

И. Кравец, М. Семенова, И. Дугина, М. Буднев, А. Копытько, А. Ефимов, А. Орешко, В. Вашуркин, Е. Нефедов (под общ. ред. М. Шиверских)

Итоговый доклад группы

Управление знаниями в условиях новой экономики

Резюме

Прежде чем обсуждать роль управления знаниями в новой экономике, необходимо договориться о терминах. Затем сделать обзор имеющихся подходов и пониманий термина «управление знаниями», сформировать групповую точку зрения на это. Результатом должно стать выявление разрывов в общей картине понимания управления знаниями, существующей в настоящий момент. Этому и посвящена данная статья.

Ключевые термины:

знания явные и неявные, информация, управление знаниями в организации, интеллектуальный капитал, социальный капитал, знания и коммуникации.

Введение

Энни Брукинг в книге «Интеллектуальный капитал» пишет о двух типах исследователей, специализирующихся в управлении знаниями. Первый тип – ученые в области искусственного интеллекта. Они пытаются понять саму природу знаний и как управлять ими, поставив своей целью воспроизведение человеческого поведения и мыслительной деятельности компьютером. Но в данной дискуссии мы не будем обсуждать тему искусственного интеллекта. Второй тип исследователей знаний принадлежит к области менеджмента. Они заинтересованы в понимании сути и практических возможностях управления знаниями, поскольку видят в них значительный организационный ресурс. Мы будем обсуждать управление знаниями именно в этом контексте: знания как объект управления, составляющий интеллектуальный капитал компании и позволяющий извлекать прибыль из интеллектуальных ресурсов.

Что есть знание?

Первая итерация обсуждений на семинаре была посвящена тому, что мы привыкли считать знанием. Когда мы смотрим на какую-либо вещь или явление, мы выделяем только ту часть, которая нам нужна. В знаниях мы фиксируем ту идеальную часть вещи, которая соответствует нашему способу оперирования с ней. Возьмем, например, человека. Медик, посмотрев на него, выделит одни свойства (качества), социолог – другие, парикмахер – третьи и т.д. Знание всегда указывает на определенный срез вещи.

Почему именно так происходит? Потому что мы все построены на знаниях, получаемых таким образом. Так устроена европейская культура. Знание всегда фиксирует объект, его свойства и способ оперирования с ними. Еще греки различали «мнение» и «знание». «Мнение» – оно что-то (этот думает так-то), а «знание» – оно всеобщее и ни от кого конкретно не зависит. Потому что есть процедура получения «знания». Например, измерение, расчет и т.п. Кто бы это ни

делал и где бы ни делал – получится то же самое. «Знание» – истинно, потому что оно – одинаково, и от человека (носителя) не зависит. Оно фиксируется в стандартных процедурах, в учебниках, в культуре, через образование людям передается. Люди соответственно действуют таким образом и все время получают один и тот же результат.

Карл Вииг в книге «Основы управления знаниями» дает следующее определение: «Знания состоят из истин и представлений, точек зрения и концепций, суждений и предложений, методологий и ноу-хау. Мы накапливаем знания, организуем их, интегрируем и храним в течение долгого времени, для того чтобы применить их к конкретным ситуациям или проблемам. Информация состоит из фактов и данных, описывающих отдельную ситуацию или проблему. Мы последовательно применяем знания для интерпретации имеющейся информации по отдельной ситуации и для принятия решения о том, как к ней подходить».

Это определение как нельзя лучше иллюстрирует основное содержание европейского подхода к пониманию знания как формализованных продуктов интеллектуальной деятельности. Во многих источниках по мере продвижения от введения к заключению оно то противопоставляется, то сравнивается, то становится эквивалентом информации.

