

9.2. ИЗМЕРЕНИЕ И ОЦЕНКА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Дудников С.В., д.э.н., профессор;
Литвин В.Г., д.т.н., профессор

Московская академия рынка труда и информационных технологий

Одним из носителей нематериальных активов предприятий является человеческий капитал. В статье рассматривается методика определения потребного числа специалистов и измерения их компетенций, обеспечивающих достижение стратегических целей предприятий.

ВВЕДЕНИЕ

Финансовый кризис 2009 г. высветил ряд проблем управления бизнесом. В частности, произошло падение спроса и ухудшение финансового состояния ряда предприятий, снизилась ликвидность банковских структур, утрачено доверие к результатам работы бухгалтеров и аудиторов в виду вскрытых манипуляций с финансовой отчетностью и др. Важную роль в обнаружении и предотвращении подобного рода проблем в деятельности предприятий играет прозрачность бизнеса, достигаемая за счет систематического использования развитых систем измерений. Характерными признаками неэффективно работающих систем измерений и, как результат, слабого управления, являются:

- отсутствие адекватной информации о бизнес-процессах и несогласованность стратегических и операционных целей предприятий;
- слабая интеграция долгосрочных и текущих планов бизнеса в процессе их совместного мониторинга;
- высокий уровень неопределенности в оценках влияния компетенций и опыта рабочих, инженеров и управленческих кадров на достижение поставленных целей бизнеса и др.

Особую проблему в получении объективных оценок деятельности предприятий создает недостаточная развитость рынка, не позволяющая в полной мере использовать его индикаторы.

На современном этапе в результате применения методологии сбалансированной системы показателей (ССП) [3] достигнут новый уровень контроля и управления бизнесом. Переход от чисто финансовых оценок к более широкому спектру показателей, таких как качество работы с клиентами и заказчиками, эффективность внутренних процессов компаний, степень развития персонала и его компетенций, существенно расширил возможности объективного измерения и оценки работы предприятий. Система показателей в подавляющем числе случаев строится по иерархическому принципу и, как правило, отражает организационную структуру предприятия. На нижнем уровне иерархии обычно находятся непосредственные участники, выполняющие конкретные работы по производству и реализации продукции. Задача руководителей (менеджмента) состоит в оценках и умелой координации деятельности работников, находящихся в подчинении к ним. На верхнем уровне организационной структуры топ-менеджмент проводит измерения состояния бизнеса в целом, используя для этого интегральные показатели, которые чаще всего имеют финансовое содержание. Из сказанного вытекает, что система измерений реализует широкий круг функций, выполнение которых направлено на фиксацию и оценку факторов и показателей бизнеса и предоставление результатов заинтересованным лицам.

Используемые сегодня системы управленческого учета развивались в основном под воздействием задач управления финансами. Переход к методологии сбалансированной системы показателей, предполагающей учет множества количественных и качественных факторов, требует существенного развития методик и методов оценок. Особенно остро стоят вопросы измерения эффективности использования человеческого капитала. Под человеческим капиталом понимаются

знания, опыт и навыки работника, как основного носителя нематериальных активов (НМА), которые создают ценности в рамках реализуемой стратегии предприятия [9]. При формировании трудового коллектива предприятий или оценке его деятельности необходим не только анализ затрат на персонал, которые обычно легко поддаются учету и составляют существенную долю в себестоимости производимой продукции, но и, что часто более важно, анализ вклада работников в практику реализации стратегических планов и получаемых при этом выгод [1,6]. Поэтому широко используемый менеджментом показатель – затраты на персонал – при его минимизации может приводить к вымыванию компетентных высококвалифицированных специалистов предприятия и созданию серьезных проблем для бизнеса [5].

Разница между балансовой и рыночной стоимостью предприятий во многом связана со слабым отражением в финансовой отчетности НМА. Требуется развитие новых методов и методик, обеспечивающих оценку значимости НМА в стратегии бизнеса. Таким образом, основные трудности учета НМА при выработке управленческих решений лежат в плоскости измерения эффекта, получаемого от использования данного актива. Причем воздействие НМА на стратегические цели происходит не напрямую, а опосредованно через внутренние процессы предприятий. Поэтому в конечных результатах их деятельности содержатся эффекты, созданные как персоналом, так и процессами. Некоторые ученые вообще указывают на невозможность оценить в деньгах влияние работников предприятий на эффективность бизнеса. Так, Давенпорт подчеркивает, что «никакая система учета человеческого капитала не сможет создать убедительный метод оценки стоимости человеческих ресурсов в денежных единицах» [9]. В связи с этим одним из перспективных подходов является косвенное измерение показателей и факторов, определяющих важность соответствующих профессий и специалистов для реализации стратегии бизнеса.

Следует остановиться еще на одном вопросе, играющим важную роль в управлении персоналом предприятий. Это вопрос о роли, которую играют работники кадровых служб и менеджеры в формировании трудового потенциала. На некоторых предприятиях деятельность работников кадровых служб слабо связана с основными процессами бизнеса, в то же время именно реальная работа позволяет в полной мере определить фактическую значимость опыта, компетенций и соответствия специалистов занимаемой должности. Современный взгляд на то, каким образом трудовой потенциал может создавать дополнительную стоимость бизнеса и как должны взаимодействовать работники кадровых служб и менеджмента является ключом к росту эффективности использования НМА данного типа. Отметим, что акцент на НМА не снимает вопросов оценки и управления традиционными финансовыми и нефинансовыми ресурсами предприятий.

