

13.5. АУДИТ КАДРОВОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА ЭКОНОМИЧЕСКИХ СУБЪЕКТОВ

Мельник М.В., д.э.н., профессор

Финансовый университет при Правительстве РФ

Раскрыта роль интеллектуального капитала, обоснована его структура и тенденции изменения; определена возрастающая роль человеческого капитала и кадровой составляющей при росте доли интеллектуальных бизнес-процессов; определено значение структурной составляющей интеллектуального капитала, включая централизацию и специализацию бизнес-процессов, кооперацию и интеграцию разных производств в обособленном субъекте и в группе организаций. Основная цель статьи – раскрыть роль кадровой и организационной составляющей в интеллектуальном капитале, оценить эти части капитала с позиций затратного и доходного методов оценки.

Аудит бизнеса все чаще рассматривается как расширение общих позиций независимого внешнего контроля, охватывающего всю основную деятельность экономического субъекта. Аудит бизнеса как метод комплексного контроля направлен на развитие организации в целом. Комплексность этого контроля определяется прежде всего его сквозным характером и многоуровневостью. В этой связи необходимо выделять:

- подход к аудиту отдельных бизнес-процессов самостоятельных предприятий, реализующих отдельные стадии производственного цикла и формирующих отчетность отдельного юридического лица;
- совокупности производственных процессов, которые согласовываются и образуют единый производственный процесс производства финального конечного продукта народнохозяйственного потребления, реализуются на разных предприятиях и формируют консолидированную отчетность.

Особое значение в условиях инновационной экономики имеет аудит воспроизводственного процесса, когда речь идет об органическом сочетании контроля не только текущего производства, но и всех стадий его подготовки с учетом стратегического анализа и аудита возможностей развития организации.

Отличительной чертой аудита бизнеса является включение в объект аудиторской проверки не только финансового, но и интеллектуального капитала предприятия. Интеллектуальный капитал рассматривается как единство интеллектуальной собственности предприятия, его организационной структуры (организационный капитал) и личного капитала, характеризующего уровень квалификации и качество работы менеджеров, специалистов, кадровых рабочих, объединенных в единую команду, способную решать поставленные перед предприятием задачи.

Безусловно, такой аудит должен носить системный характер. Он охватывает временной и струк-

турный аспекты деятельности любого предприятия, поэтому в основе системного подхода лежит выделение контроля за развитием следующих систем:

- проектных систем, которые касаются реализации отдельных локальных проектов;
- процессных систем, которые предполагают взаимосвязку отдельных проектов во времени;
- систем, характеризующих среду функционирования предприятия, позволяющих учесть те факторы, которые формируются в зависимости от макроэкономической ситуации в регионе и стране в целом, непосредственного делового окружения; систем, характеризующих отдельные субъекты хозяйствования.

Таким образом, когда речь идет об аудите в широкой трактовке и, в частности, аудите интеллектуального капитала, то приходится в качестве объекта контроля выделять отдельные проекты и системы взаимосвязанных проектов (инвестиционные программы); контролировать реализацию этих проектов в совокупном процессе производства с учетом окружающей среды, т.е. взаимосвязей данного предприятия. При этом целевой характер развития организации, четкая формулировка ее миссии, философии и стратегии позволяют выделить соответствующие предметные области управления интеллектуальным капиталом, обеспечивающим изменение основных целевых параметров развития системы.

Как видно из приведенного перечня разнообразия систем, которые приходится учитывать при аудите бизнеса, аудит бизнеса должен опираться на сбалансированную систему показателей, характеризующих целевые параметры и финансовые результаты деятельности, общее направление развития организации, изменение характеристик внутренних факторов развития производства, т.е. бизнес-процессов и окружающей среды. Рассматривая эти проблемы, следует подчеркнуть, что в настоящее время вопросам аудита интеллектуального капитала уделяется очень большое внимание, но при этом большинство работ посвящено именно той его части, которая связана с созданием нематериальных активов и касается либо формирования нематериальных активов как основы будущего производственного процесса, начиная с проектно-конструкторской документации по новым видам продукции, по освоению новых видов технологий и использованию оригинальных методов обработки при применении специальных инструментов или индивидуально созданного на предприятии оборудования. Другие работы рассматривают нематериальные активы, которые напрямую связаны с оценкой гудвилла предприятия, т.е. его профессиональной репутацией, через представление товарного знака конкретного производителя, лейбла организации, характеризующего его отличительные черты, раскрученность бизнеса, его признание на рынке, состава клиентской базы и т.п.