Сложность этого ускользающего явления в том, что знание (как некоторая эврика, родившаяся в голове человека) при переводе его в явную форму становится **информацией – осмысленными и переработанными данными, помещенными в определенный контекст**. Однако надо учесть один существенный момент. Информацией она является не для всех, а только для подготовленных пользователей, у которых в головах уже есть некоторый набор информации о предмете, которые могут ею воспользоваться. При этом либо происходит личное восприятие, «восстановление» чужого, уже имеющегося у других знания, либо порождение в своей голове нового уникального знания. При последующей его формализации круг замыкается. Таким образом, строго разделить знания и информацию невозможно. При этом следует иметь в виду, что имеющиеся данные и даже информация далеко не в каждой голове рожают новое знание. Можно говорить о двух видах генерации знания:

1. Восстановление знания из информации в процессе **обучения**. При этом задается контекст, который позволяет интерпретировать данные и переводить их в информацию, которая в свою очередь в голове достаточно подготовленного в этой предметной области пользователя преобразуется для него в знание первого порядка. Имеется в виду появление личного знания как восстановление знания других людей, преобразованного до этого в информацию.

2. Знание второго порядка генерируется в голове пользователя не как восстановление предшествующего знания других, а как создание уникального личного знания на основе приобретения знания первого порядка, соединения его с личным опытом, свойствами и качествами личности. Это личное знание может быть в дальнейшем формализовано и переведено таким образом в информацию, пригодную для дальнейшей передачи. Этот процесс уже получил название **интеллектуального предпринимательства**.

Наличие двух видов создания знаний предполагает различия в видах мотивации для его генерирования. В первом случае это может быть необходимость, связанная с деятельностью человека в организации, которое и рассматривается большинством авторов, обсуждающих управление знаниями. Во втором случае это может быть получение положительных эмоций, драйва от самого процесса создания нового знания.

Двигателем деятельности по созданию новых знаний становится получение положительных эмоций человеком от интеллектуальной деятельности.

Что это такое, в каждой ситуации сильно зависит от контекста, в который помещаются данные. От того, кем они используются и какой продукт в результате этого появляется. Фактически речь идет о профессионально-предметных знаниях. Знания могут быть и бесполезными для кого-то. Например, знания, как делается стул, нужны только мебельщику. Система передачи знаний, в том числе классическое образование, предполагает что предметы, которыми мы пользуемся, – они неизменны, способы оперирования с ними – тоже неизменны. И человек, который это делает, – тоже неизменен. Тогда знания работают. То есть электроны существуют только с точностью до существования физики синхрофазотронов. Медицинские знания существуют с точностью до медицинской аппаратуры. Для этого и учат по профессиям. И любой физик, химик, водитель и проч. всегда предполагают неизменность этих объектов и вещей. Появление нового знания определяется появлением нового способа воздействия на предмет, что выделяет его новые свойства, новый срез. Таким образом, знания консервируют нашу деятельность. Полученное нами предметное знание делает нашу деятельность и вещи неизменными. До того момента, пока они остаются неизменными, мы не меняем наших способов работы, сознания, мышления. При этом широко развивается тема его накопления, патентования, хранения, интеграции и дальнейшего использования, что и называется управлением знаниями. Если оставаться в этой парадигме, то понятен интерес к теме управления знаниями со стороны программистов и других специалистов в области информационных технологий.

Но сведение процессов управления знаниями к информационным технологиям явно не учитывает наличия важнейшей содержательной компоненты понятия **знания**, – которая выпадает из поля зрения большинства авторов за счет ее нематериальности, неосвязаемости. Это – **мысли и личные интеллектуальные навыки человека, зачастую не поддающиеся формализации.**

Представитель восточной школы, изучающий **управление знаниями в организациях**, Икуджиро Нонака 1991 г. впервые высказал мысль, а в 1995 г. вместе с Хиротакой Такеучи развил идею о существовании различных форм знаний. Важнейшее различие, которое ими было введено, – это различие между явным и скрытым знанием. **Явные знания** – это знания, которыми люди могут свободно обмениваться с помощью слов или других способов общения – изображений, звуков, жестов. **Неявные знания** не могут быть четко выражены индивидуумом и поэтому зачастую не могут быть преобразованы в информацию. Они неотделимы от человека. Таким образом, Икуджиро Нонака и Хиротака Такеучи разделяют знания по форме:

– Явные (формализованные);

– Скрытые (неформализованные и зачастую неосознаваемые).

В этой же логике нужно рассматривать знания потенциальные (формализованные, то есть переведенные в информацию, которая при соединении с интеллектом человека, являющегося ее потребителем, может стать знанием).