ВКЛАД ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Как отмечалось выше, человеческий капитал предприятия обозначает НМА, который создает стоимость бизнеса путем использования знаний, умений и практического опыта работников. Знания, умения и опыт имеют рыночную стоимость в результате их возможного альтернативного применения в других компаниях. Методы оценки НМА, создаваемых человеческим капиталом, – затратный, доходный и рыночный подходы – общеизвестны [6]. Далее в статье мы будем использовать доходный подход, в рамках которого ожидаемая стоимость человеческого капитала формируется в результате воздействия соответствующих приоритетных показателей и факторов (драйверов стоимости) на стратегические ценности предприятия (рис 1).

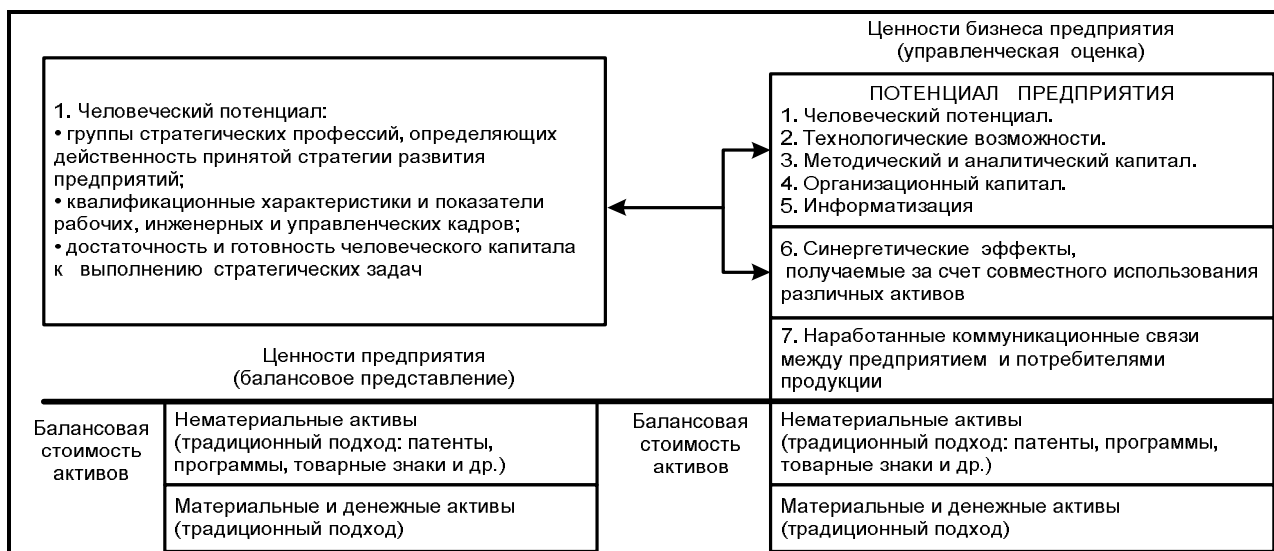


Рис. 1. Активы типового промышленного предприятия

Первый шаг оценки человеческого капитала связан с выбором показателей (мер), отражающих его способность обеспечивать эффективную работу предприятия. Например, если менеджмент рассматривает в качестве одной из главных целей – рост доходов, то в качестве факторов подразделения сбыта, влияющих на доходы, могут выступать:

- доля жалоб клиентов от общего объема продаж;
- объем повторных покупок, совершаемых клиентами;
- процент доходов от новых клиентов и др.

Ключевую роль в успешной деятельности предприятий обычно играет высший менеджмент. Приведем для примера и его возможные показатели:

- величина добавленной стоимости, полученной предприятием в течение длительного периода времени;
- донесение идей стратегического развития предприятия до менеджмента среднего уровня и рядовых сотрудников;
- обеспечение приверженности менеджмента и рядовых сотрудников базовым ценностям бизнеса;
- уровень готовности менеджмента и персонала к решению стратегических задач предприятия;
- процент сотрудников, прошедших обучение по главным специальностям и др.

Суть измерений подобных показателей состоит в присвоении им численных значений по разработанным заранее шкалам, исходя из представлений экспертов об их значимости для бизнеса.

При работе экспертов процесс измерений должен по возможности давать примерно одинаковые результаты в идентичных экспериментах. Казалось бы, что такой способ измерений мало полезен, так как он основывается на субъективных суждениях. Однако, если посмотреть на предприятие более широко, то и сами управленческие решения в подавляющем числе случаев принимаются при тех же условиях и на тех же основаниях. Применение апробированных методик и моделей для выполнения оценок показателей снижает риски неверных решений и способствует явному учету влияния рассматриваемого класса НМА на эффективность работы предприятий.