Что касается других составляющих интеллектуального капитала – аудита кадрового состава, личностных качеств работников предприятия и аудита организационного капитала, т.е. организационных структур и корпоративной культуры – то этим вопросам уделяется существенно меньшее внимание. Вместе с тем следует подчеркнуть, что традиционно

вопросы кадрового и организационного аудита были достаточно хорошо развиты в российской экономике, прежде всего в период разработки и активного использования нормативных методов управления, т.е. при централизованном управлении. Побудительным мотивом такого внимания явилась разработка стандартов управления, которые активно использовались в 1960-1970-е гг. в СССР.

Учитывая, что в централизованной экономике преобладающее место занимали крупные корпоративные структуры с технократическими подходами к формированию систем управления, а подход к формированию органических (гибких) структур только-только зарождался, в центр внимания разработки стандартов управления было поставлено обоснование нормативов затрат времени на выполнение тех или иных управленческих работ, регламентация процесса обоснования, обсуждения, принятия и реализации управленческих решений и на этой основе определения рационального уровня централизации и концентрации управленческих процессов, взаимосвязи между отдельными подразделениями аппарата управления. Эти вопросы, как правило, доводились до уровня стандартных положений по организации управления на разных уровнях, начиная с производственных подразделений и завершая центральным аппаратом управления крупной хозяйственной структурой. В данной ситуации большое внимание уделялось также кадровому составу работников и именно в период подготовки управленческих стандартов были сделаны реальные шаги к формированию регламентов по управлению в форме должностных инструкций и положений о подразделениях аппарата управления, что имело принципиальнейшее значение для определения процесса прохождения информации в рамках управленческого цикла.

Учитывая, что в это время большое внимание уделялось вопросам автоматизации управления и формированию автоматизированных систем управления, которые формировались во всех видах хозяйственных организаций и на всех уровнях управления, то регламенты носили достаточно жесткий характер и были обязательными для реализации. Процесс использования таких регламентов подкрепляется позициями формирования штатного расписания, отношением предприятий к определенной категоричности, от уровня которой в большой мере зависела величина административно-управленческих расходов, которые планировались в централизованном порядке для каждого экономического субъекта.

В этих условиях достаточно быстро возникла востребованность кадрового аудита, в рамках которого необходимо было дать ответ о соответствии распределения должностных обязанностей, полномочий и компетенций, установленных регламентами регулирования организационных структур управления, квалификации конкретных работников. Достаточно полно осуществлен контроль за загрузкой конкретных специалистов и руководителей. Однако самым важным направлением аудита было получение представления о полном учете в нормативных документах всех тех функций, которые должны быть

выполнены для эффективного управления предприятия со стороны сложившегося управленческого аппарата на всех уровнях.

На наш взгляд, в современных условиях достаточно принципиальным становится вопрос активного восстановления кадрового и организационного аудита. Что касается первой части – кадрового аудита, то в этом направлении в настоящее время сделан большой и очень успешный шаг вперед. В соответствии с указом Президента РФ и решением Правительства РФ были созданы специальные группы для разработки так называемых профессиональных стандартов.

Профессиональные стандарты, во-первых, должны определить основной состав аппарата управления современных коммерческих структур и государственных организаций, во-вторых, четко сформировать компетенции отдельных работников по соответствующим должностям и тем полномочиям и уровню ответственности, которые сопровождает выполнение этих функций, ибо именно эти три позиции (содержания работ, уровень полномочий, уровень ответственности) являются перманентными характеристиками менеджмента организации. Эту работу активно ведут многие отраслевые и профессиональные организации, в частности в области учетно-контрольной функции созданы две группы по подготовке профессиональных стандартов работников бухгалтерской службы и профессионального стандарта аудиторов. Следует отметить, что эти вопросы вызывают достаточно серьезные дискуссии, среди специалистов, в частности в отношении бухгалтеров и аудиторов. Многие представители аудиторских фирм подчеркивают, что поскольку в законодательных актах по бухгалтерскому учету и аудиторской деятельности достаточно четко прописаны требования, которые предъявляются к аудиторам и бухгалтерам, занимающим ответственные должности в бухгалтерско-финансовых и контрольных подразделениях, то формирование такого профессионального стандарта не является актуальным.

