonov
<i>Problems of organization of individual works of students in mathematics</i> | 75 |
|----|---|----|

Texnik fanlar / Technical sciences / Технические науки

- | | | |
|----|---|----|
| 6. | Nuritdin Rakhimovich Shukurov, Rakhmatulla Tangrikulovich Khalikov
<i>Ways to reduce water consumption during car maintenance</i> | 81 |
|----|---|----|

Review of the monograph / monografiyaga taqriz / Рецензия на монографию

- | | | |
|----|--|----|
| 7. | Akmaljon Akhmadzhonovich Urinov
<i>Review of the textbook of Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics of the Fergana Polytechnic Institute Kurpayanidi K.I. and Doctor of Economics, Acting Professor Muminova E.A. edited by Doctor of Economics, Professor of the Tashkent State University of Economics Ikramov M.A. "Fundamentals of Economic knowledge" for students of the joint study project Novosibirsk State Technical University of higher education 5311000 Automation and control of technological processes and production (by industry)</i> | 87 |
|----|--|----|

E'lon / Reklama / Advertisement

- | | | |
|--|-------------------------|----|
| | <i>Advertisement</i> | 89 |
| | <i>Our publications</i> | 96 |





International journal of theoretical and practical research

Scientific Journal

Year: 2022 Issue: 5

Volume: 2

Published:

31.05.2022

<http://alferganus.uz>

Citation:

Nikiforova, J.M. (2022). Intellectual capital navigator as a resource assessment tool business entity. *SJ International journal of theoretical and practical research*, 2 (5), 30-58.

Никифорова, Ю.М. (2022). навигатор интеллектуального капитала как инструмент оценки ресурсов хозяйствующего субъекта. *Nazariy va amaliy tadqiqotlar xalqaro jurnali*, 2 (5), 30-58.

Doi:

<https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6945582>

UDC 336.77

INTELLECTUAL CAPITAL NAVIGATOR AS A RESOURCE ASSESSMENT TOOL BUSINESS ENTITY

Abstract: currently, many companies underestimate intellectual capital (hereinafter referred to as IC), despite the fact that it allows you to expand and integrate the views of the firm, using resources and competencies, taking into account dynamics, on ways to create value. IC is also the basis for strategic innovations, without which companies cannot achieve a stable competitive advantage. The set of resources of each specific organization influences the results of its activities, although there is no clarity as to the reasons for success or failure. In view of the fact that it is difficult to establish what the contribution of an individual resource to success is without taking into account interdependence with other resources. In this regard, tools are needed to help corporate executives better understand how their resources interact in the process of creating value and competitive advantage. Tools that could capture complex interactions of resources: both in terms of the impact on value creation, as well as tracking real transformations. In this article we will try to find a possible answer for solving the indicated question.

Keywords: intellectual capital, resource portfolio, resource tree, transformation, intellectual capital navigator, effector plot, value chain, value shop, value network.

НАВИГАТОР ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ РЕСУРСОВ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА

Юлия Михайловна, Никифорова

Кандидат экономических наук,





ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

Аннотация: *в настоящее время многими компаниями недооценивается интеллектуальный капитал (далее ИК) несмотря на то, что он позволяет расширить и интегрировать взгляды фирмы, используя ресурсы и компетенции с учетом динамики, на способы создания ценности. ИК является также основой для стратегических инноваций, без которых компаниям не достичь стабильного конкурентного преимущества. Набор ресурсов каждой конкретной организации влияет на результаты ее деятельности, правда, нет ясности в вопросе о причинах успеха или неуспеха ввиду того, что трудно установить, каков вклад отдельного ресурса в успех без учета взаимозависимости с другими ресурсами. В связи с этим необходимы инструменты, помогающие руководителям компаний лучше понять, как их ресурсы взаимодействуют в процессе создания ценности и конкурентного преимущества, каковы инструменты, которые могли бы фиксировать сложные взаимодействия ресурсов как в плане воздействия на создание ценности, так и отслеживания реальных трансформаций. В данной статье попытаемся найти возможный вариант ответа для решения обозначенного вопроса.*

Ключевые слова: *интеллектуальный капитал, портфель ресурсов, дерево ресурсов, трансформация, навигатор интеллектуального капитала, эффлекторный график, цепочка создания ценности, мастерская создания ценности, сеть создания ценности.*

Введение

На протяжении последних 20 лет значительно вырос интерес к интеллектуальному капиталу (далее ИК), в связи с пониманием той роли, которую он выполняет в жизнедеятельности предприятий различных организационных форм. Согласно данным опроса, проведенного Economist Intelligence Unit, 94 % опрошенных руководителей компаний, на вопрос: «Необходимо ли разбираться в теме ИК и его управления?», ответили согласием. Для 13 % руководителей проблема управления ИК была названа одной из главных и порой трудновыполнимых задач [4]. Термин ИК существует уже давно, но это понятие пока еще не стало привычным в деловом бизнесе. ИК можно определить как все неденежные и нематериальные ресурсы, полностью или частично контролируемые организацией и участвующие в создании ценности. ИК включает организационные, реляционные и человеческие ресурсы. С развитием информационной экономики компаниям не обойтись без принципиально новых форм ведения бизнеса, часто для создания лидирующего конкурентного преимущества, фирмам необходимы нетрадиционные бизнес-модели и ИК, а не чисто материальные ресурсы, как это было ранее.

Анализ и результаты

В связи с тем, что современный мир все в большей степени ориентирован на





услуги и нематериальные активы, чем когда-либо, то, следовательно, нужны особые методы управления такими сложными аспектами ИК, как процессы, бренды, интеллектуальная собственность, отношения, компетенция и т.д., участвующих в создании ценности организации. Действительно, сегодня самые важные стратегические активы, как правило, носят нематериальный характер и конкурентное преимущество современных фирм обуславливается не рыночной позицией, а сложными для воспроизведения активами, основанными на знаниях, и тем способом, которым они создавались и использовались [11]. Поэтому нужны инструменты, которые отлеживали бы результативность и экономическую эффективность создания ценности с помощью ИК. Одним из таких инструментов является навигатор интеллектуального капитала (далее ICN), предложенный Й. Руусом. В данной статье будут рассмотрены основные отличительные характеристики структуры ресурсов организации. Также будет показан пошаговый анализ ресурсного портфеля компании, в том числе и ИК, с помощью ICN, который дает представление о том, как организация умеет «развертывать» или размещать свои ресурсы для создания ценности.

Классификация ресурсов компании.

Для более полного и ясного определения и восприятия ресурсов организации остановимся на их типологии (классификация по существующим признакам). С позиции экономического поведения (подбор ресурсов с целью их рационального выбора, т.е. выбора в котором минимизируются издержки и максимизируется чистая выгода) ресурсы компании могут быть подразделены на 5 групп:

— физические (материальные) - это ресурсы, имеющие форму и массу, то есть машины, инструменты, кирпичи и т.д.;

— денежные средства - это все ресурсы денежного или денежно-эквивалентного характера, т.е. деньги, облигации, акции и т.д.;

— реляционные (т.е. выражающие отношения, связи) - это все отношения, с которыми сталкивается организация, а именно взаимосвязи с клиентами, потребителями, посредниками, представителями, поставщиками, партнерами, владельцами, кредиторами и т.п.

— организационные - это ресурсы, наиболее полное и весомое определение которым было дано Л. Эдвинссоном «все те вещи, которые остаются в организации, после того как сотрудники покидают здание, и те которые вы не можете найти в балансе» [17]. В состав этих ресурсов входят: бренды; интеллектуальная собственность; процессы; системы; организационная структура; информация, представленная на бумаге, либо в базах данных, а также все другие результаты человеческой деятельности, выраженные в данной форме;

— человеческие ресурсы - это атрибуты, присущие отдельным индивидуумам (т.е. сотрудникам фирмы) в виде конкретных ресурсов для той или иной компании при условии, что они не могут быть заменены машинами и записаны на листе бумаги. К данным ресурсам можно отнести: компетенции, умения и навыки, отношения, неявные знания, личностные связи и т.д.

Некоторые характерные особенности этих групп ресурсов представлены в



таблице 1.

Необходимо также отметить, что существует еще одно отличие (не с позиции его стоимости) между типами ресурсов, а именно: является ли ресурс значимым (его роль в деятельности компании) или неосязаемым. Если ресурс рассматривается как осязаемый, или неосязаемый, то обсуждение направлено в сторону узнаваемости ресурса. В случае, когда речь идет о том, является ли ресурс традиционным экономическим (денежным или физическим (материальным)), или интеллектуальным капитальным ресурсом (реляционным, организационным, человеческим), то тогда полемика направлена на установление типа ресурса и в конечном счете его экономического поведения (с позиции предельной доходности). Причем, стоит отметить, хотя это не семантическое (в переводе с греческого «семантика» - «значимый») различие, но, однако, немаловажное утверждение, что нематериальные активы и ресурсы интеллектуального капитала - это не одно и то же, что самоочевидно. Поскольку встречается множество интеллектуальных ресурсов капитала, которые имеют осязаемое (материальное) выражение, а также, по всей видимости, существует множество традиционных экономических ресурсов, которые имеют нематериальное выражение.

Необходимо добавить, что под информационной асимметрией (information asymmetry) понимается ситуация, при которой одна из групп участников рынка владеет необходимой для ведения своих дел информацией, а другая группа не владеет (на рынке продуктов, на рынке труда, на рынке страхования, на рынке кредитов и пр.) [18]. В качестве предельной доходности ресурса следует рассматривать прирост дохода фирмы за счет использования дополнительной единицы данного ресурса. Денежные и материальные (физические) ресурсы по своей природе являются аддитивными, т.е. при использовании их остается все меньше, а при инвестировании в них - все больше. Для традиционных ресурсов справедлив закон убывающей отдачи. Что касается ресурсов интеллектуального капитала, то они не обладают качеством аддитивных величин (т.е. получение целого путем сложения), это значит, что их количество не уменьшается просто от того, что их используют, и их не обязательно становится больше просто оттого, что в них инвестируют.

Данным ресурсам свойственно:

— идемпотентность сложения:

$$\begin{cases} i + i = i \\ z + j = \max(z, j) \end{cases} \quad (1)$$

где i ; i - знания индивидов; z ; j - технологии.

Таблица 1 - Характерные особенности ресурсов компании [16]

Характерная особенность	Денежные ресурсы	Физические (материальные) ресурсы	Реляционные ресурсы	Организационные ресурсы	Человеческие ресурсы
-------------------------	------------------	-----------------------------------	---------------------	-------------------------	----------------------



Описание	Финансовые ресурсы, которые принимают форму денежных средств или активов (таких как рыночные ценные бумаги), которые могут быть легко конвертированы в чистые денежные средства	Обычно то, что можно найти в разделе «Основные средства и оборудование» в бухгалтерском балансе, а также активы, которые имеют физические характеристики (например, любая форма физической инвентаризации, это может бутылка минеральной воды: бумага, на которую нанесена этикетка, металлическая крышка, сама стеклянная бутылка, а также физическая жидкость, которая	Все заинтересованные стороны, которые влияют на деятельность организации, а именно: клиенты, поставщики, партнеры, местные органы власти, акционеры и т. п.	Ресурсы, которые организация разработала или приобрела и коими она юридически владеет, а также которые не являются физическими по характеру, например, бренды, имидж, репутация, интеллектуальная собственность, процессы, процедуры, системы, структуры и информация в базах данных или на бумаге	Ресурсы, которые уникальны для человека, такие как неявное знание, креативность, решительность, умение, отношение, мотивация и т. д.
Владеет и контролирует	Организация	Организация	Другая сторона (по соглашению с каждой из	Организация	Человек (индивидуум)
Экономическое поведение	Снижение предельной доходности	Снижение предельной доходности	Сетевая экономика	Сетевая экономика	Увеличение предельной доходности
Аддитивность	да	да	нет	нет	нет
Информационная асимметрия	Низкая	Низкая	Высокая	Высокая	Высокая
Конкурентность ресурса (состоятельность)	да	да	нет	нет	нет
Исключаемость	да	да	нет	частично	нет

По формуле 1 в первом условии, при $i + i = i$, это означает, что в случае, если первоначальный обладатель знаний и информации предоставляет их кому-либо, то он не лишается данных знаний, а наряду с этим, получая знания, которые он уже имел, ничего не приобретает.