Как было отмечено выше, человеческие ресурсы воздействуют на цели деятельности предприятий через процессы, с которыми они связаны. Именно процессы создают стоимость бизнеса, являющуюся глав-

ным показателем успешности работы предприятий. Для того чтобы измерить ценность, приносимую человеческим капиталом, необходимы четыре вещи:

- определить главные процессы, создающие стоимость;
- задать выдвигаемые этими процессами требования к образованию, знаниям и опыту работы персонала в данной области – что он должен делать для реализации процессов и какими квалификационными характеристиками он должен обладать;
- разработать шкалы для оценки и сравнения квалификационных и прочих характеристик работников;
- использовать комплексную модель процессов реализации принимаемых решений, в которой характеристики и действия работников предприятия выступают в качестве драйверов стоимости.

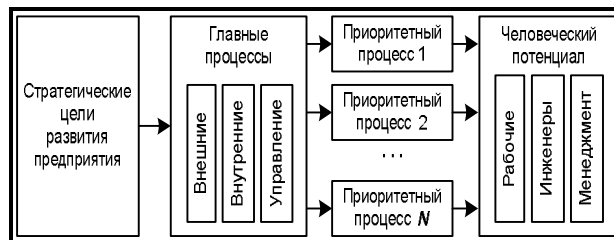


Рис. 2. Взаимосвязь целей развития предприятия, приоритетных процессов и человеческих ресурсов

Приоритеты процессов определяются исходя из того, на сколько сильно их влияние на цели деятельности предприятий и планы их достижения (рис. 2). На основе этих процессов формируются профили требований к знаниям, опыту и характеру исполнителей, обеспечивающие эффективное выполнение этих процессов. Список типовых профилей может быть достаточно широким:

- профили, связанные с выполнением основных производственных процессов;
- профили по управлению выполнением проектов НИОКР, ПИР и прочих проектов развития потенциала предприятия;
- профили поддержания качества бизнес-процессов;
- профили обеспечивающих процессов;
- профили по управлению основными ресурсами предприятий, включая управление денежными средствами (ДС), и персоналом, и др.

Профили, как правило, связаны со следующими факторами:

- квалификационными характеристиками персонала, необходимыми для выполнения процессов;
- процедурами контроля выполнения процессов;
- методиками, руководствами и другими документами, используемыми при выполнении процессов;
- сложностью выполняемых работ, взаимозависимостью задач и процедур реализации отдельных фаз процессов;
- результативностью процессов;
- потребностями в контактах;
- требованиями к физической форме и другим характеристикам лиц, выполняющих процессы.

Таким образом, введение профилей позволяет установить формальную связь между процессами, реализующими бизнес, и требуемыми компетенциями человеческих ресурсов.

Не все процессы для конкретного предприятия равноценны по своей значимости. В зависимости от стратегии бизнеса и целей анализа одни процессы могут быть более приоритетными по сравнению с другими. Поэтому при рассмотрении предприятия как целостного объекта, мы можем охарактеризовать его готовность к производству той или иной продукции в виде базового набора компетенций. Примером показателей, характеризующих готовность производства к выполнению стоящих перед ним задач, могут служить следующие:

- обеспеченность компетентными специалистами рабочих мест и наличие «линейки запасных» работников, играющих ключевую роль в сохранении конкурентных позиций в части производства и реализации продукции;
- доступность информации по долгосрочным и текущим планам, а также по результативности деятельности предприятия и его структурных подразделений;
- инновационные возможности бизнеса и персонала предприятия;
- степень прозрачности бизнеса для менеджмента и рядовых работников по сравнению с конкурентами и др.

По мнению некоторых авторов [1], компетенция предприятия относится к базовой, если она:

- играет решающую роль в повышении ценности продукции в глазах ее потребителя;

- выделяет предприятие из подобных ему в части уникальности производимой продукции;
- способствует росту эффективности и инновациям.

Приведем без излишней детализации методику оценки готовности предприятия по своему кадровому составу к решению поставленных перед ним стратегических задач.

Шаг 1

Разработка стратегической карты предприятия. Стратегическая карта предприятия может иметь различный вид. Упрощенный пример такой карты представлен на рис. 3. В карте выделено четыре обобщенных уровня иерархии:

- финансовый уровень;
- уровень предложения потребительской ценности;
- уровень создания потребительской ценности (внутренние процессы);
- уровень менеджмента и прочих работников предприятия.

Целью деятельности предприятия является обеспечение роста его стоимости. Величина добавленной стоимости будет определяться ростом производительности и доходов, которые в свою очередь зависят от успехов производства и предложений потребительской ценности продукции. Главную роль в создании потребительской ценности играет профессионализм работников, производящих и реализующих продукцию, а также компетентность менеджмента в организации производства и управлении персоналом.

Шаг 2

Оценка приоритетов процессов. Следующим шагом является оценка приоритетов процессов исходя из принятой стратегии. Для этого воспользуемся методологией анализа иерархий [10] и программой МБИ-АНР, реализующей алгоритмы обработки экспертных оценок взаимного влияния факторов на показатели, на которые они замыкаются [4].