В литературе можно встретить градацию знаний по различным критериям, суть которой все равно в этом принципиальном разделении знаний на явные и неявные. Например, Карл Вииг разделяет знания на четыре концептуальных уровня по степени осознанности и простоте использования:

– Знания о цели, или идеалистические знания (мировоззрение, цели, система понятий) по большей части являются скрытыми, используемыми подсознательно.

– Систематические знания (знание систем, схем и методов) в основном являются явными и хорошо известными.

– Практические знания (умение принять решение и фактические знания) – явные.

– Автоматические знания (используются человеком автоматически) по большей части скрытые, бессознательные.

В процессе работы семинара мы отошли от стандартного бытующего мнения о знаниях, когда знания есть профессионально-предметные. Однако эпоха профессионально-предметных знаний уже фактически прошла. Почему? Потому что изменения происходят, с одной стороны, все быстрее, а с другой – человек начинает работать не только с вещами, но, например, с обществом и другими самоизменяющимися вещами. Знания устаревают быстро и будут устаревать еще быстрее.

Мы определяем знания как некоторую сущность, которая появляется в головах людей в процессе комбинации информации и технологии, а иногда и бессознательно, и это знание имеет общественную ценность, соответственно знание потребляется.

Тогда как будут организованы знания через 10-20 лет? И как ими управлять?

Что есть управление знанием? Процедуры работы со знанием (какие виды действий с ним можно производить)

Основные процессы в будущей экономике знаний – генерация, передача, обмен, капитализация и потребление знаний. В индустриальной экономике все процессы были связаны с обменом товарами, капитал рассматривался там тоже как товар. Мы должны принять во внимание, что в новой экономике суть обмена, когда речь идет о знаниях, кардинально меняется. Нарушается основной принцип товарного обмена: если я товар передал, то у меня его больше нет. Но если я передал знания, то они у меня остаются, из моей головы не исчезают. Тогда возникает вопрос: как должны быть организованы процессы (в том числе социальные), связанные с обменом знаниями?

Одна из ключевых предпосылок управления знаниями состоит в том, что процесс генерирования, создания и извлечения стоимости из знаний в принципе возможен. Одними элементами знаний можно управлять так же, как и большей частью процессов в организации, тогда как другие элементы знаний требуют особого, непрямого регулирования. На эти элементы воздействуют путем формирования специальной атмосферы, в которой создается и происходит обмен новыми знаниями.

Существенным является введение в круг изучаемых вопросов не только содержательного наполнения понятия «знание», но и обсуждение процессов, связанных с созданием условий для генерации и обмена знаниями. Эрик Лессер и Лоренс Прусак в книге «Как превратить знания в стоимость» рассматривают содержание понятия «социальный капитал» как необходимое условие управления знаниями в организации. При этом рассматривается создание социальных сетей, включающих три измерения:

- коммуникационные каналы (тесно связаны с формальной и неформальной структурой организации);
- когнитивные составляющие (общие знания, ценности, правила и роли);
- отношения, в основном лежащие в эмоциональной и чувственной сферах (обязательства и доверие).

Если о двух первых понятиях уже достаточно много написано в рамках таких дисциплин, как информационные технологии в управлении, организационное поведение, управление персоналом, корпоративная культура организации, то эмоциональная составляющая процесса управления знаниями обсуждается гораздо реже.

Цель создания видения будущего нашей группой – это организация условий для передачи и обмена знаниями. Действительно, знания имеют ценность не в процессе генерации, не в процессе потребления, а в процессе передачи. Здесь мы, конечно, столкнемся с технологической проблемой, каким образом передавать, на что обменивать, но эти вопросы мы будем обсуждать в следующей итерации нашей работы.

Наше видение будущего: место знаний в экономике будущего, наше место в экономике знаний

Мы ставим эти вопросы потому, что предполагаем, что общество, в котором мы будем жить и которое наступит в ближайшем будущем, лет через 20, будет организовано следующим образом.