По формуле 1 во втором варианте, при $i + j = \max(i, j)$, т.е. если в компании возникает спорный вопрос в выборе существующих двух и более конкурирующих технологий, то для последующего применения будет взята одна из них. Причем, стоимость совокупности технологий будет определяться как стоимость лучшей из них.

- принцип умножения: это значит, что интеллектуальные ресурсы равны произведению его составляющих элементов, а точнее человеческих ресурсов, реляционных и организационных [15].

Реляционные (отношенческие) и организационные ресурсы существуют по законам сетевой экономики, когда первоначальные инвестиции обычно дают очень малую отдачу, и нужны значительные совокупные инвестиции, прежде чем доход достигнет приемлемого уровня. Стоит заметить, что через некоторое время после увеличения вложений предельная отдача от инвестиций в ресурсы интеллектуального капитала будет увеличиваться, пока не достигнет точки перегиба, после чего дальнейшие предельные инвестиции будут приносить все убывающую предельную отдачу. Человеческим ресурсам, как правило, присущ закон возрастающей предельной отдачи. (Пример, передача новых знаний между 2 индивидуумами, обладающими разными объемами знаний, при том, что они будут узнавать новое, вызывает увеличение дистанции между их объемами знаний) [16].

В таблице 2 представлен наглядный пример дифференциации ресурсов компании по типу и распознаванию их с позиции бухгалтерского учета.

Таблица 2 - Типовое разделение ресурсов и их распознавание (на примере) [составлено автором]

Признаваемость ресурса		Тип ресурса				
		Денежные ресурсы	Физические (материальные) ресурсы	Реляционные ресурсы	Организационные ресурсы	Человеческие ресурсы
Учет, узнаваемость	Осязаемый	Денежные средства	Здания, сооружения	Повторный заказ	Контракт сотрудника	Физическое присутствие
	Нематериальный	Заемные средства	Месторасположение здания предприятия	Статус предпринимательского поставщика	Организационная культура	Способность решать задачи

Дерево ресурсов - лучший способ наглядного представления ресурсного портфеля организации. Для наиболее лучшей визуализации портфеля ресурсов, компаниями может быть использован эффективный инструмент в виде «дерева» ресурсов. Благодаря ресурсному дереву, организации способны выявлять и определять приоритеты и оценивать самые важные ресурсы, необходимые для создания и приумножения ценности фирмы. «Дерево» ресурсов устанавливает соподчиненность и взаимосвязи между ресурсами, а также фиксирует все потребности в ресурсах. «Дерево» ресурсов - это структура - декомпозиция, которая поэтапно разбивает все основные ресурсы на составные ресурсы до момента, пока не дойдем до необходимого уровня детализации. Для этого нужно акцентировать внимание на четырех аспектах идентификации ресурса, причем

критерии должны быть применены при распознавании на всех уровнях иерархии.

Первый критерий заключается в том, чтобы каждый ресурс был различимым, т.е. понятие ресурса должно быть точным и отличным от определений иных ресурсов на конкретном уровне.

Второй критерий - каждый ресурс должен быть полным, т. е. не должно быть недостатка в значимых ресурсах на рассматриваемом уровне дерева ресурсов.

Третьим критерием является независимость ресурса от остальных ресурсов, это означает, что, если один из ресурсов изменяется, то не должно быть автоматического и немедленного изменения в любом из других ресурсов.

Четвертый критерий обуславливается тем, что «дерево» ресурсов должно быть приемлемым (адекватным), т.е. структура ресурсов должна быть разбита до необходимого уровня в осуществлении цели, для которой и будет использована данная декомпозиция (управление ресурсным портфелем компании) [9].

Если все эти критерии соблюдаются, то «дерево» ресурсов будет без особых усилий структурировано и понятно для восприятия, потому что в структуре ресурсного дерева будут отражены все ресурсы, к которым организация имеет доступ для создания ценности, декомпозированные до приемлемой степени подробности. Два наивысших уровня структуры «дерево» ресурсов представлено на рисунке 1.



Рис. 1 - Деление портфеля ресурсов компании на уровни детализации.

В результате понимания принципа трансформации и рассмотрения «влияния» мы получаем дополнительную выгоду потому, что «влияния» могут рассматриваться как аддитивные. (К примеру, вы испытаете более сильное влияние, если я воздействую на вас, одновременно уговаривая словами (компетенция, время, власть, доверие и т.д.) и платя вам, чтобы вы что-то сделали, чем, если бы я просто платила вам или просто пыталась уговорить)

В таблице 3 представлены возможные трансформации 2 уровня «дерева» ресурсов организации.

Наглядную картину отображения уникальной трансформационной структуры организации, т.е. как она развертывает свои ресурсы для создания ценности, способен отобразить навигатор интеллектуального капитала (далее ICN). Поскольку под навигатором интеллектуального капитала понимается цифровое и графическое представление системы «развертывания» ресурсов в организации (с точки зрения менеджмента) [7], ICN показывает трансформацию одних ресурсов в другие. Однако важно понимать, что все трансформации возможны, но не все уместны для той или иной конкретной организации.

Таблица 3 - Примеры трансформации ресурсов [составлено автором]

Тип ресурса	Денежные	Физические	Реляционные	Организацион	Человечески
Денежные	Инвестиции в финансовые инструменты	Инвестиции в активы	Инвестиции в построение отношений	Инвестиции в бренды, процессы, системы, SW,	Инвестиции в квалификацию сотрудников
Физические	Выручка от реализации продукции	Оборудование для производства товара	Дизайн и особенности продукта, обуславливают лояльность	Новый актив генерирует новый процесс	Новый актив генерирует новую компетенцию
Реляционные	Плата за посреднические услуги	Свободный актив (оборудование) через отношения	Из уст в уста (сарафанное радио)	Свободная система (доступ) посредством отношений	Совместное обучение через совместные проекты
Организационные	Продажа IP-продуктов или лицензий	Производство товара по чертежам	Рабочая CRM-система	Процесс генерации информации	Программное обучение или развитие компетенции путем развертывания процесса
Человеческие	Доход от продажи компетенции [Косвенные:	Разработка прототипа или создание искусства	Процесс создания и преобразования отношений	Кодификация знаний	Личное обучение, ученичество

Графически изображая «влияние» ресурсов друг на друга, ICN предоставляет общую логическую схему, используемую менеджментом конкретной компании при «размещении ресурсов». Причем ICN не следует путать с различными типами моделей, которые пытаются визуализировать реальный поток вещей в компании. Эти модели «реального потока» недостаточны для того, чтобы «уловить», что происходит в организации, так как на самом деле они могут только хорошо фиксировать преобразования физического, денежного и информационного характера. Это означает, что ввиду многомерного характера трансформаций, а также неаддитивности процессов трансформации интеллектуальных ресурсов, не



все трансформации могут быть охвачены. Стоит отметить, что ICN находится на высшем уровне абстрагирования (обобщения), чем модели потоков, а также он в особенности полезен для фирм, так как создает полную картину всех процессов трансформации и ресурсов, которые способствуют образованию и формированию ценности организации. Нельзя не добавить, что визуальный язык ICN не имеет себе равных в способности «превращать» сложные виды организаций в более понятные, представляя собой отличный инструмент для принятия стратегических решений. ICN является «целесообразным мостом» (связующим звеном) между разработкой и реализацией стратегии, способствуя как стратегическому мышлению, так и стратегическому анализу. В исследованиях Рууса ICN признается как 3-й наиболее ценный подход среди 14 различных традиционных подходов [8].

Как создать навигатор интеллектуального капитала.

Процесс, используемый для создания ICN, является консенсусным (основанным на общем согласии по какому-либо вопросу) процессом в управленческой команде, нацеленным «на охват неявных знаний», в отношении того, как создается ценность в организации. Необходимые шаги в этом процессе:

- составление «дерева» ресурсов, по меньшей мере, до 3-го уровня;
- «взвешивание» (оценивание) ресурсов в зависимости их способности влиять на создание ценности в организации;
- оценка «выявленных» ресурсов на предмет их полезности для формирования основы конкурентного преимущества и оценка качества и количества каждого ресурса. Следует рассмотреть, в какой степени тот или иной ресурс обладает следующими характеристиками: ценность, долговечность, редкость, невозможность имитации, невозможность замещения.

Обычно, создаются 2 шт. ICN - существующий текущему состоянию, и тот, который хотим увидеть в будущем в качестве стабильного состояния компании. Причем, «будущее» здесь определяется стратегией фирмы и стратегическим временным горизонтом, и порой эти два ICN являются схожими (совпадают).

Первым важным шагом в процессе является создание наиболее подробного уровня «дерева» ресурсов (к примеру, уровень 3, или даже более подробного), ресурсной матрицы, в которой ресурсы уровня 3 отображаются по 2-м осям и группируются по 5 категориям (группам) ресурсов уровня 2. Этот шаг проиллюстрирован на рисунке 2 исходным «деревом» ресурсов, на примере консалтинговой компании.

Следующим, видимым шагом должно быть «взвешивание» ресурсных трансформаций по каждому ряду путем распределения 100 баллов между ними. Это делается затем, чтобы решить вопрос: насколько влиятельным является та или иная трансформация с позиции создания ценности, создаваемой организацией. Здесь идет речь не о том, насколько велика трансформация, а о том насколько она важна (значима), и это очень важное различие. Поскольку порой незначительная трансформация может иметь большое значение (например: создание новой когнитивной концепции (когда существенная информация порождает новые знания) в команде разработчиков на основе обсуждения с потребителем), в то время как большие (масштабные) преобразования могут не иметь большого значения



(например: оплата аренды для крупной сервисной организации в центре города).

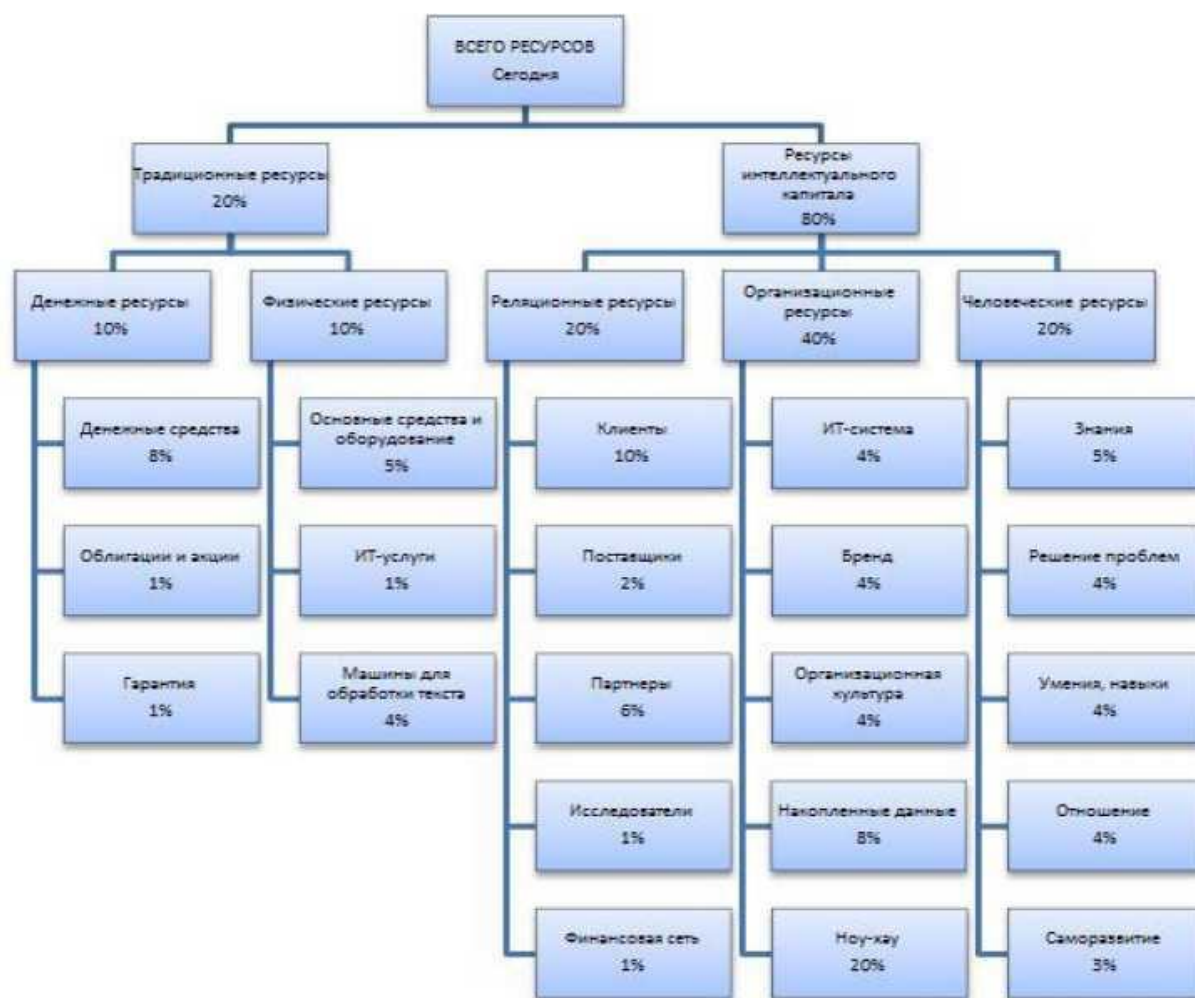


Рис. 2 - Пример «дерева» ресурсов с определенными весами для консалтинговой компании.