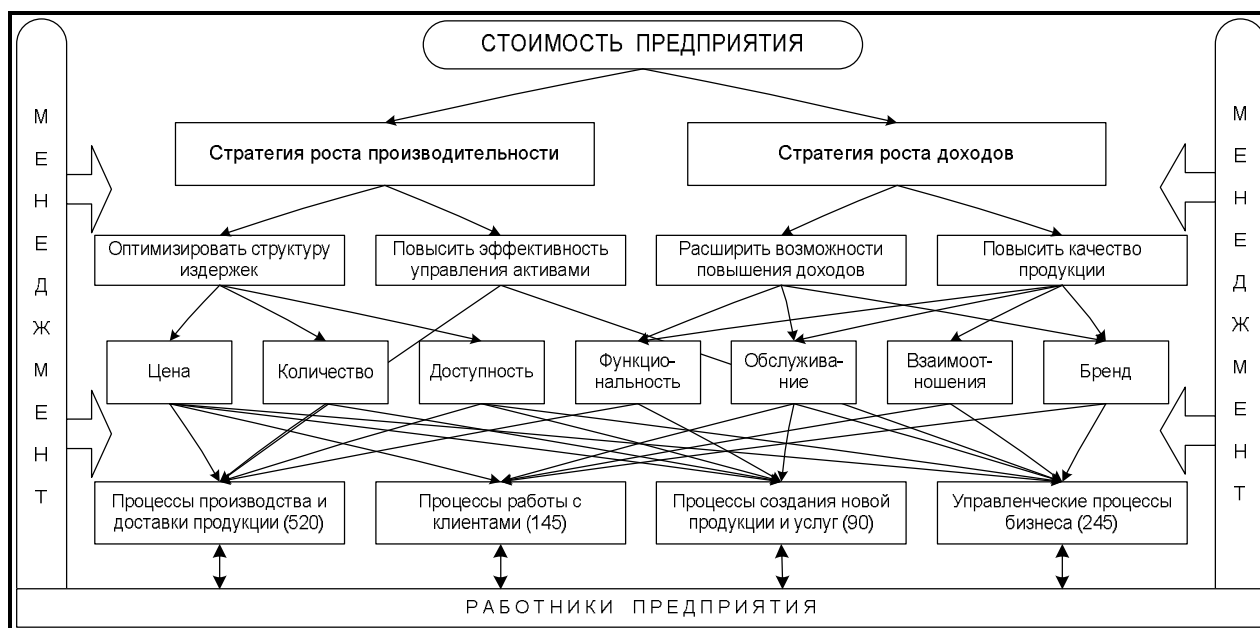


Рис. 3. Укрупненная стратегическая карта предприятия

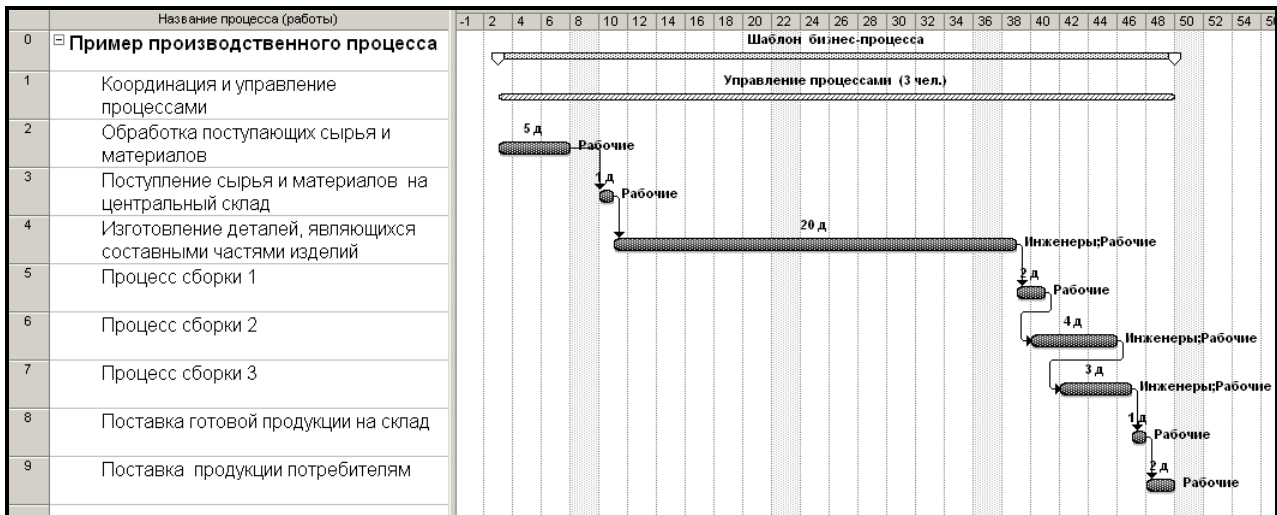


Рис. 4. Диаграмма Ганта упрощенного примера производственного процесса

Приведем лишь результирующие значения приоритетов процессов для рассматриваемого примера (табл. 1). Приоритеты задаются в пределах от 0, до 1 000. Сумма приоритетов каждого иерархического уровня равна 1 000. Исходя из экспертных оценок, максимальный приоритет получили процессы производства и доставки продукции.

Таблица 1

ПРИОРИТЕТЫ ПРОЦЕССОВ

№	Наименование группы процессов	Значение приоритета
1	Процессы производства и доставки продукции	520
2	Процессы работы с клиентами	145
3	Процессы создания новой продукции и услуг	90
4	Управленческие процессы бизнесом	245

Для упрощения будем считать, что предприятие выпускает один вид продукции.