Все мы помним, что источником власти и благ первоначально была земля, потом стал капитал, а источником благ в новом формируемом обществе будут знания. Потому что если понимать, что в информационной экономике были созданы каналы передачи информации, тот же самый интернет, то это совершенно другим образом организовало жизнь людей. Тогда мы предполагаем, что в экономике знаний должны быть созданы такие каналы, как канал трансляции и канал коммуникации, к которому может подключиться каждый человек для процесса передачи знаний, не информации, а знаний, и точки подключения это есть, соответственно, источник власти, каких-то благ, контроль над ними. Наверное, даже не контроль отдельной точки, а создание инфраструктуры. Есть такая виртуальная игра в интернете (или это уже не игра) – Second life. В последнем «Эксперте» была подробная статья об этом явлении. О том, что практически все крупные компании купили там острова, заплатили реальные деньги за регистрацию в виртуальном пространстве, и собственно на этом этапе начались все экономические процессы. Организаторы игры в этом плане не контролируют точку доступа, они создают инфраструктуру и канал передачи, где люди или другие экономические субъекты могут чем-то обмениваться и что-то делать. Мы предполагаем, что такие площадки должны быть созданы. Собственно держатель площадок будет получать какие-то блага.

Какие существуют условия для капитализации знания (новые города, новые условия и образ жизни)

В середине 90-х гг. появилось понятие «организационного знания», которое давало компаниям конкурентное преимущество. Кроме этого, стало видоизменяться понятие «человеческие ресурсы» в сторону «человеческого капитала». Далее появилось понятие «социальный капитал», которое предполагает наличие сети, доверия, общепринятых норм и ценности для эффективного распространения знаний.

Очевидно, появление новых понятий неразрывно связано с происходящими социально-экономическими и общественными процессами. А именно – с новыми объектами, с новыми способами и условиями **капитализации**.

Уэнди Букович и Руфь Уильямс в книге «Управление знаниями: руководство к действию» пишут, что подобластью управления знаниями является управление интеллектуальными активами, а управление знаниями связано со специфической категорией – организационным знанием (рис.).