Результатом этого шага является матрица, в которой сумма весов каждой строки складывается до 100, и где определяется каждая трансформация, которой был присвоен «вес» больше 0, т.е. вопрос: что подразумевается под этой трансформацией? - становится ясным. Дальнейшим шагом в этом процессе является преобразование ICN из описания трансформаций на основе строк в общую интегральную картину, т.е. сумма всех трансформаций в матрице должны быть равны 100. Преобразование осуществляется следующим образом: числа в каждой строке рассматриваются как доля веса этого ресурса. Данный шаг может быть осуществлен, так как матрица «влияния» (т.е. наша матрица) аддитивна, тогда как матрица, которая пытается отразить реальные потоки не будет аддитивной, а значит, данный шаг невозможен в такой матрице. Принцип расчета, следующий: вес ресурса 20, клиенты - 60, поставщики - 10, а партнеры - 30, что в сумме составляет 100. Чтобы узнать величину каждого преобразования, необходимо перемножить вес ресурса на присвоенное ему значение. Таким образом, клиенты $20 \cdot 0,60 = 12$; поставщики $20 \cdot 0,10 = 2$; а партнеры $20 \cdot 0,30 = 6$, сумма всех значений получилась равной 20. Первоначально составляется нормированная

трансформационная матрица на основе ресурсов третьего уровня ресурсного дерева и их трансформаций. Обычно так бывает, что большинство возможных трансформаций - нулевые, т.е. не оказывают на процесс создания ценности никакого влияния, либо их влияние несущественно. В связи с этим во избежание трудностей при интерпретации ICN все трансформации ниже значения определенного предела удаляются. Данный предел рассчитывается методом статистической аппроксимации (основываясь на нормальном распределении в бесконечной матрице) как равный половине среднего значения для возможной трансформации.

Также может быть использован закон Парето для удаления трансформаций, величины которых ниже определенного предела, когда удаляются все трансформации, начиная от самой маленькой, до тех пор, пока не будет достигнута совокупная сумма, равная 20, либо почти 20 [13]. В результате получается нормированная и очищенная трансформационная матрица. Теперь можно построить матрицу трансформаций на любом из предыдущих уровней в «дереве» ресурсов, суммируя преобразования в соответствующих группах, пример приведен в таблице 4.

Стоит заметить, что сумма строк в самом крайнем правом столбце равна «весу» ресурсов - по определению, - поэтому в таблице 4, где представлена обобщенная до 2 уровня нормированная трансформационная матрица, исключается столбец «весов» слева, чтобы показать результат точнее.

Таблица 4 - Пример обобщенной нормированной трансформационной матрицы 2 уровня ресурсов для консалтинговой компании [рассчитано автором]

Тип ресурса	Денежные	Физические	Организационные	Реляционные	Человеческие	Z
Денежные	2	1	2,6	2,4	2	10
Физические	0	0,88	4,88	2,34	1,9	10
Организационные	9,3	1,2	10,44	8,97	10,09	40
Реляционные	2,58	0,43	9,06	4,85	3,08	20
Человеческие	3,85	0,23	6,53	4,34	5,05	20
Z	17,73	3,74	33,51	22,9	22,12	100



Рис. 3 - Графическое изображение таблицы 4.

Теперь, имея числовое представление ICN, можно будет использовать это при оценке эффективности структуры распределения ресурсов. Прежде чем перейти к этому анализу, необходимо воспользоваться более доступным способом представления результатов, а именно: графическое представление ICN. Это делается для того, чтобы упрощенно показать: ресурсы в виде квадратов, а трансформации - в виде стрелок. Причем, стоит отметить, что площади поверхностей квадратов пропорциональны «весу» ресурсов, а размер стрелок и степень интенсивности цвета пропорциональны «весу» преобразований. Рисунок 3 передает лучшее представление о том, что на самом деле происходит в данной организации, и если теперь очистить матрицу в таблице 4, используя подход Парето (принцип 80/20), то получится матрица, представленная в таблице 5, а графическое изображение таблицы 5 - на рисунке 4. Взглянув на рисунок 4, можно с легкостью предположить, какой это тип организации - есть некоторые очевидные особенности:

— Деньги в основном генерируются за счет организационных ресурсов, вероятно, через продажу некоторых комбинаций стандартизированных решений в форме процессов или программного обеспечения, их дополняет репутация и / или бренд;

— Процессы и способы работы управляют компетенциями и поведением в организациях, поэтому можно ожидать сильную социализацию организационной культуры (социализация - это непрерывный двухсторонний процесс взаимодействия человека и организации, который приводит к взаимным изменениям культур и образцов ролевого поведения и методов работы, присущих и человеку, и организации), где индивидуальная инициатива подчинена существующим процессам, где действует программа обучения, что приводит к довольно иерархической структуре, опирающейся на штатное расписание;

— Репутация и / или бренд в сочетании с предлагаемыми решениями являются основным драйвером отношений с внешним миром, например, с клиентами и партнерами;

— Новые решения строятся на проектной документации, а бренд и / или репутация строятся на предоставленных решениях;

— Существуют определенные мероприятия по развитию, и, вероятно, в форме

подразделений по НИОКР, которые разрабатывают новые стандартизированные решения;

— Существуют определенного рода действия по построению отношений: сотрудниками отдела продаж, привлекающими новых клиентов, или сотрудниками отдела НИОКР, привлекающими новых партнеров. Большинство новых клиентов приходят благодаря «сарафанному радио» (из уст в уста, устные рекомендации), а не личным продажам;

— Есть некоторый доход от продажи человеко-часов, но он явно подчиняется марже, полученной от продажи стандартизированных решений;

— Существует некоторое использование физического оборудования, возможно, компьютеров для разработки и / или автоматизации решений в программном виде.

Таблица 5 - Скорректированная нормировочная и очищенная трансформационная матрица ресурсов [рассчитано автором]

Тип ресурса	Денежные	Физические	Организационные	Реляционные	Человеческие
Денежные	0	0	0	0	0
Физические	0	0	4,88	0	0
Организационные	9,3	0	10,44	8,97	10,09
Реляционные	0	0	9,06	4,85	3,08
Человеческие	3,85	0	6,53	4,34	5,05



Рис. 4 - Графическое изображение таблицы 5

Основываясь на этих утверждениях, можно предположить, что доминирующей логикой создания ценности для организации является цепочка создания ценности «value chain» с добавлением некоторых компонентов мастерской создания ценности «value shop». Следует заметить, что эти заявления сделаны исключительно на основе графического представления ICN. Поскольку существует 3 типа экономического поведения ресурсов, которые использует та или иная фирма: убывающая предельная отдача, возрастающая предельная отдача и



предельная отдача сетевой экономики, то могут встретиться 3 типа экономического поведения фирм (поведение - логика создания ценности): цепочка создания ценности, мастерская создания ценности и сеть создания ценности. Цепочка создания ценности была разработана Портером, в которой конечный товар или услуга, как правило, включают в себя все, что создает ценность для клиента [6]. Цепочка создания ценности (Value chain) - конечным является товар или услуга, обычно включает в себя все, что создает ценность для клиента; операции, выполняемые в соответствии с этой логикой последовательны и линейны, а весь процесс в целом имеет четкое начало и конец; этот тип создания ценности основывается на стандартизированных процессах, повторении (экономии от обучения) и массовом производстве (экономия от масштаба); ресурсы, формирующие конкурентное преимущество, начиная с определенной стадии демонстрируют убывающую предельную отдачу; представителями данной категории выступают производственные предприятия и предприятия розничной торговли; для данной логики характерно стремление к экономической эффективности, т.е. снижению транзакционных издержек. Хотя, если данные предприятия терпят крах, то это связано не с их неэффективностью, а с их нерезультативностью, когда компания производит дешевые никому не нужные товары. Мастерская создания ценности (Value shop) - основным является решение проблем для клиента, причем ценность заключена не только в самом решении (результате), но и в отдельных людях, предложивших это решение; выполняемые операции последовательны и зациклены; общий процесс не обязательно имеет начало и конец; для этого типа создания ценности при решении совершенно новых проблем характерна постоянная перекомпоновка существующего портфеля ресурсов (экономия от совмещения); ресурсы, формирующие конкурентное преимущество, начиная с определенной стадии, показывают растущую предельную отдачу; эта логика направлена на результативность, а значит, основные усилия направлены на снижение координационных издержек; примерами данной логики являются научно-исследовательские организации, фирмы, оказывающие профессиональные услуги: юридические конторы, архитектурные, дизайнерские, проектные бюро и т.д. Крах этих организаций связан не с потерей результативности, а с их неэффективностью, когда для решения задачи использованы дорогостоящие средства, в связи с чем многим не под силу купить полученное решение. Сеть создания ценности (Value network) - в основе лежит налаживание связей между людьми или организациями, которые временно становятся взаимозависимыми, оставаясь в целом независимыми; операции параллельны и нелинейны, весь процесс не имеет явного начала или конца, а связи между операциями порой случайны; ресурсы, формирующие конкурентное преимущество демонстрируют сетевое экономическое поведение; для данной логики не является характерным стремление к эффективности и результативности, в связи с чем может возрасти вероятность плохой работы. Однако для оптимизации общей результативности и эффективности подразделения крупных компаний для достижения своей цели могут придерживаться той логики, которая больше подходит, т.е. цепочки создания ценности, либо мастерской создания ценности.





Представителями данной логики являются интернет-аукционы, операторы связи, авиалинии, розничные банки, страхование и т.д.

Что необходимо для анализа и оценки навигатора интеллектуального капитала?

Для того, чтобы начать оценку, необходимо иметь следующую информацию, а именно:

1. Числовое представление матрицы трансформации ресурсов. Как получить числовое представление матрицы преобразования ресурсов, подробно обсуждалось ранее.

2. Наглядное графическое представление матрицы трансформации ресурсов, известной как навигатор интеллектуального капитала. Как это производится, подробно обсуждалось в статье выше.

3. Суждение о доминирующей в компании логике создания ценности на основе трех типов экономического поведения фирм (под поведением понимается логика создания ценности) т.е. Value Chain, Value Shop или Value Network. Определение и рассуждение вокруг логики создания ценности приведены, например у Stabell и др. (1998г.), [10] и консалтинговая фирма в этом примере работает как цепочка создания ценности (Value Chain).

4. Утверждение формы, что принять за результирующее значение (т.е. результат того, что организация пытается достичь), т.е. это деньги, знания, содержащиеся в письменных статьях, эстетика, воплощенная в картинах, прочные отношения с заинтересованными сторонами и т.д.