Шаг 3

Определение требуемого состава рабочих, инженеров и управленческих кадров, обеспечивающих выполнение производственных процессов. Представим упрощенный шаблон производственного процесса в виде диаграммы Ганта (рис. 4). Для выполнения каждой работы устанавливаются необходимое количество трудовых ресурсов требуемой компетенции. Затем потребные ресурсы суммируются по всем работам и определяется их общее количество.

Выполненные оценки показывают, что для рассматриваемого примера процесса необходимо иметь три менеджера, пять инженеров и 45 рабочих. Дальнейшая детализация процесса может позволить более точно определить состав работников.

Шаг 4

Определение профилей вакансий. Оценка потребностей в специалистах критических для предприятия профессий позволит эффективно инвестировать средства в человеческий капитал, создавать условия роста его потенциала и управления им. Используя знания о существующем бизнесе и прогнозы его развития, а также накопленный опыт прошлой деятельности, выбираются наиболее значимые ключевые процессы.

Для иллюстрации основных этапов методики приведем пример подбора менеджера для осуществления управления производственным процессом. Такой менеджер должен уметь планировать и направлять коллектив таким образом, чтобы за установленный срок в рамках бюджета получать желаемые результаты. Рассмотрим основные положения подготовки этого решения, используя модифицированную методику факторной оценки (Factor evaluation system, **FES**) [8].

Для проведения количественных оценок важности тех или иных факторов введем две шкалы:

- нормированную относительную шкалу весомости факторов, характеризующих потребности в использовании специалиста на данной должности (значения шкалы лежат в пределах отрезка [0,1]);
- интервальную шкалу значимости характеристик каждого фактора (каждая характеристика проецируется на интервальную шкалу, самое низкое значение которой равно единице, а самое высокое – девяти).

Введенные шкалы будут использоваться при оценке всех факторов интересующего профиля. В табл. 2 приведены примеры факторов, относящиеся к профессиональному образованию, знаниям, опыту и другим характеристикам менеджера. Отметим, что каждый фактор в данном примере оценивается по двум уровням: наиболее приемлемый и минимально приемлемый уровень. Минимально приемлемый уровень фактора устанавливает границу, ниже которой его снижение нежелательно. Наиболее приемлемые уровни факторов приведены для сравнения их фактических и желательных значений.

Работа менеджера по управлению коллективом, реализующим рассматриваемый производственный процесс, обычно регламентирована рядом стандартов, инструкций, положений и принятой политикой управления на предприятии [2]. Эти документы служат базой для составления профиля. В связи с тем, что приоритетный процесс бизнеса обычно является достаточно уникальным, то предусмотреть все возможные сценарии его реализации невозможно. Поэтому наряду с использованием политики предприятия в области управления, имеющихся положений, руководств и стандартов, менеджер должен уметь находить решения в случаях отсутствия необходимой информации по тем или иным вопросам. Именно умение менеджера

работать в условиях неопределенности также оценивается на данном шаге.

Сложности процессов, с которыми будет сталкиваться менеджер, могут существенно различаться. Для рассматриваемого случая наиболее вероятным предполагается средний уровень сложности. В то же время существуют работы, которые носят комплексный характер и имеют высокую сложность, что необходимо учитывать при формировании профиля. Значимую роль для сложных ситуаций играют возможности претендента налаживать коммуникационные связи между исполнителями, а также устанавливать внешние контакты.

С точки зрения внутренних ценностей предприятия и внешних требований менеджер должен уметь оценивать результативность своих решений, включая функциональную, финансовую, коммерческую, управленческую и экологическую эффективность. Его действия должны обеспечивать разрешение критических проблем, снижающих эффективность реализуемых процессов, а также способствовать производительной работе руководимого им коллектива. Возможны и другие факторы, отражающие специфику процессов. Их состав определяется видом бизнеса и принятой управленческой культурой на предприятии. Обычно для каждого фактора разрабатываются методики его оценки исходя из задач и условий деятельности предприятия.

Существуют факторы, которые оцениваются по логическим условиям: приемлемый или неприемлемый (да / нет). Назовем такие факторы абсолютными. Их состав и значения определяются в соответствующих нормативных документах предприятия, например, в

политике управления. При невыполнении условия хотя бы по одному абсолютному фактору дальнейшая работа с кандидатом на должность прекращается.

Аналогичным образом создаются профили по остальным ключевым профессиям.

Шаг 5

Использование профиля. Использование профилей не вызывает особых трудностей. Для этого по информации, полученной в результате бесед со специалистами и из других источников, и ее анализа, заполняется аналогичная таблица с фактическими оценками. Заполняются графы 4 и 5 таблицы, подобной табл. 2. Затем фактические данные взвешиваются и сравниваются с требуемым профилем. По результатам сравнения принимается решение. Приведем пример одной из возможных схем:

- если значение «нет» получено хотя бы по одному абсолютному фактору, то кандидат отвергается;
 - если хотя бы один неабсолютный измеренный фактор оказался ниже минимально возможного уровня, то получаем также отрицательный результат.
- Особо следует отметить случай, когда оценку кандидата дают несколько экспертов. В этом случае предлагаются значения факторов, установленные разными экспертами, сворачивать одним из следующих способов:
- если эксперты являются равнозначными, то общий балл по тому или иному фактору определяется как среднее геометрическое баллов экспертов;
 - если эксперты имеют различный вес, то общий балл определяется путем взвешивания баллов каждого эксперта.