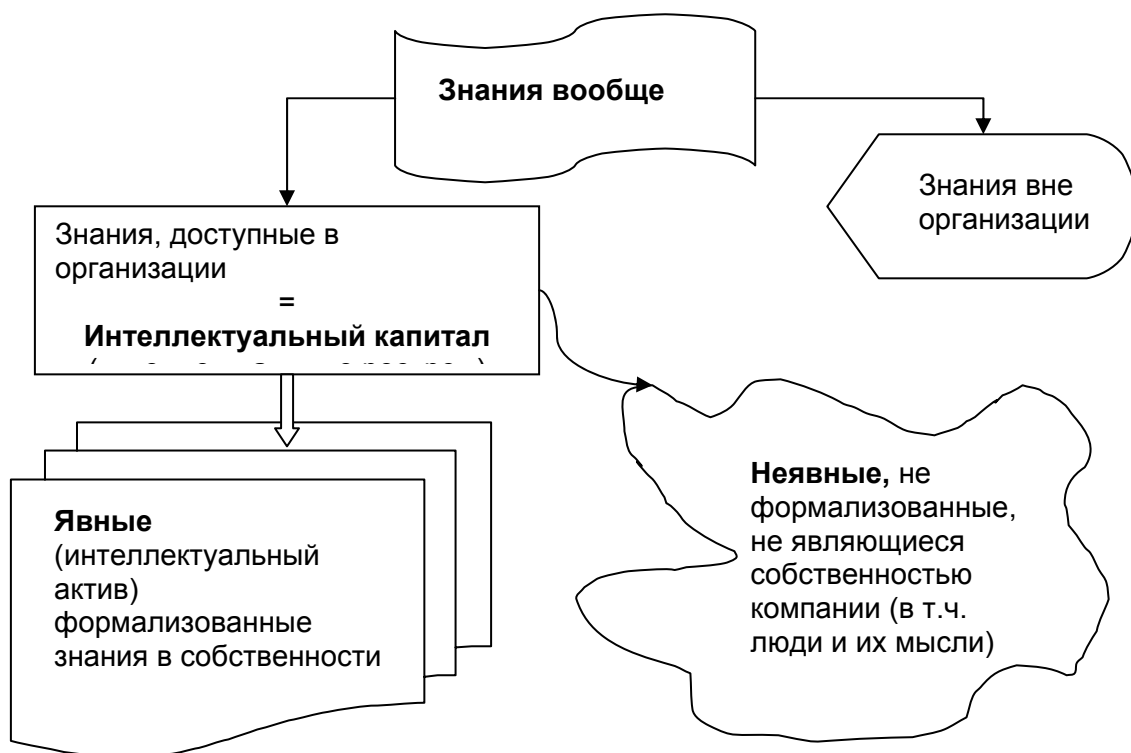


Рис. Структурирование знаний в организации

Термин «интеллектуальный актив» закрепляется исключительно за теми видами интеллектуальных ресурсов, которые организации удалось определить, описать и каким-то формализованным способом структурировать. Примерами интеллектуальных активов являются: программное обеспечение, разработанные в компании бизнес-процессы и методология, договоры и контракты с покупателями и поставщиками, базы данных, отчеты и описания, а также патенты, торговые марки, авторские права, торговые секреты. Интеллектуальные активы также можно назвать «явным интеллектуальным ресурсом», так как знания отдельного работника трансформировались в нечто конкретное, например бумажный или электронный документ, пакет определенных правил или стандартов. Но есть и еще одно существенное **различие между интеллектуальными активами и интеллектуальным капиталом – права собственности организации.**

Организация обладает правом собственности на принадлежащие ей интеллектуальные активы и не обладает правом собственности на интеллектуальные ресурсы, являющиеся их источником. Например, организации принадлежит право собственности на программы, написанные ее сотрудниками, но ей не принадлежат их знания.

Критическое различие между интеллектуальным капиталом и тем, что традиционно считалось источником создания стоимости в компании, то есть физическими, «материальными» активами, заключается в том, что первый чаще всего не является собственностью организации. Это прежде всего означает, что сам процесс получения выгоды от использования знаний или интеллектуального капитала не находится под непосредственным контролем организации. Более того, считается, что ко многим компонентам интеллектуального капитала следует подходить как к арендованным, взятым в лизинг или заемным активам. По мнению Гордона Боронау (Gordon Boronow), президента компании American Scandia, являющейся подразделением страховой компании, базирующейся в Швеции, интеллектуальный капитал является не просто арендованным, но предоставляется организации лишь на очередной рабочий день. Созданная в

таком случае стоимость является результатом независимых действий отдельных людей, а значит процессом извлечения стоимости необходимо управлять иначе – не так, как процессом извлечения стоимости из материальных активов.

Управление знаниями – процесс, с помощью которого организации удается извлечь прибыль из объема знаний и интеллектуального капитала, находящегося в ее распоряжении. Но не обязательно в собственности. Можно при определенных условиях использовать знания людей, которые в этой организации не работают, то есть управлять интеллектуальными ресурсами других организаций, либо вообще индивидов, не являющихся сотрудниками какой-либо организации.

Экономика знаний, исходя из принятого нашей группой определения, непосредственно связана с экономикой человеческих отношений. Если говорить об обмене знаниями, то необходимо принять во внимание социальные процессы, связанные с обменом знаниями. На самом деле многие из наиболее важных для организации источников стоимости (как ее работники, так и знания, которые находятся в их головах) никогда не станут собственностью организации. С точки зрения управления знаниями как процесса извлечения прибыли из интеллектуальных ресурсов эти понятия различаются только степенью эффективности использования. С предельно прагматичной точки зрения манипуляции с этими понятиями должна давать прибыль. Если менеджеры только видят факты, но не знают, как использовать – это останется данными, прибыль нулевая. Если они понимают, что это можно преобразовать, передать, продать, то есть использовать по прямому назначению (сообщить), – информация, из которой можно извлечь прибыль. Если они придумывают, как одну и ту же информацию можно использовать разными способами, все время извлекая из этого новые деньги, если организуют процесс, в котором знания генерируются разными людьми и часто в разных местах, а прибыль образуется в одной организации, это – мудрость. Этот процесс можно назвать предпринимательством в экономике знаний.

Можно выделить следующие условия капитализации знаний:

- наличие достаточного количества людей, которые генерируют знания – представителей креативного класса;
- плотность и прочность социальных сетей как возможность существования «свободных агентов». Пример Силиконовая долина – ареал обитания «свободных программистов», самые высокие цены на недвижимость;
- особая организация бизнеса на основе создания сетей бизнес-доверия – MLM, дилеры, франшиза и т.п.;
- организация процессов обмена знаниями, дающих положительные эмоции, удовольствие.