5. Утверждение стратегического намерения организации. Стратегическое намерение представляет стратегическое положение относительно конкурентов, которое фирма стремится достичь. Стратегическое намерение включает 4 элемента:

— формулирование желаемого положения, т.е. позиции, в которой фирма желает находиться в определенный момент времени в будущем;

— основная стратегия, как правило, характеризуется соотношением издержек потребителя к воспринимаемой им ценности. Традиционные стратегии: опережение, дифференциация, лидерство за счет минимизации издержек и стратегия «покойся с миром»;

— направление развития, описываемое в координатах «потребители— продукты». Традиционными направлениями могут быть: увеличение; объединение; сокращение; разработка новых продуктов; разработка новых рынков; диверсификация;

— описание средств, благодаря которым стратегическое намерение будет реализовано (органический рост, приобретение, сотрудничество и пр.) [8].

Воплощение результирующей ценности, созданной организацией.

Для организации, которая котируется на фондовой бирже, основной заинтересованной стороной являются акционеры, они изучают общую прибыль акционеров, которая определяется свободным денежным потоком. Основной заинтересованной стороной в жизнедеятельности той или иной компании выступают акционеры, поэтому их интересуется, насколько грамотно ими вложен





свой собственный капитал и какова тенденция стабильного получения дивидендов. Оценка состояния бизнеса по бухгалтерским показателям довольно сложна. Кроме того, самый элементарный способ рейтинговой оценки посредством таких коэффициентов как ликвидность, рентабельность собственного капитала, обеспеченность собственными средствами, интенсивность оборота авансируемого капитала, коэффициент менеджмента дает лишь абстрактное представление о деятельности той или иной компании. Поэтому с развитием экономики все больше встает вопрос, связанный с упрощением методов оценки бизнеса (а значит и оценки всех ресурсов компании) и с одновременным ростом требований к достоверности этих оценок. В связи с затруднительной оценкой в бизнесе стоимости нематериальных активов и интеллектуального капитала в экономике было введено понятие «эффектор» (effector), которое переводится с латинского как «создатель», «творец». Понятие «эффектора» в данном случае (с позиции оценки) рассматривается в качестве источника (ресурса), создающего прибыль, доход, стоимость бизнеса (т.е. приносящего существенный эффект). Одним словом, «эффектор» можно рассматривать, как продукт инноваций при условии, что будет получен эффект (это могут быть уникальные технологии, разработка новой продукции и т. д.). Поэтому, под эффекторным анализом стоит понимать оценку источников (ресурсов) фирмы, участвующих в создании и получении совокупного эффекта [14]. В связи с этим, одной из ключевых задач, включенных в концепцию управления каждой компанией, должен быть поиск новых инновационных предложений (т.е. средств органичного развития), которые будут иметь более высокую ценность для клиентов, при более низкой стоимости производства (принцип опережающей стратегии.) Опережающая стратегия внедрения изменений состоит в формировании потенциала опережения, который конкуренты порой не в состоянии «нейтрализовать». Эта стратегия может касаться: исследования продукта и его производства (к примеру: разработка оригинального дизайна, внедрение уникальной технологии производства и т. д.); снабжение (это может быть обеспечение доступа к сырьевым ресурсам); распределение и обслуживание (примером может служить: контроль над крупными дистрибьюторами и трейдерами, развитие специализированных навыков потребления у потенциальных покупателей и т. д.). Стратегическая цель консалтинговой фирмы состоит в том, чтобы достичь доминирующего положения в условиях доли рынка на национальном рынке посредством стратегии дифференциации (это конкурентная стратегия лидерства в продукте, которая означает создание уникального для отрасли товара, либо совершенно нового, либо наделение уже существующего стандартизированного продукта какими-либо уникальными свойствами в целях его продажи по более высокой цене и получения более высокой нормы прибыли), используя направленную стратегию средств быстрой конверсии (т. е. изменение, преобразование), через внутренние компетенции и внешние партнерские отношения (так, например, научные представления (идеи) быстро преобразуются в стандартизированные сервисные предложения). На основании приведенных выше обсуждений факторов стоимости и стратегических намерений можно перейти к первому шагу в анализе ICN.





Анализ, этап 1: Построение эффекторного графика.

«Эффекторный» анализ - предполагает обозначение наиболее ответственных участков и мест в компании, обеспечивающих наибольший эффект и прибыль [14]. Эффекторный график - это графическое представление важности и ценности потока ресурсов или поведения «развернутых» ресурсов как источника ценности [5]. Первый инструмент, который необходим для анализа, поможет понять, какие ресурсы являются «поглотителями» ценности, т.е. поглощают больше усилий, чем генерируют, и какие ресурсы выступают «источниками» ценности, т.е. генерируют больше усилий, чем поглощают. Эта информация позволяет понять, насколько «влиятельны» те, или иные ресурсы. Стоит отметить, что в хорошо управляемой организации все влиятельные посреднические (промежуточные) ресурсы являются источником ценности, это значит, что получаешь от них больше, чем вкладываешь в них. Эффекторный график представляет собой достаточно простой график, где на оси X откладывается влиятельность ресурса, а по оси Y - эффекторный коэффициент ресурса. При этом под эффекторным коэффициентом ресурса (коэффициент эффектора) необходимо понимать общую сумму всех выходящих из ресурса трансформационных потоков, деленную на общую сумму всех входящих в ресурс трансформационных потоков. Для выполнения этих вычислений используется нормированная, но неочищенная матрица трансформации ресурсов. В нашем случае (на примере консалтинговой фирмы) строится эффекторный график для ресурсных трансформаций, изображенных на рисунке 3, а затем изображается эффекторный график для матрицы трансформации ресурсов воспроизведенной в таблице 4. Причем, коэффициент эффектора рассчитывается путем деления суммы строки для рассматриваемого ресурса на сумму столбца для рассматриваемого ресурса. Это показано в таблице 6, а результаты полученных эффекторных коэффициентов приведены в таблице 7. Тем самым найдены значения оси Y эффекторного графика. С осью X несколько проще, поскольку, по определению, суммы строк соответствующих ресурсов равны нормированным «весам» этих ресурсов, следовательно, в качестве значений для оси X эффекторного графика будут использованы суммы строк соответствующих ресурсов.

Результирующий эффекторный график показан на рисунке 5. На этом графике чем более влиятельным является ресурс, тем правее он находится. Также стоит отметить, что на этом графике «поглотители» ценности отображаются под осью X, т.е. они имеют значения по оси Y меньше 1, а источники ценности находятся над осью X, т.е. имеют значения по оси Y больше 1. На «идеальном» графике ресурсы располагаются по диагонали из нижнего левого угла в верхний правый, значит, чем важнее ресурс, тем больше результирующей ценности он обычно создает.



Таблица 6 - Расчет эффекторных коэффициентов на основе матрицы трансформации ресурсов, представленной в таблице 4 [рассчитано автором]

Расчет эффекторного	10/17,73	10/3,74	40/33,51	20/22,9	20/22,12	
Тип	Денежные	Физические	Организационн	Реляционные	Человеческие	Сумма
Денежные	2	1	2,6	2,4	2	10
Физические	0	0,88	4,88	2,34	1,9	10
Организаци	9,3	1,2	10,44	8,97	10,09	40
Реляционн	2,58	0,43	9,06	4,85	3,08	20
Человеческ	3,85	0,23	6,53	4,34	5,05	20
Итого	17,73	3,74	33,51	22,9	22,12	100

Таблица 7 - Полученные значения эффекторных коэффициентов на основе матрицы трансформации ресурсов, представленной в таблице 4 [рассчитано автором]

Значение коэффициента	0,56	2,67	1,19	0,87	0,90	
Тип ресурса	Денежные	Физические	Организационны	Реляционные	Человеческие	Сумма
Денежные	2	1	2,6	2,4	2	10
Физические	0	0,88	4,88	2,34	1,9	10
Организационные	9,3	1,2	10,44	8,97	10,09	40
Реляционные	2,58	0,43	9,06	4,85	3,08	20
Человеческие	3,85	0,23	6,53	4,34	5,05	20
Итого	17,73	3,74	33,51	22,9	22,12	100

Эффекторный график

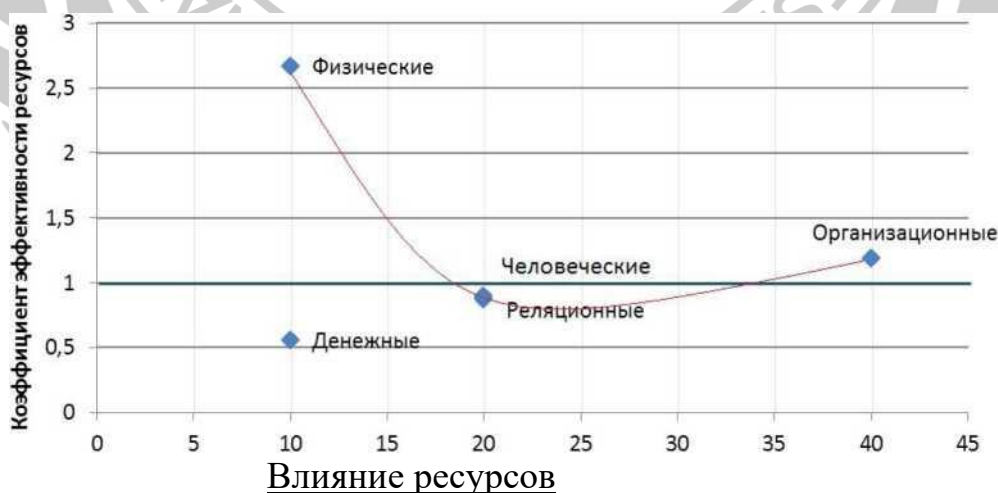


Рис.5 - Итоговый эффекторный график на основе значений эффекторных коэффициентов и матрицы трансформации ресурсов, представленной в таблице 7.



Анализ, этап 2: Оценка эффекторного графика (графика эффектора).

Идеальный эффекторный график имеет следующий набор характеристик:

— ресурс на выходе, (т.е. форма ресурса, которая воплощает в себе ценность, поставляемую организацией), должен быть одним из самых левых ресурсов, т. е. одним из наименее влиятельных.

— ресурс на выходе также всегда должен быть «поглотителем» ценности, т.е. отображаться под осью X, которая пересекает ось Y в точке 1. Это связано с тем, что устойчивая система трансформации ресурсов должна генерировать больше усилий в ресурс на выходе, чем извлекать из него, чтобы поддерживать (сохранять) работу системы. Если это так, то происходит накопление усилий в выпускаемом ресурсе, которое может быть использовано для других вещей, к примеру, оказание влияния на акционеров через выплату дивидендов.

— Чем влиятельнее промежуточный ресурс, (т.е. все ресурсы, кроме выпускаемого), тем больше должен быть его эффекторный коэффициент. Это означает, что ресурсы, оказывающие наибольшее влияние на создание стоимости, должны эффективнее всего использоваться (управляться). Также необходимо отметить, что чем менее влиятельным является промежуточный ресурс (т.е., чем дальше влево он отражается на графике эффектора), тем менее значительным становится его положение по оси Y на эффекторном графике.

— Порядок расположения ресурсов определяется логикой создания ценности фирмы. Наиболее влиятельным ресурсом является тот, который формирует основу конкурентного преимущества организации. Таблица 1 дает представление о существующих и возможных сочетаниях ресурсов, однако трем типам экономического поведения фирм свойственно:

1. в цепочке создания ценности (Value Chain) человеческие ресурсы не могут быть самыми правыми, если организация занимается коммерческой деятельностью;
2. в мастерской создания ценности (Value Shop) физические (материальные) ресурсы не могут быть самыми правыми, если организация занимается коммерческой деятельностью;
3. в сети создания ценности (Value Network) ожидается, что крайней справа будет некая комбинация организационных и реляционных ресурсов, если организация занимается коммерческой деятельностью.

На рисунке 6 отображены дополнительные рекомендации по оценке эффекторного графика. На данном рисунке 6 показана красная линия - это построенная по методу наименьших квадратов линейная аппроксимация точек, соответствующих ресурсам (за исключением ресурса на выходе). Две кривые сверху и снизу, являющиеся асимптотами к ней и оси Y соответственно, ограничивают три области, обозначенные Зона 1, Зона 2, Зона 3.