Таблица 2

ПРОФИЛЬ ОЦЕНКИ МЕНЕДЖЕРА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРОЦЕССА ПРЕДПРИЯТИЯ (БАЛЛЫ)

№	Факторы	Вес фактора	Наиболее подходящий специалист	Минимально возможные значения	Уровень макс = 3 * 4	Уровень мин = 3 * 5
1	2	3	4	5	6	7
1	Требуемые знания				6,65	4,25
1.1	Ученая степень в области управления	0,2	7	3	1,4	0,6
1.2	Знания в области планирования и мониторинга	0,25	8	6	2	1,5
1.3	Знания особенностей финансового учета	0,15	7	5	1,05	0,75
1.4	Знание стандартов и руководств в области бизнеса предприятия	0,1	7	5	0,7	0,5
1.5	Знание систем менеджмента качества	0,15	4	2	0,6	0,3
1.6	Знакомство с принципами управления на основе ССП	0,15	6	4	0,9	0,6
2	Опыт работы				7,4	4,2
2.1	Наличие практики управления коллективами	0,3	8	5	2,4	1,5
2.2	Опыт работы в данной отрасли	0,3	9	5	2,7	1,5
2.3	Наличие опыта в ERP	0,1	5	3	0,5	0,3
2.4	Наличие практики работы с данными управленческого учета	0,3	6	3	1,8	0,9
3	Работа в условиях неопределенности				6,6	3,6
3.1	Работа в условиях незначительных пробелов в руководствах и положениях	0,2	6	3	1,2	0,6
3.2	Работа в условиях больших пробелов в руководствах	0,6	7	4	4,2	2,4
3.3	Работа в условиях неопределенности и противоречивой информации	0,2	6	3	1,2	0,6
4	Работа в сложных условиях				7,1	5,5
4.1	Низкая	0,2	3	2	0,6	0,4
4.2	Средняя	0,7	9	7	6,3	4,9
4.3	Высокая	0,1	2	2	0,2	0,2
5	Коммуникации				7,5	5,5
5.1	Контактность в коллективе	0,3	7	5	2,1	1,5
5.2	Контактность со специалистами и менеджментом предприятия	0,1	6	4	0,6	0,4
5.3	Контактность с заказчиками и подрядчиками	0,6	8	6	4,8	3,6

№	Факторы	Вес фактора	Наиболее подходящий специалист	Минимально возможные значения	Уровень макс = 3 * 4	Уровень мин = 3 * 5
1	2	3	4	5	6	7
6	Ценностные факторы				6,4	3,7
6.1	Ориентированность на результат (управленческую, финансовую, коммерческую и др.)	0,7	7	4	4,9	2,8
6.2	Приверженность корпоративной культуре	0,3	5	3	1,5	0,9
7	Другие факторы				5,4	2,4
7.1	Физическое напряжение	0,7	6	3	4,2	2,1
7.2	Безопасность	0,3	4	1	1,2	0,3
8	Абсолютные факторы					
8.1	Высшее образование	Да / нет	-	-	-	-
8.2	Возраст < 45 лет	Да / нет	-	-	-	-
8.3	Наличие опыта прошлой работы в рассматриваемой области	Да / нет	-	-	-	-
8.4	Умение работать в действующей на предприятии системе управления	Да / нет	-	-	-	-

Оценка может производиться либо по каждой позиции, либо интегрально по значениям баллов, набранных по всему профилю.

Шаг 7

Определение готовности человеческого капитала предприятия. Используя состав ключевых профессий, полученных для приоритетных процессов (шаг 3), и разработанные для них профили, оценивается фактический уровень компетенций имеющихся в наличии ключевых сотрудников для производства указанного вида продукции и рассчитывается показатель готовности.

Готовность человеческого капитала = Число имеющихся на предприятии специалистов требуемой компетенции / Требуемое число специалистов.

Показатель готовности может использоваться как при оценке обеспеченности ключевыми специалистами отдельных приоритетных процессов, так и при оценке готовности предприятия в целом. Готовность предприятия к решению поставленных стратегических задач бизнеса предопределяет его конкурентную позицию.

Шаг 8

Разработка и реализация программы развития персонала предприятия. Исходя из значений показателя готовности для различных приоритетных процессов или предприятия в целом разрабатывается программа переподготовки существующих работников или приема новых специалистов. При разработке программы могут использоваться различные модели оценки дополнительного вклада в стоимость бизнеса специалистами того или иного уровня компетенций. Наиболее простой среди них является матричная модель [7], содержащая четыре группы категорий, характеризующих специалистов: по уровню компетенций и легкостью поиска или замены (рис. 5). Поиск или замена специалистов может возникать в случаях наличия вакансий или если должности заняты специалистами, компетенции которых не соответствуют требуемым. Поиск обычно производится кадровыми службами на рынке труда, а замена – при наличии «скамейки запасных».