На наш взгляд, это не совсем так. Действительно, законодательно утвержденные основные требования, которые предъявляются к специалистам, имеющим право получить единый аттестат аудитора, прописаны очень подробно в Законе «Об аудиторской деятельности» и в стандартах аудиторской деятельности, а в Законе «О бухгалтерском учете» достаточно четко прописаны компетенции и взаимодействие главного бухгалтера с руководством предприятия. Эти материалы являются базовыми, но они не раскрывают полной совокупности требований, которые предъявляются ко всем работникам бухгалтерско-финансовой службы коммерческой организации и аудиторской фирмы.

Так, если взять в качестве примера аудиторскую фирму, достаточно хорошо известно, что кроме специалистов, получивших единый аттестат и имеющих все права для проведения обязательных аудиторских проверок и подписи официальных аудиторских заключений, направляемых в налоговые органы и органы управления национальным хо-

зяйством, в них работает большое количество специалистов, которые, во-первых, выполняют существенную часть работы в процессе аудиторской проверки, являясь помощниками и ассистентами аудитора, а в ряде случаев даже возглавляя проверки по отдельным направлениям или секциям аудиторской деятельности. Во-вторых, следует иметь в виду, что в любой аудиторской фирме достаточно большое количество специалистов оказывают услуги, сопутствующие аудиту. В этом случае они могут иметь аттестаты старого образца, а кроме того, являясь специалистами в определенной области и, учитывая, что оказание услуг, сопутствующих аудиту, не требует полной разумной уверенности выражения мнения, а предполагает ограниченную или негативную уверенность аудитора, имеют право подписывать частные аудиторские заключения, которые связаны с договорными отношениями заказчика и аудиторской фирмы по оказанию целевых услуг для проведения аудиторских проверок отдельной части деятельности.

Поэтому представляется очень важным, чтобы в аудиторской фирме (как в любой коммерческой организации) были определены четкие обязанности, полномочия и ответственность каждого конкретного работника, т.е. закреплены профессиональные компетенции, определен уровень квалификации, стаж работы, порядок деятельности, формы взаимоотношения работника с руководством аудиторской фирмы. В этой связи разработка профессиональных стандартов, которые являются основой должностных инструкций для каждого конкретного предприятия, представляется весьма целесообразным. При этом становится совершенно очевидным, что такие стандарты будут направлены не только на типичные виды деятельности, а в рамках каждой конкретной организации будет проведена соответствующая их детализация в зависимости от объема выполняемых работ, взаимосвязей и полномочий, которые необходимо осуществлять при принятии соответствующих управленческих решений, оказании и выполнении соответствующих видов работ. Они будут прописаны в соответствующих документах каждой конкретной фирмы.

При этом следует иметь в виду, что традиционно при кадровом аудите решаются несколько задач, центральными из которых являются следующие. Во-первых, проводится оценка соответствия тех функций, которые приходится выполнять в процессе управления с положениями о подразделениях аппарата управления, которые формируются в организации. Основываясь на положениях стандартов, происходит закрепление определенной части функциональных обязанностей, т.е. содержания работ, за соответствующими подразделениями, формируются компетенции руководства подразделения, объем и сроки выполнения работ, которые должны быть выполнены его сотрудниками.

Во-вторых, при проведении аудита функций, выполняемых соответствующим аппаратом управления, дается оценка полноты реализации этих функций и выявляется их неоправданное дублирование в разных подразделениях.