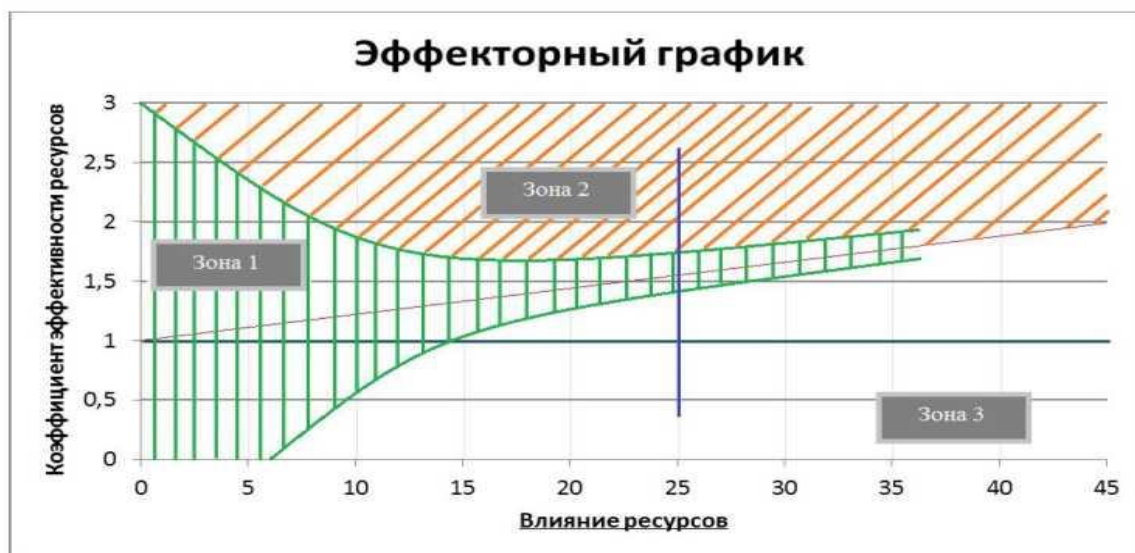


Рис. 6. - Оценка эффекторного графика.

Очевидно, что ресурсы, попадающие в Зону 1, не вызывают беспокойства.

Ресурсы, которые появляются в Зоне 2, являются потенциальной причиной для беспокойства, и вопрос, который необходимо задать в отношении каждого ресурса в этой области: «Является ли извлечение ценности из этого ресурса устойчивым с течением времени, или что ресурс «реинвестирует» (реинвестирование - это дополнительное или повторное вложение капитала, полученного в результате инвестиционных операций, при этом необязательно вкладывать средства в тот же объект, в котором уже была получена прибыль) себя мало (будь то деньги, компетенции, репутация или что-то еще), чтобы поддержать извлечение прибыли на ее текущем уровне?».

Ресурсы, которые появляются в незаштрихованной Зоне 3, являются потенциальной причиной для беспокойства, и вопрос, который должен быть задан относительно каждого ресурса в этой области, заключается в следующем: «Есть ли проблема с эффективностью? Можно ли извлечь большую ценность из этого ресурса, или необходимо уменьшить инвестиции в этот ресурс, не нарушая в целом равновесие системы «развертывания» ресурсов (трансформационной матрицы)?».

Если это интерпретировать в эффекторный график (рис. 5) в нашем примере можно ожидать:

1. Денежный ресурс (т.е. наш ресурс на выходе) появится в левой части графика эффектора, как и есть в действительности.
2. Денежный ресурс (т.е. наш ресурс на выходе) будет отображаться под осью X на графике эффектора, как и есть в действительности.
3. Промежуточные ресурсы появятся над осью X в эффекторном графике, и как видно, это не относится к реляционным и человеческим ресурсам. Это дает первую возможность для совершенствования.
4. Чтобы иметь возможность начертить непрерывно растущую линию слева направо через промежуточные ресурсы (красная линия на рис.5 и рис.7) видно, что это возможно только в том случае, если исключить физические (материальные)

ресурсы и проигнорировать небольшую разницу между эффекторными коэффициентами человеческих и реляционных ресурсов. Это дает вторую возможность для совершенствования.

5. Чтобы организационные и реляционные ресурсы отобразились как самые правые ресурсы на эффекторном графике, поскольку в нашем примере консалтинговая фирма является цепочкой создания ценности (Value Chain), работающей в секторе профессиональных услуг. Это дает третью возможность для совершенствования, т.е. увеличить влияние реляционных ресурсов за счет человеческих ресурсов.

После интерпретации и дополнения эффекторного графика (рис.7) соответствующими линиями (аппроксимацией и двумя ассимптотами) на примере нашей консалтинговой фирмы, могут возникнуть следующие вопросы:

- 1) Является ли извлечение ценности из физических (материальных) ресурсов устойчивым? Ответ будет таким: вероятно, нет. Это дает нам четвертую возможность для совершенствования;
- 2) Является ли извлечение ценности из организационных ресурсов устойчивым? Ответ будет: вероятно, да;
- 3) Можно ли увеличить эффективность извлечения ценности из реляционных и человеческих ресурсов? Ответ будет: вероятно, да. Это дает нам пятую возможность для совершенствования.

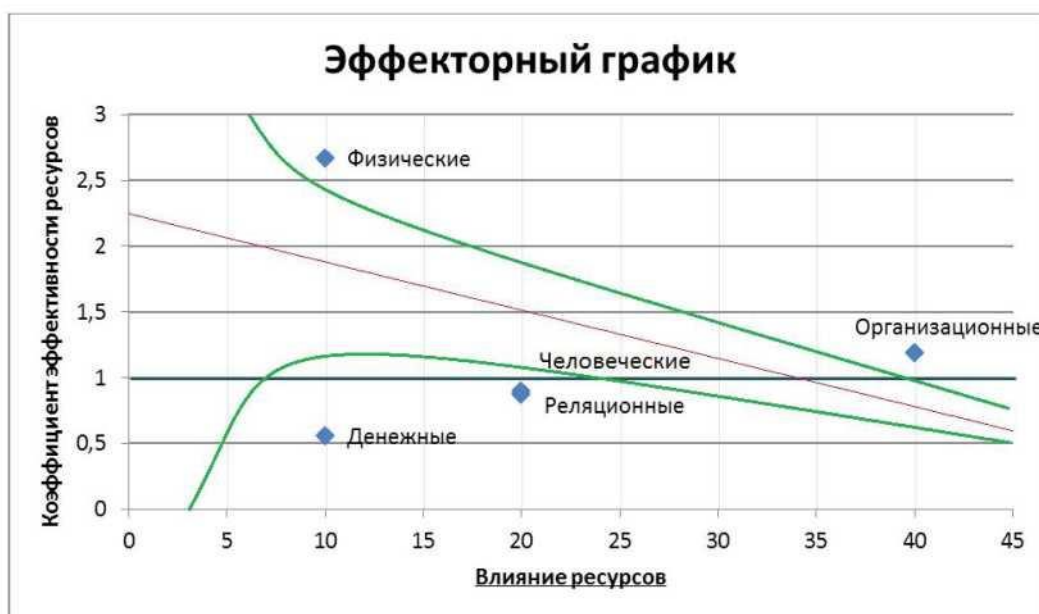


Рис. 7. - Матрица трансформации ресурсов из рис.5 с добавленными линейной аппроксимацией методом наименьших квадратов и двумя ограничительными линиями.

Анализ, этап 3: Усовершенствование трансформационной матрицы и построение ее графического представления. Наглядное представление сопутствующего эффекторного графика.

Реализация возможностей для совершенствования позволила бы изменить

величины коэффициентов численного представления трансформационной матрицы на что-то вроде того, что отображено в таблице 8. Соответствующее графическое представление трансформационной матрицы будет выглядеть так, как показано на рисунке 8. Соответствующий эффекторный график с кривой, соединяющей промежуточные ресурсы, показан на рисунке 9. И соответствующий график эффектора с линией, рассчитанной методом наименьших квадратов и ограничительными линиями областей показан на рисунке 10. Следовательно, можно видеть и проанализировать некоторые изменения во влиянии ресурсов и трансформаций.

Таблица 8 - Численное представление трансформационной матрицы из табл. 7 после улучшений с учетом отмеченных возможностей для совершенствования [рассчитано автором]

Оптимизированное значение	0,31	1,00	3,07	1,54	1,40	
Тип	Денежные	Физические	Организационн	Реляционные	Человеческие	Сумма
Денежные	3,91	3,46	3,06	2,28	5,03	17,74
Физически	3,03	0	1,48	0	0	4,51
Организаци	22,44	0,48	5,97	4,95	5,95	39,79
Реляционн	16,32	0	0	3,57	0	19,89
Человеческ	11,01	0,56	2,43	2,12	1,95	18,07
Итого	56,71	4,5	12,94	12,92	12,93	100



Рис. 8. Графическое представление трансформационной матрицы, представленной в табл. 8.

Выводы:

Все ресурсы теперь находятся в верхней части.

— Денежные (ресурс на выходе), этот ресурс теперь более влиятельный, чем раньше, но по-прежнему оказывает наименее влияние наряду с главными ресурсами, и его эффекторный коэффициент изменился в лучшую сторону, т.е. снизился, что является положительным. Важность денежного ресурса все еще слишком завышена, но вероятно, это связано с тем, что на данный момент рентабельность может быть недостаточной, и это, как правило, обуславливает более высокое влияние в ICN.

— Физические (материальные): этот ресурс в настоящее время является наименее влиятельным из всех ресурсов, что вполне логично, поскольку наша

фирма является сервисной организацией. Коэффициент эффектора теперь понизился до уровня безубыточности (равновесного уровня), который более приемлем (разумен) для относительно невлиятельного ресурса.

— Организационные: данный ресурс является самым влиятельным, как и раньше, что логично для сервисной организации, предлагающей стандартизированные продукты. Эффекторный коэффициент изменил свое значение на более высокое среди ресурсов. Это объясняет его эффективность. Ведь, чем больше влияние на создание стоимости, тем он лучше задействован. Это могут быть новые уникальные сервисные предложения, отличные от конкурентов.

— Реляционные: это второй по влиятельности ресурс. Его эффекторный коэффициент увеличился, и существенно больше 1. Это логично, поскольку связи организации принципиально важны и должны быть значительно усилены на конкурентном рынке стандартизированных предложений. Это может быть расширение клиентской базы за счет бренда компании.

— Человеческие: этот ресурс не является самым влиятельным из основных ресурсов, он занимает третью позицию. Его эффекторный коэффициент чуть-чуть вырос и больше 1. Это логично для компании, которая требует от своих сотрудников следования установленному процессу при предоставлении услуг, и где основная часть оплаты приходится на предложенный продукт, а не на затраченные человеко-часы.

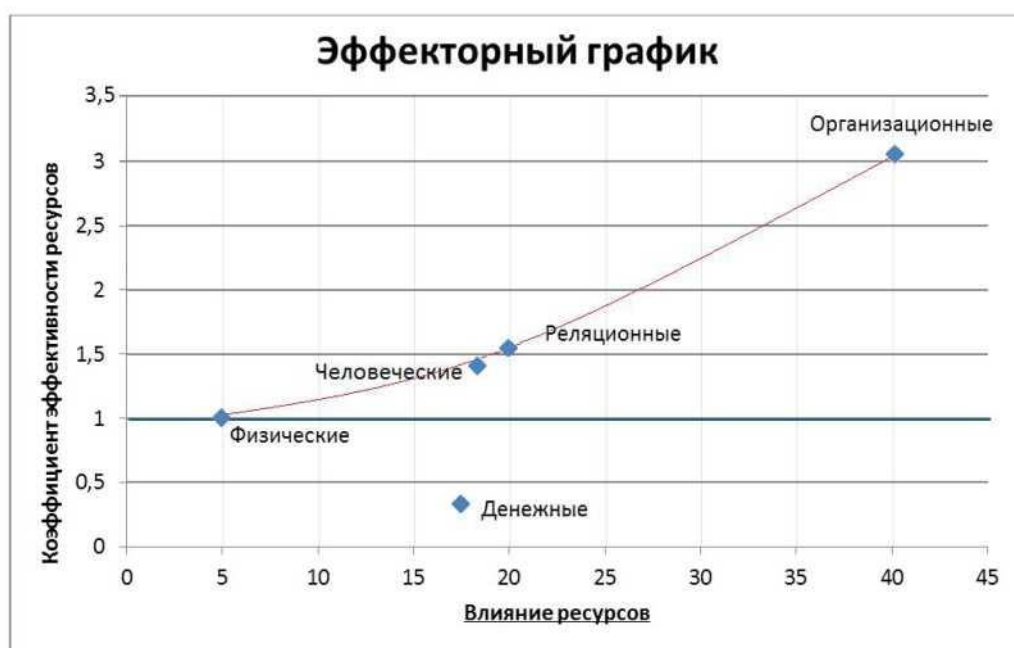


Рисунок 9 - Эффекторный график, построенный на основе трансформационной матрицы ресурсов, представленной в табл. 8.