Креативный класс – носители или генераторы знания. Кто пользователи?

Термин *knowledge worker* был предложен П. Друкером еще в 1959 г. и широко используется в управлении знаниями и экономике знаний. Удачное толкование термина, выводящее его за рамки выражения «работник интеллектуального труда», дает Шон Лейк: «*Knowledge worker* – это не разновидность рабочей силы, а ее характеристика. Работник знания XXI века – это в принципе любой работник. Такие есть и в юридических фирмах, и в промышленности, и в розничной торговле, и в банковском секторе. Они могут пользоваться данными, осмысливать их и применять для пользы предприятия и/или общества. Такой работник должен

обладать способностью перерабатывать информацию, уметь анализировать, синтезировать и представлять свою точку зрения другим людям». Приведем пример, иллюстрирующий наше понятие «человека знаний». Все мы помним, что существовали гаремы и существовали евнухи, которые шли на такую жертву для того, чтобы получить только пропитание и сон. После этого было сформировано общество, которое уже имело возможность получать сон, еду и зарабатывать какие-то деньги, то есть основные потребности были удовлетворены. Экономика испытала кризис перепроизводства. И тогда искусственным образом стали реорганизовывать общество в сторону увеличения потребления. Своеобразная гонка за лучшими машинами, телефонами и другими атрибутами статуса. Так сформировалось «общество потребителей». Когда появилась общественная ценность капитала, люди начинали приобретать богатства, каким-то образом копить и сохранять деньги на банковских счетах. Мы предполагаем, что у общества, которое только-только формируется, общественной ценностью будут знания. Человек будет получать какие-то блага, какое-то удовольствие, возможно, от генерации, получения либо от потребления знаний. В этом обществе необходимо создать класс потребителей знаний, которые будут получать **удовольствие интеллектуального свойства**. Обсуждая эмоциональную составляющую процесса управления знаниями, мы неизбежно приходим к понятию «мотивация». Однако содержание этого понятия в литературе по менеджменту тоже приобрело технологичный характер и выражается в системах оплаты труда, наборе так называемых нематериальных форм мотивации, которые в большинстве случаев носят характер постфактумной оценки демонстрируемого поведения, направлено на поддержание и поощрение желательных форм поведения людей в организации. Отсюда родился вопрос «Где у него кнопка?» Вся система мотивации, которая создана к настоящему времени, создавалась все в той же парадигме индустриального производства и потому носит характер стимулирования производственного поведения. В парадигме экономики, основанной на знаниях, такой подход уже не работает. Процесс генерации знания переносит акцент с мотивации явного, рационального характера на мотивацию внутреннюю, зачастую нерациональную, неосознаваемую, суть эмоциональную.

Управление знаниями в первую очередь направлено на процесс его генерации, то есть инициации процесса создания того, чего еще не было. Поэтому мотивация должна носить совершенно другой характер.

Существует вопрос ограничения человека как носителя, потому что мы говорим, что знание неявное существует только в процессе. Как только он закончился, неявное знание перестало существовать как таковое, остались формализованные знания, информация, остались какие-то другие следы. Поэтому существует вопрос ограничения к тому объекту, на котором сидит это знание или переносится.

В результате обсуждений складывается следующая картина.

1. Знания до сих пор четко не определены, но уже понятно, что существуют два вида знания. Первый вид – явные, формализуемые и посредством этого отчуждаемые от человека как их носителя. Второй вид знаний – неявные, неформализованные и часто неосознаваемые носителем, а потому неотчуждаемые от него. Четкого определения их нет.

2. Процесс управления знаниями достаточно хорошо изучен и описан в части процессов манипуляции с явными, формализованными знаниями. Здесь основной инструмент управления знаниями – информационные технологии и сети, в первую очередь интернет. Процессы обмена неявными знаниями связаны с социальными

сетями. Они гораздо менее изучены и понятны, и ряд авторов вообще их во внимание не принимает.