На рис. 5 приведен пример потребностей в заполнении вакансий (эллипсы, заштрихованные продольными линиями) или замены существующих специалистов, компетенции которых не соответствуют требуемым (эллипсы, заштрихованные вертикальными линиями). Не заштрихованные эллипсы соответствуют специалистам, компетенции которых соответствуют требуемым приоритетными процессами.

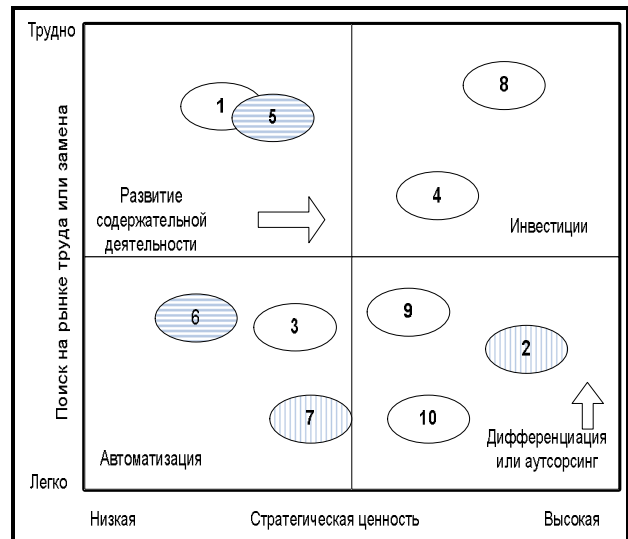


Рис. 5. Матрица, характеризующая ценности, создаваемые компетенциями

В левый нижний угол матрицы вошли специалисты, которые, как правило, обеспечивают выполнение вспомогательных работ, слабо сказывающихся на конечном эффекте бизнеса. Обычно им легко подыскать замену. Какого-либо обучения для выполнения работ им не требуется. Работы, выполняемые этими специалистами, обычно легко поддаются автоматизации.

Верхний левый прямоугольник занимают работники, которые обладают специфическими умениями и их трудно заменить. Например, если они, взаимодействуя с клиентами, обладают большой неформализованной информацией, передать которую другим работникам довольно сложно. Т.е., вопрос замены такого работника превращается в проблему для руководителя. Однако, их влияние на достигаемую результативность не высокие.

В нижней правой области концентрируются работники, обладающие уникальными способностями и компетенциями, приносящими значительный эффект. Однако рынок перенасыщен такого рода специалистами и проблем замены или пополнения предприятий такого рода трудовыми ресурсами не возникает. В ряде случаев возможна дифференциация уникальных способностей предприятия и превращение их в конкурентные товары или услуги. Весьма эффективным в этом случае может оказаться аутсорсинг – передача ряда работ на выполнение другим организациям, что часто дешевле и профессиональнее.

И наконец, правый верхний угол содержит незаменимых уникальных специалистов, к которым обычно приковано внимание высшего руководства. Они создают основную прирост стоимости предприятий. В связи с этим, используя необходимую дифференциацию продукции, производства и человеческого капитала именно эта группа специалистов «оттягивает» на себя основные инвестиционные ресурсы, направляемые на развитие конкурентного трудового потенциала предприятий.

ВЫВОДЫ

Проблема измерений и оценки эффективности деятельности предприятий получила в последнее время новый импульс в своем развитии благодаря использованию методологии сбалансированной системы показателей, созданию комплексных методик совместной оценки материальных и нематериальных активов, интеграции различных подходов к оценке предприятий и расширению состава ценностей, к которым стремятся собственники и менеджмент

Подходы к измерениям и оценкам деятельности предприятий естественным образом используют методы декомпозиции сложных систем, иерархическое представление организационных структур, процессов, целей и показателей, измерение и анализ более простых элементов с последующей их интеграцией к общим показателям и критериям

Ключевым резервом в повышении эффективности управления предприятиями сегодня являются нематериальные активы (НМА). При этом измерения и оценки НМА могут базироваться не на количественных данных, полученных путем физических измерений, а на качественных характеристиках, оцениваемых экспертами и менеджерами. В результате такого анализа будут получены рейтинговые и приоритетные оценки НМА. Для того чтобы применять формальный аппарат анализа, используются различные шкалы, позволяющие отображать качественные суждения на числовую ось или на ее фрагмент с последующей работой в количественных единицах принятой шкалы.

Состав НМА производственного предприятия очень широк. Основные группы НМА включают в себя:

- НМА, носителем которых является человеческий капитал предприятия;
- организационный капитал, включающий накопленные патенты, методики, стандарты, методы и др., хранящиеся в базах данных или на бумажных носителях;
- информационный капитал, заложенный в алгоритмы и программы управления производственными процессами и др.

Нематериальные активы обеспечивают достижение поставленных целей через основные, вспомогательные и управленческие процессы. Применяя разработанные методы анализа иерархий, определяются приоритеты процессов и весомость НМА, которые создают основные ценности предприятий.

Недостающие НМА с максимальным весом являются кандидатами на развитие потенциала предприятия. В тех случаях, когда такими активами являются человеческие ресурсы, то применяются отработанные на сегодняшний день программы образования, позволяющие восполнить недостающие трудовые ресурсы с уровнем их компетенций, удовлетворяющим требуемому качеству. В настоящей статье на упомянутом примере продемонстрирована методика обоснования решений в этом направлении.