От денежных ресурсов:

Наблюдается трансформационный цикл: денежные ресурсы → физические (материальные) ресурсы → реляционные ресурсы → денежные ресурсы. Это можно интерпретировать, как затраты на аренду офиса, расположенного в центре города, благодаря чему растет количество связей и улучшается их качество, что в свою очередь ведет к увеличению доходов;

Отмечается увеличение величины трансформации: денежные ресурсы → человеческие ресурсы. Это можно истолковать как повышение инвестиций в высококвалифицированных сотрудников.

* От физических (материальных) ресурсов:

Все трансформации от физических ресурсов, кроме трансформации физические ресурсы → денежные ресурсы, резко уменьшились. Это логично, так как влияние физических ресурсов, в общем-то, уменьшилось, что является характерным для фирмы, предоставляющей услуги.

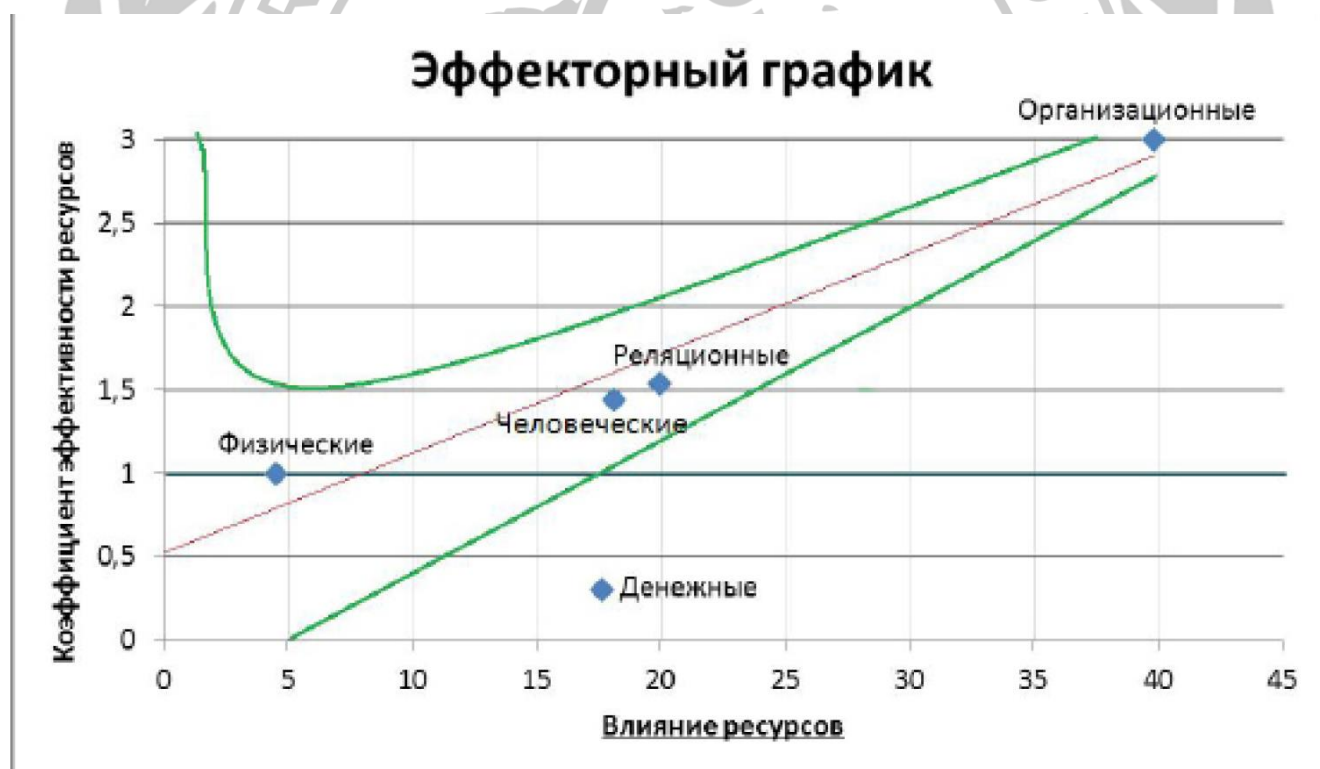


Рис. 10 - Эффекторный график, построенный на основе рис. 9 с нанесенными линейной аппроксимацией по методу наименьших квадратов и границами областей.

Возросла трансформация: физические ресурсы → денежные ресурсы. Это можно трактовать, как возможность взимать с покупателей (клиентов) денежные средства за пользование высококачественным помещением (офисом) и оборудованием, которые использует фирма.

* От организационных ресурсов:



Все трансформации организационных ресурсов, помимо трансформации организационные ресурсы → денежные ресурсы, резко сократились. Это логично, так как основной бизнес-компания заключается в продаже стандартизированных решений.

Трансформация: организационные ресурсы → денежные ресурсы, увеличение этой трансформации указывает на более сосредоточенное внимание к увеличению денежных доходов за счет цены, которую можно взимать за предоставление услуг организацией и ее репутацию / имидж / бренд в сочетании с экономией затрат, из-за наилучшей организации функционирующих процессов.

* От реляционных ресурсов:

Все трансформации от реляционного ресурса, за исключением реляционные ресурсы → денежные ресурсы, резко сократились. Это логично, поскольку основной бизнес организации заключается в продаже стандартизированных решений, где органичное развитие основано на внутренних определенных знаниях и возможностях.

Трансформация: реляционные ресурсы → денежные ресурсы, увеличение этой трансформации может быть истолковано с позиции выгоды, экономии от масштаба, возникающей по мере увеличения клиентской базы / доли рынка, а также от снижения затрат на поиск (значит, затрат на приобретение клиентов) вследствие крепких связей.

* От человеческих ресурсов - именно здесь ключевые изменения, которые заключаются в трех трансформациях:

Трансформация: человеческие ресурсы → денежные ресурсы, эта трансформация усилилась. Это можно интерпретировать как выделение отдельных сотрудников, которые отличаются достаточной универсальностью и разносторонностью, чтобы отдельно брать за них деньги и управлять ими как отдельным высокооплачиваемым бизнесом, занимающимся разработкой индивидуальных решений и/или решением проблем, ориентированных на потребителя.

Трансформация: человеческие ресурсы → организационные ресурсы, эта трансформация уменьшилась. Это может быть истолковано, как больший акцент на стандартизированных решениях и меньший акцент на специфических модификациях для конкретных клиентов с участием и привлечением квалифицированных специалистов.

Трансформация: человеческие ресурсы → реляционные ресурсы, эта трансформация уменьшилась. Это можно объяснить, как больший акцент на построении и поддержании связей, основанных на репутации / имидже / бренде в сочетании с отличными стандартизированными предложениями услуг, а не на использовании (вовлечении) высококвалифицированных специалистов для построения и поддержания связей.

Видно, что все эти изменения соответствуют целенаправленной стратегии, которую используют многие крупные поставщики услуг в консалтинговой сфере.





Заключение

На основе предварительного анализа компания может определить и оценить структуру трансформации ресурсов, находящихся в ее распоряжении (в этом и заключается суть процесса управления интеллектуальным капиталом: организационными, реляционными, человеческими ресурсами). Для этого необходимо использовать два инструмента. Первым инструментом является навигатор интеллектуального капитала, который позволяет сформулировать ряд гипотез относительно того, к какому типу относится наша организация. Сделав это, учитывая логику создания ценности, можно идентифицировать (определить) гипотезы о несоответствиях в структуре создания ценности и потенциале повышения результативности в этой структуре создания ценности. Для выполнения этой оценки должна быть доступна следующая информация:

— Числовое представление матрицы трансформации ресурсов. Как получить числовое представление матрицы трансформации ресурсов подробно обсуждалось выше в статье.

— Графическое представление матрицы трансформации ресурсов известной, как навигатор интеллектуального капитала (ICN). Как это сделать, подробно обсуждалось в статье ранее.

— Суждение о доминирующей в организации логике сознания ценности (т.е. Value Chain, Value Shop и Value Network, т.е. цепочка создания ценности, мастерская создания ценности, сеть создания ценности).

— Утверждение формы, что принять за итоговое значение (т.е. результат того, что организация пытается достичь) поскольку это могут быть: деньги, знания, содержащиеся в письменных статьях, эстетика, воплощенная в картинах, тесные отношения с заинтересованными сторонами и т.д.).

— Утверждение стратегического намерения организации.

Вторым необходимым инструментом для оценки ресурсов организации служит эффекторный график. Идеальный эффекторный график имеет следующий набор характеристик:

1) ресурс на выходе (т.е. форма ресурса, которая воплощает в себе ценность, которую определяет организация) должен быть одним из самых левых ресурсов, т.е. одним из наименее влиятельных;

2) ресурс на выходе также всегда должен быть «поглотителем» ценности, т.е. проходить под осью X, пересекаящей ось Y в точке 1. Это связано с тем, что устойчивая система трансформации ресурсов должна генерировать больше усилий в ресурс на выходе, чем извлекать из него, чтобы сохранить работу системы. Тем самым, это приведет к накоплению усилий в выпускаемом ресурсе, который может быть использован для других целей, например, для воздействия на акционеров через выплату дивидендов;

3) чем влиятельнее промежуточный ресурс (т.е. все ресурсы, кроме выпускаемого), тем выше должен быть его эффекторный коэффициент. Это указывает на то, что ресурсы, оказывающие наибольшее влияние на создание стоимости должны быть эффективнее всего задействованы (управляемы). Также, чем менее влиятельным является промежуточный ресурс (т.е. чем дальше влево он





находится на эффекторном графике), тем незначительнее становится его положение на оси Y в эффекторном графике;

4) порядок, в котором появляются ресурсы, определяется логикой создания ценности организации. Наиболее влиятельным ресурсом является тот, который создает основу конкурентного преимущества организации:

— В цепочке создания ценности (Value Chain) человеческие ресурсы не могут быть самыми правыми, если организация занимается коммерческой деятельностью;

— В мастерские создания ценности (Value Shop) физические (материальные) ресурсы не могут быть самыми правыми, если организация занимается коммерческой деятельностью;

— В сети создания ценности (Value Network) предполагается, что крайней справа будет некоторая комбинация организационных и реляционных ресурсов, если организация занимается коммерческой деятельностью.

Учитывая эти идеальные характеристики, можно проверять и развивать гипотезы о потенциале совершенствования, сформулированные из ICN.

Важные проблемы результативности: каким образом использовать ресурсы, чтобы максимизировать потенциал создания ценности организации, безусловно, могут быть решены с помощью навигатора интеллектуального капитала. Числовое и графическое представление текущей и желаемой ситуации, составленное руководством той или иной компании, используя ICN, является ценным указанием. Поскольку четко позволяет анализировать подходы, при помощи которых организация создает ценность и выявить, какие ресурсы для создания ценности и конкурентного преимущества требуются сегодня и какие ресурсы нужны для достижения желаемого состояния организации в будущем.