3. Мотивация к накоплению, систематизации и обмену явными знаниями основана на создании и стремлении сохранить комфортные условия существования человека в организации. Мотивация этого сорта понятна. Мотивация по генерированию нового неявного знания не может осуществляться этими же методами, так как источник удовольствия, возникающего при этом, другого сорта. Предположительно, источник управления знаниями лежит не в рациональной, а в эмоциональной сфере.

Литература

Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. Под ред. Л.Н. Ковалик. – СПб: Питер, 2001.

Как превратить знания в стоимость: решения от IBM Institute for Business Value/ Сост. Э. Лессер, Л. Прусак. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Брукс, 2006.

Лабоцкий В.В. Управление знаниями (технологии, методы и средства представления, извлечения и измерения знаний). – Минск: Современ. шк., 2006.

Практический интеллект / Р.Дж. Стернберг, Дж.Б. Форсайт, Дж. Хедланд и др. – СПб.: Питер, 2002.

Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Пер. с англ. В. Ноздриной. – М.: Поколение, 2007.

Управление знаниями / Пер. с англ. Под. Ред. Д. Болотиной, Р. Пискотиной. – М.: Альпина Бизнес Брукс, 2006.

Букович У., Уильямс Р. Управление знаниями: руководство к действию / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002.

Wiig K. Knowledge Management Foundation. – Arlington: Schema Press. – 1993.

Интернет-источники по ключевым темам

Управление знаниями

http://www.cecsi.ru/coach/knowledge_management.html Котельников В. Корпоративное накопление, умножение и использование знаний.

[knowledgemanagement.report.ru/ – 52k](http://knowledgemanagement.report.ru/) Управление знаниями на Report.ru.

http://msk.treko.ru/show_dict_361 Неформальные, неявные знания.

<http://www.reddiplom.org/psih12.htm> Практический интеллект.

<http://www.skyrme.com/pubs/knwstrat.htm> Developing A Knowledge Strategy [David J. Skyrme](#).

<http://www.skyrme.com/pubs/articles.htm> Capitalizing on Knowledge: From e-business to k-business, Butterworth-Heinemann (2001). Further Details. For updates and commentary visit the Capitalizing on Knowledge website.

<http://knowledgemanagement.report.ru/> Портал, посвященный теме «Управление знаниями»

<http://www.rfbr.ru/pics/20742ref/uprznan.pdf> Аналитический обзор «Управление знаниями»

<http://www.kmclub.ru/publics/> Портал, посвященный курсу «Управление знаниями» (КМ КЛУБ: практические знания)

<http://www.km.improvement.ru/> Сайт «Сообщества практиков управления знаниями»

Интеллектуальный капитал

<http://www.koism.rags.ru/publ/articles/27.php> Козырев Н.И. Интеллектуальный капитал: состояние проблемы.

http://www.situation.ru/app/j_art_355.htm Зуев А., Мясникова Л. Современный взгляд на проблему на языке бизнеса в изложении консультантов по менеджменту.

<http://search.live.com/results.aspx?FORM=DNSAS&q=www.knowledgemanagement> Интеллектуальный капитал.

<http://intellectualcapital.report.ru/> Подборка статей. Все об интеллектуальном капитале. Управление и оценка интеллектуального капитала. Защита интеллектуальной собственности. Учет нематериальных активов.

www.dis.ru/fm/arhiv/2004/4/9.html – 82k Просвирина И.Н. Интеллектуальный капитал: новый взгляд на нематериальные активы.

<http://d-stepanov.narod.ru/publications/vbm01.htm> Степанов Д.В. Статья о месте и роли BSC и EVA в системе управления, нацеленной на создание стоимости (VBM).

<http://www.cfin.ru/press/management/2001-4/01.shtml> Бендиков М.А., Джамай Е.В. Интеллектуальный капитал развивающейся фирмы: проблемы идентификации и измерения.

Социальный капитал

<http://www.ecsocman.edu.ru/ons/msg/22701.html> Коулман Дж. Капитал социальный и человеческий // [Общественные науки и современность](#). – 2001. – № 3. – С. 121-139.

<http://www.nes.ru/russian/about/MassMedia/Guriev-Vedomosti-09-12-04.htm> Гуриев С. Уроки экономики: капитализм на доверии // [Ведомости](#). – 2004. – № 227 (1267) – 9 дек.