Литература

1. Андрессен Д. Невесомое богатство [Текст] / Д. Андрессен, Р. Тиссен. – М. : Олимп-бизнес, 2004. – 292 с.
2. Егшин А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егшин. – Н. Новгород : Нижполиграф, 1999. – 604 с.
3. Каплан Д. Стратегические карты [Текст] / Д. Нортон, Р. Каплан. – М. : Олимп-бизнес, 2005. – 482 с.
4. Литвин В.Г. Управление стратегическими проектами как эффективный способ реализации стратегии предприятия

[Текст] / Литвин В.Г. // Аудит и финансовый анализ/ – 2006. – №4. – С. 350-362.

5. Применение МСФО [Текст] : ч. 1-3. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 1634 с.
6. Рейли Р. Оценка нематериальных активов [Текст] / Р. Рейли, Р. Швайс. – М. : Квинто-консалтинг, 2005. – 760 с.
7. Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал [Текст] / Т.А. Стюарт. – М. : Поколение, 2007. – 366 с.
8. Хендерсон Р.И. Компенсационный менеджмент [Текст] / Р.И. Хендерсон. – М. : Питер, 2004. – 872 с.
9. Хьюзлид М.А. и др. Оценка персонала [Текст] / М.А. Хьюзлид, Б.Е. Беккер, Р.У. Битти. – М. : Вильямс, 2007. – 420 с.
10. Saaty T.L. Principia mathematica decernendi: mathematical principles decision making [Text] / T.L. Saaty. – University of Pittsburgh, 2010. – 620 p.

Ключевые слова

Нематериальные активы; человеческий капитал; профиль специалиста; показатели, стоимость.

Литвин Василий Григорьевич.

Дудников Сергей Валентинович

РЕЦЕНЗИЯ

Рассматриваемая статья посвящена актуальной на сегодняшний день теме – управлению нематериальными активами промышленных предприятий. Актуальность вытекает из того обстоятельства, что значительную долю в стоимости бизнеса любого предприятия занимает стоимость, создаваемая нематериальными активами (НМА), и без ее оценки собственники бизнеса часто не видят потребности в их развитии и эффективном использовании. В статье, носящий прикладной характер, рассмотрены вопросы идентификации и оценки требуемого количества и квалификации работников, являющихся носителями большей части НМА предприятия. Комплексное рассмотрение деятельности предприятий и приоритетов процессов, составляющих суть бизнеса, позволили плавно перейти от стратегии предприятия к компетенциям работников и в конечном итоге выделить те из них, которые создают максимальную стоимость. Завершается статья примером создания профиля менеджера производственного процесса.

По предложенной схеме, используя рекомендуемые инструменты анализа иерархий, могут быть разработаны профили других специальностей, использование которых может предопределить комплектование кадрового состава предприятия с высоким уровнем компетенций.

Статья соответствует предъявляемым требованиям и рекомендует к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ»
Касаткин А.К., д.э.н., профессор, проректор по дополнительному профессиональному образованию ГОУ «МАРТИТ»

9.2. MEASUREMENT AND VALUATION OF INTANGIBLE ASSETS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

S.V. Dudnikov, the Doctor of Sciences (Economic), the Professor;

V.G. Litvin, the Doctor of Sciences (Technical), the Professor

Moscow Academy of labour market and the information technology

Key bearer of intangible assets is human capital. In article describes a technique for determining the required specialists and measure their competencies to executive strategic

Literature

1. D. Andriessen, R. Tissen. Weightless wealth [Text] / D. Andriessen, R. Tissen – М.: Olimp – Business, 2004. – 292 p.
2. A.P. Egoshin. Management of personnel [Text] / A.P. Egoshin – N.Novgorod, 1999. – 604p.
3. R.S. Kaplan, D.P. Norton. Strategy maps [Text] / R.S Kaplan., D.P. Norton – М.: Olimp – Business, 2005. – 482 p.
4. V.G. Litvin. Management of strategic projects as an effective way of implementing a strategy for enterprise [Text] / V.G. Litvin – Audit and Financial Analysis, №4, 2006. – p. 350-362
5. Generally Accepted Accounting Practice. GAAP 2007. Parts 1-3 [Text] – М.: Alpina Business Books, 2008p. – 2756 p.
6. R.F. Reilly, R.P. Schweihs. Valuing intangible assets [Text] / R.F. Reilly, R.P. Schweihs – М.: Kvinto – Consulting, 2005. - 760 p.
7. T.A. Stewart. Intellectual capital [Text] / T.A.Stewart – М.: Pokolenie, 2007. – 366p.
8. R.I. Henderson. Compensation management [Text] / R.I. Henderson – М.: Piter, 2004. – 872 p.
9. A.M. Huselid, B.E. Becker, R.W. Beatty. The workforce scorecard [Text] / A.M Huselid., B.E Becker., R.W. Beatty – М.: Williams, 2007. – 420 p.
10. T.L. Saaty. Principia mathematica decernendi: Mathematical principles decision making [Text] / T.L. Saaty. – University of Pittsburgh, 2010. – 620 p.

Keywords

Intangible assets; human capital; profile of the expert; Indicators; value.