Список использованной литературы:

1. Amit R., Schoemaker P. J. Strategic assets and organizational rent. / Strategic Management Journal. -14. -1993. - pp. 33-46
2. Grant R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. / Strategic Management Journal. -17. -1996. - pp. 109-222
3. Lev B. Intangibles: Management, Measurement, and Reporting. / Washington, The Brookings Institution. -2001. - p. 216
4. Molnar M. J. Executive Views on Intangible Assets: Insights from the Accenture. Economist Intelligence Unit Survey Research Note «Intangible Assets and Future» V. 1. -April 13. -2004. - pp. 26-38
5. Ordonez de Pablos, Patricia. International Business Strategy and Entrepreneurship: An Information Technology Perspective: An Information Technology Perspective. // Business Science Reference (an imprint of IGI Global)//USA. -2014. - p.306
6. Porter M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. - New York: Free Press. -1998. - p. 592
7. Roos G. The Intellectual Capital Navigator as a Strategic Tool. // International Business Strategy and Entrepreneurship: An Information Technology Perspective//





Chapter: 1, Publisher: IGI Global, Hershey, PA., USA, Editors: Ordonez de Pablos, P.-2014. pp.1-22

8. Roos G. The role of intellectual capital in business model innovation: An empirical study. In Intellectual capital strategy management for knowledge-based organizations. / Hershey, PA: IGI Global, doi: 10.4018/978-1-4666-3655-2. Ch006. -2013

9. Roos G., Pike S., Fernstrom L. Managing intellectual capital in practice. / Butterworth-Heinemann. -2005- p. 384

10. Stabell C. B., Fjelstud O. D. Configuring value for competitive advantage: On chains, shops and networks/ Strategic Management Journal-19-1998- pp. 413-437.

11. Teece D. Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for knowhow and intangible assets/ California Management review-1998- 40(3)- pp. 55-79

12. Дятлов С.А. Глобальная инновационная гиперконкуренция как фактор трансформации и развития экономических систем /С.А. Дятлов // Электронный научный журнал «Теоретическая экономика», 2012. — № 6. — С. 39-54. [Электронный ресурс] - Режим доступа к журн. свободный: <http://theoreticaleconomy.ystu.ru>

13. Кох Ричард. Принцип 80/20. Секрет того как достигать большего по средствам меньшего. (оригинальное название “The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less”) Кейптаун 1998// перевод Епимахов Олег-Изд-во: ЭКСМО- 2012г., с. 448

14. Леонтьев Б. Б. Эффектор как новый системообразующий фактор в оценке и управлении бизнесом / Б.Б. Леонтьев//Имущественные отношения в РФ/-№4(43)-2005- с. 39-50

15. Молодчик М. А. Интеллектуальный капитал компании: диагностика и подходы к управлению: учеб. пособие / М.А. Молодчик. - Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та- 2012. - 219 с. (с. 47-49)

16. Руус Й. Интеллектуальный капитал: практика управления [Текст] / Йоран Руус, Стивен Пайк, Лиза Фернстрем; [пер.: М. П. Аккая]. - 3-е изд. - Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента-2010. - 418 с.

17. Эдвинссон Л. Корпоративная долгота: Навигация в экономике, основанной на знаниях. М.: ИНФРА-М.- 2005-247 с.

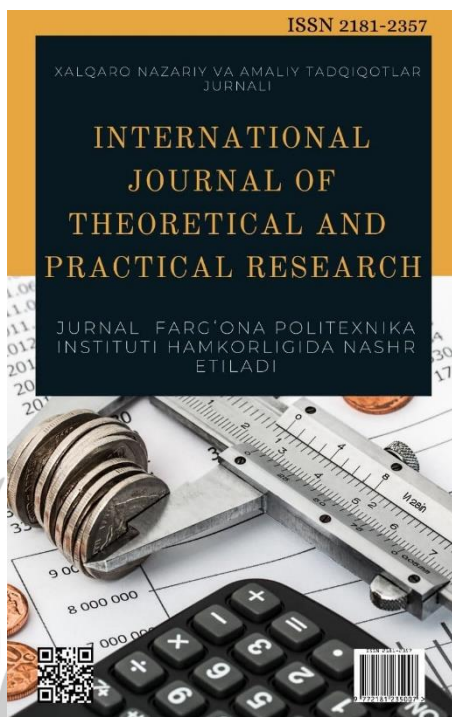
18. Энциклопедический словарь экономики и права. Информационная асимметрия. Электронный ресурс: [https://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_economic_law/5568/ИНФОРМАЦИОННАЯ]





E'lon / Reklama / Advertisement

ЭЪЛОН



Хурматли ҳамкасабалар “Al-Ferganus” нашриёти ва “Xalqaro nazariy va amaliy tadqiqotlar jurnali” электрон журналі Ўзбекистон таълим хизматлари бозорида ўзининг фаолиятини бошлаганлигини маълум қиламиз.

Ажойиб имкониятдан сиз биринчилар қаторида фойдаланиб илмий нашрларингизни чоп этишингиз мумкин.

“Al-Ferganus” нашриётимиз томонидан Сиз тақдим этган дарслик, ўқув қўлланма, монография ва илмий рисолаларга ISBN, Doi халқаро рақамли идентификаторларни бириктириш, уларнинг электрон замонавий андозадаги муқовалар ва ишланмаларнинг электрон макетини яратиш, нашриётда эълон қилинган ишларни электрон ахборот нашрларида жойлаштириш хизматлари кўрсатилади.

Бизнинг нашриётимизнинг бошқа нашриётлардан фарқи шундаки, тезкор ва сифатли хизмат кўрсатамиз ҳамда энг асосийси биз Сизнинг ишларингизни Алишер Навоий номидаги Ўзбекистон Миллий кутубхонаси ва Россия Миллий кутубхонаси фондларига бепул жойлашга шунингдек, Россия илмий иқтибослик индекси (РИНЦ ва E - library) платформасига, CrossRef базаларига шартнома асосида жойлаштиришга кўмаклашамиз.

“Xalqaro nazariy va amaliy tadqiqotlar jurnali” ISSN 2181-2357 электрон журналі ҳам ўз фаолиятини бошламоқда. Бизнинг журналда Ўзбекистон Республикаси Олий аттестация комиссиясининг қуйидаги ихтисосликлари физика-





математика, кимё, биология, геология-минералогия, техника, қишлоқ хўжалиги, тарих, иқтисодиёт, фалсафа, филология, география, юридик, педагогика, тиббиёт санъатшунослик, архитектура, психология, социология фанлари бўйича миллий ва хорижий муаллифларнинг фанлардан эришган ютуқлари ва истиқболлари борасидаги илмий мақолалари, илмий тадқиқотлар олиб бораётган олимларнинг илмий изланишлари натижалари эълон қилинади. Электрон журнал ҳар ойда бир марта эълон қилинади.

Журналларда эълон қилинадиган ҳар бир мақолага шартнома асосида DOI (Crossref) рақами берилади.

Шунингдек, таҳририят томонидан:

- мақолаларни сифатли таржима қилиш;
- мақолаларни таҳрирлаш ва журналлар талабига мослаш;
- мақолаларга ишлов бериш;
- мақолаларни плагиатга текшириш;
- хориждаги нуфузли (Scopus, Web of sciences ва юқори импакт факторли) журналларда мақолаларни сифатли ва ишончли чоп этишга кўмаклашиш хизматларини ҳам кўрсатади.

Имкониятни бой бериб қўйманг!

Қуйидаги манзилларга мурожаат қилинг:

Электрон почта манзили: Alferganus.ltd@gmail.com

Телеграмм манзилимиз : @Alferganus_ltd

Телефонлар: (97) 100-38-88

(91) 109-05-38

(97) 337-86-00



PUBLIC IDENTIFIERS OF INTERNATIONAL JOURNAL OF THEORETICAL AND PRACTICAL RESEARCH

PUBLISHER: AL-FERGANUS LLC - UZBEKISTAN

INTERNATIONAL JOURNAL ADDRESS^{IJA}



IJA.ZONE/16456457645

INTERNATIONAL JOURNAL OF THEORETICAL AND PRACTICAL RESEARCH^{IJA}

INTERNATIONAL ARTICLE ADDRESS^{IAA}



IJA.ZONE/1264564543

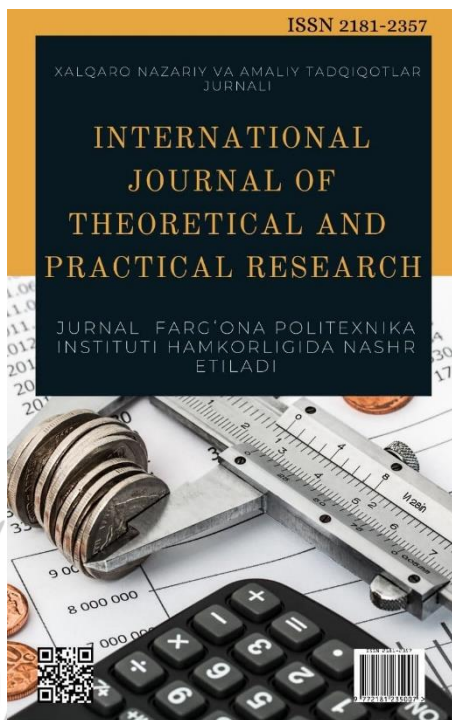
INTERNATIONAL JOURNAL OF THEORETICAL AND PRACTICAL RESEARCH^{IAA}



License type supported CC: Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



ВНИМАНИЕ ОБЪЯВЛЕНИЕ!



Уважаемые коллеги! Сообщаем вам, что издательский дом «AL-FARGANUS» и «Xalqaro nazariy va amaliy tadqiqotlar jurnali» - «Международный журнал теоретических и прикладных исследований» начали свою деятельность на рынке образовательных услуг Узбекистана.

Это прекрасная возможность одним из первых опубликовать свои научные публикации. Наше издательство «AL-FARGANUS» предоставляет услуги по прикреплению международных цифровых идентификаторов ISBN, Doi к учебникам, учебным пособиям, монографиям и научным брошюрам, созданию электронных макетов их обложек и дизайнов в современной электронной форме, размещению опубликованных работ в электронные публикации.

Отличие нашего издательства от других издательств в том, что мы предоставляем быстрые и качественные услуги, а главное, бесплатно размещаем ваши работы в Национальной библиотеке Узбекистана им. Алишера Навои и оказываем помощь в размещении вашей работы в Российской национальной библиотеке, а также на платформе Российского индекса научного цитирования (РИНЦ, e-library) облегчить размещение.

Совместно с Ферганским политехническим институтом запущен проект электронного научного журнала «Xalqaro nazariy va amaliy tadqiqotlar jurnali - International Journal of Theoretical and Practical Research. Международный журнал теоретических и прикладных исследований».

Миссия научного электронного журнала направлена на развитие национальной и зарубежной науки, обеспечение общедоступности теоретических





позиций и практических результатов прикладных исследований. В журнале представлены следующие специальности Высшей аттестационной комиссии Республики Узбекистан по физике и математике, химии, биологии, геологии и минералогии, технике, сельскому хозяйству, истории, экономике, философии, филологии, географии, праву, педагогике, медицине, архитектуре, психологии, социологии. Журнал публикует научные статьи отечественных и зарубежных авторов о достижениях и перспективах науки, результатах научных исследований ученых, проводящих исследования. Электронный журнал издается один раз в месяц.

Каждой статье, опубликованной в журнале, на контрактной основе присваивается номер DOI (Crossref).

Также издательство оказывает услуги по:

- качественный перевод статей;
- редактирование статей и адаптация к требованиям журнала;
- обработка статей;
- проверка научных работ (статей, учебных пособий, монографий, диссертаций и др.) на плагиат статей;
- оказывает информационное обеспечение публикаций статей в престижных зарубежных журналах (Scopus, Web of Sciences и журналах с высоким импакт-фактором).

Не упускайте возможность!

Пожалуйста, свяжитесь с нами:

Электронный адрес: Alferganus.ltd@gmail.com

Наш адрес в телеграмм: [@Alferganus_ltd](https://www.instagram.com/Alferganus_ltd)

Телефоны: (97) 100-38-88

(91) 109-05-38

(97) 337-86-00





PUBLIC IDENTIFIERS OF INTERNATIONAL JOURNAL OF THEORETICAL AND PRACTICAL RESEARCH

PUBLISHER: AL-FERGANUS LLC - UZBEKISTAN

INTERNATIONAL JOURNAL ADDRESS^{IJA}



I J A . Z O N E / 1 6 4 5 6 4 5 7 6 4 5

INTERNATIONAL JOURNAL OF THEORETICAL AND PRACTICAL RESEARCH^{IJA}

INTERNATIONAL ARTICLE ADDRESS^{IAA}



I J A . Z O N E / 1 2 6 4 5 6 4 5 4 3

INTERNATIONAL JOURNAL OF THEORETICAL AND PRACTICAL RESEARCH^{IAA}



License type supported CC: Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



2021-06-22 00:02:38



O'zbekiston Respublikasi
Prezidenti
Administratsiyasi
huzuridagi Axborot
va ommaviy
kommunikatsiyalar
agentligi

№ 7430-3360-d0e2-4e5b-8cf1-9914-2923
Hujjat yaratilgan sana: 2021-06-22
Ariza raqami: 32087634

Hujjat berilgan: ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "AL-FERGANUS"
Qabul qiluvchining identifikatsiya raqami: 308291417

Ommaviy axborot vositasi davlat ro'yxatidan o'tkazilganligi to'g'risida
GUVOHNOMA

№ 1189

Nomi: "Xalqaro nazariy va amaliy tadqiqotlar"

Tarqatish shakli: jurnal

Til(lar)i: o'zbek, rus, ingliz

Muassis(lar)i: "AL-FERGANUS" mas'uliyati cheklangan jamiyat

Ixtisoslashuvi: fan sohalaridagi ilmiy nashr

Tahririyat manzili: 150100, Farg'ona viloyati, Farg'ona shahar, Mustaqillik ko'chasi, 42-uy

Tarqatish hududi: O'zbekiston Respublikasi hamda belgilangan tartibda chet davlatlarga

Berilgan sanasi: 17-06-2021

Ro'yxatdan o'tkazuvchi organ rahbari: Xodjayev Asadjon Azatbekovich

Mazkur hujjat Vazirlar Mahkamasining 2017 yil 15 sentyabrdagi 728-son qarori bilan tasdiqlangan O'zbekiston Respublikasi Yagona interaktiv davlat xizmatlari portali to'g'risidagi nizomga muvofiq shakllantirilgan elektron hujjatning nusxasi hisoblanadi. Elektron hujjatning nusxasida ko'rsatilgan ma'lumotlar to'g'riligini tekshirish uchun repo.gov.uz veb-saytiga o'ting va elektron hujjatning noyob raqamini kiriting yoki mobil telefon yordamida QR-kodni skaner qiling. Diqqat! Vazirlar Mahkamasining 2017 yil 15 sentyabrdagi 728-son qaroriga muvofiq elektron hujjatlardagi ma'lumotlar qonuniy hisoblanadi. Davlat organlariga Yagona portaldagi shakllantirilgan elektron hujjatlarning nusxalarini qabul qilishni rad etishlari qat'iy taqiqlangan.

9103





Our publications

Bizning nashrlarimiz

Наши издания



**Курпаяниди К.И.,
Муминова Э.А.**

Основы экономических знаний. Учебное пособие. Для неэкономических направлений бакалавриата высших образовательных учреждений /К.И.Курпаяниди, Э.А.Муминова - Ферганский политехнический институт. Фергана: AL-FERGANUS, 2022.-280 с. ISBN: 978-9943-7707-9-9



DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6880920>



**Курпаяниди К. И.,
Илёсов А.А. Саноат**

маҳсулотлари экспортининг ташкилий-иқтисодий механизларини такомиллаштириш (Фарғона вилояти саноат тармоғи мисолида): монография / Курпаяниди К. И., Илёсов А.А.; М. А. Икрамов тахрир остида. - Фарғона политехника институти. AL-FERGANUS, 2022. – 184 б. ISBN 978-9943-7707-5-1



DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6618980>





**MANAGEMENT OF
INNOVATIVE ACTIVITIES
OF BUSINESS ENTITIES IN
INDUSTRY**

MONOGRAPH



Fergana - AL - FERGANUS - 2022

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6475830>



Муминова Э.А.,
Хонкелдиева К.Р.

Тўқимачилик саноати кластерлари
фаолиятида бошқарув механизмларини
такомиллаштириш

Монография



Фарғона - AL - FERGANUS - 2022

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6759902>

**Kurpayanidi K.I.,
Mamurov D.E.**
Management of innovative
activity of business entities
in industry: monograph /
Kurpayanidi K.I., Mamurov
D.E.; edited by
M.A.Ikramov. - Fergana
polytechnic institute. AL-
FERGANUS, 2022. – 200 p.



**Муминова Э.А.,
Хонкелдиева К.Р.**
Тўқимачилик саноати
кластерлари
фаолиятида бошқарув
механизмларини
такомиллаштириш
[Матн]: монография
/Э.А.Муминова,
К.Р.Хонкелдиева.-
Фарғона политехника
институти. Фарғона: AL-
FERGANUS, 2022.-166 б.





РАХМОНАЗАРОВ П.Й.

Худудларнинг иқтисодий - экологик тизимларини бошқариш самарадорлигини ошириш

Монография



Фарғона - AL – FERGANUS - 2022

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6750455>

Рахмоназаров П.Й.
Худудларнинг иқтисодий - экологик тизимларини бошқариш самарадорлигини ошириш: монография / Рахмоназаров П.Й. - Фарғона политехника институти. AL-FERGANUS, 2022. – 170 б. ISBN 978-9943-7707-6-8



Ashurov, M. S. Sanoat korxonalarida risklarni boshqarish mexanizmini takomillashtirish strategiyalari. Monografiya. Farg'ona: Al-Ferganus, 2022.- 120 b.

Ashurov Maxammadjon Sotvoldievich

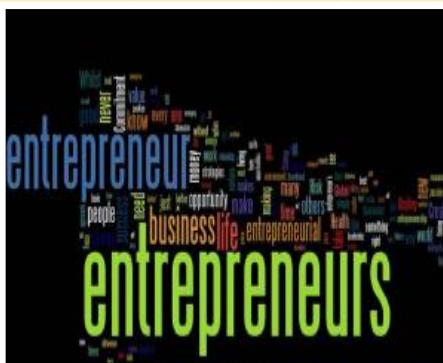
Sanoat korxonalarida risklarni boshqarish mexanizmini takomillashtirish strategiyalari

Монография



Farg'ona - AL – FERGANUS - 2022





A.M. Abdullaev, K.I. Kurpayanidi, A.Sh. Khudaykulov

INSTITUTIONAL TRANSFORMATION OF THE ENTREPRENEURIAL SECTOR

Monograph



Fergana - AL - FERGANUS - 2021

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5457089>



M.S. Ashurov, K.I. Kurpayanidi

RAQOBATBARDOSH MILLIY INNOVATSIYA TIZIMINI SHAKLLANTIRISH MUAMMOLARI VA YECHIMLARI

Monografiya



Farg'ona - AL - FERGANUS - 2021

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5676027>

Abdullaev A.M., Kurpayanidi K. I., Khudaykulov A. S. Institutional transformation of the business sector. Monograph. Fergana "AL-FERGANUS", 2021. - 180 p.



Ashurov, M.S., Kurpayanidi, K.I. Problems and solutions for the formation of a competitive national innovation system. Monograph. Edited by Doctor of Economics, Professor Ikramov M.A., Fergana: Al-Ferganus, 2021.- 102 p.





ASHUROV M.S., SHAKIROVA Yu. S.

EKOLOGIK MUAMMOLAR VA ULARNI HAL QILISHDA EKOLOGIK MENEJMENTNING STRATEGIK YO'NALISHLARI

Monografiya

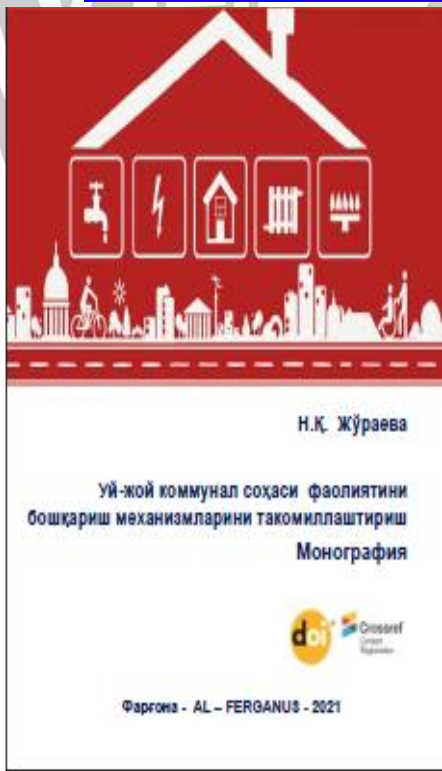


Farg'ona - AL - FERGANUS - 2021

Ashurov M.S., Shakirova Yu.S. Environmental problems and strategic directions of environmental management in their solution. Monograph. Edited by Doctor of Economics, Professor Ikramov M.A., Fergana: Al-Ferganus, 2021.- 160 p.



DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5722678>



Н.Қ. Жўраева

Уй-жой коммунал соҳаси фаолиятини бошқариш механизмларини такомиллаштириш Монография



Фарғона - AL - FERGANUS - 2021

Жўраева, Н.Қ. Уй-жой коммунал соҳаси фаолиятини бошқариш механизмларини такомиллаштириш. Монография. - Фарғона: Al-Ferganus, 2021.- 140 б.



DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5335878>





А.Т. Мирзаев
ЎЗБЕКИСТОНДА ТУРИСТИК-РЕКРЕАЦИЯ
ФАОЛИЯТИНИ БОШҚАРИШНИНГ УСЛУБИЙ
ЖИХАТЛАРИ: ЎЗГАРИШЛАР ВА
ИСТИҚБОЛЛАР

Монография



Фарғона - AL - FERGANUS - 2021

Mirzaev, A.T.
Methodological aspects of tourism and recreational activity management in Uzbekistan: changes and prospects: Monograph /Mirzaev A.T.; ed G. Sh. Khankeldiyeva - Fergana: Al-Ferganus, 2021.- 174 p.



DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5722700>



Э.А.Муминова

ТЎҚИМАЧИЛИК САНОАТИ КОРХОНАЛАРИДА
КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВНИ ИННОВАЦИОН
ПАРАДИГМАСИ: МЕТОДОЛОГИЯ, ТАЖРИБА
ВА РИВОЖЛАНИШ ИСТИҚБОЛЛАРИ

Монография



Фарғона - AL - FERGANUS - 2021

Muminova, E.A.
Innovative paradigm of corporate governance at textile enterprises: methodology, experience and development prospects: monograph /Muminova E.A.; ed. G. Sh. Khankeldiyeva - Fergana: Al-Ferganus, 2021.- 160 p.



DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5676091>





Набиева, Н.М. Хизмат кўрсатиш корхоналарини ривожлантиришнинг маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш. Монография. - Фарғона: Al-Ferganus, 2021.- 162 б.



Н.М. Набиева
Хизмат кўрсатиш корхоналарини ривожлантиришнинг маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш

Монография



Фарғона - AL - FERGANUS - 2021

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5230368>



Nazarmatov, O.S. Improving the methodology of management of innovative processes in the enterprises of the textile industry. Monograph. - Fergana: Al-Ferganus, 2021.- 200 p.



О.С.Назарматов

ТЎҚИМАЧИЛИК САНОАТИ КОРХОНАЛАРИДА
ИННОВАЦИОН ЖАРАЁНЛАРНИ БОШҚАРИШ
УСЛУБИЁТИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

Монография



Фарғона - AL - FERGANUS - 2021

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5675967>





UBAYDULLAYEV M.M.

G'O'ZADA DEFOLIATSIYA O'TKAZISHNING MAQBUL ME'YOR VA MUDDATLARI

Monografiya



Farg'ona - AL - FERGANUS - 2021

Ubaydullayev M.M.
G'o'zada defoliatsiya o'tkazishning maqbul me'yor va muddatlari. Monografiya. /q.x.f.d., professor F.J. Teshayev muharrirligi ostida. Farg'ona: Al-Ferganus, 2021. – 160 b.



DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5722721>