Но, конечно, основной целевой задачей здесь является выявление тех функций, закрепление которых не проведено за конкретными работниками и которые таким образом не имеют постоянного регулярного исполнителя, а отсутствие выполнения работ в этом направлении выявляется только в том случае, когда возникают определенные негативные последствия отсутствия такого решения или конфликты между конкретными исполнителями. Выявление этих белых пятен, незакрытых компетенций работников, дает возможность обеспечить целостность управленческого процесса и гарантировать полное исполнение всех тех работ, которые становятся базовыми для управленческой деятельности предприятия. Но не менее важно и выявление дублирования одних и тех же функций, что прежде всего может вызвать определенные разногласия и разночтения в подготовке тех решений, которые готовятся отдельными подразделениями. Поэтому наличие дублирующих функций предполагает создание дополнительного документа по согласованию компетенций подразделений, которые имеют отношение к реализации каждой функции.

И, наконец, еще один очень важный момент, связанный непосредственно с бизнес-процессами управления, характеризуется организационно-функциональными связями внутри предприятия, которые становятся основой формирования документооборота и обеспечивают беспрепятственное прохождение и своевременное получение необходимой информации на всех стадиях управления производством. Таким образом, проверяются документы, регламентирующие управленческие бизнес-процессы и определяющие, с одной стороны, функции управления и полное их исполнение в управленческих бизнес-процессах – с другой.

Во-вторых, важна роль взаимосвязи подразделений, а внутри подразделения для четкой организации работы закрепленные функции управления должны быть детализированы в должностных инструкциях. Причем эта часть работы является более индивидуализированной. Она в большей мере определяется численностью работников аппарата управления и выбранным профилем системы управления, т.е. общей конфигурацией системы управления, но тем не менее эта проблема прежде всего связана с решением двух вопросов – с определением рациональной специализации в работе конкретных специалистов и уровнем централизации выполнения отдельных функций при обосновании управленческих решений, а также их принятия на разных уровнях управления. Т.е. когда речь идет об организации процессов управления внутри подразделения, необходимо решить вопросы распределения работ, взаимосвязи между сотрудниками и уровня централизации выхода конкретных документов из соответствующего подразделения. По существу на уровне отдельного подразделения проводится та же работа, что и на уровне организации в целом.

Важнейшей частью кадрового аудита является понимание работниками предприятия тех задач, которые стоят перед ними, и обеспечение их причаст-

ности к разработке и реализации решений, которые принимаются в аппарате управления. В этом плане аудит носит в большей мере социальный характер, характер социологического обследования и выстраивается с использованием методов интервьюирования, анкетирования сотрудников и собеседования с ними.

Одновременно проводится и чисто формальный контроль за кадровым составом работников предприятия, когда сопоставляется реальный уровень квалификации сотрудников, подтвержденный соответствующими документами, тем требованиям, которые предъявляются к уровню квалификации для выполнения соответствующих управленческих работ. При этом следует иметь в виду, что в должностных инструкциях в качестве обязательного элемента, который является ориентиром для проведения аудита человеческого капитала, становятся требования к уровню квалификации, образованию, стажу по данной специальности, конкретной области и т.д.

В ряде случаев кадровый аудит дополняется контролем за знаниями отдельных специалистов, т.е. тестированием специалистов по знанию конкретных вопросов. Такое тестирование может проводиться как при приеме на работу, так и при аттестации работников, организованной самой коммерческой организацией или вышестоящей корпоративной структурой. В состав аттестационных комиссий входят представители аудируемой коммерческой организации и сторонних организаций по управлению кадрами, которые подбирают и готовят кадры специалистов и менеджеров для предприятия. При этом следует иметь в виду, что аттестация рассматривается не только как карательная мера, когда возникают определенные барьеры для занятия должности. Такой контроль за квалификацией работников, знанием ими последних документов, которые принимаются в той или другой области, умением их применения, связан с обоснованием работы в области повышения квалификации работников, потому что именно в случае проведения таких проверок выявляются слабые места и возникает необходимость получения дополнительного обучения либо дополнительной стажировки, изучение дополнительных материалов, что повышает общую компетенцию аппарата управления, дает возможность наиболее квалифицированно выполнить те работы, которые необходимы для успешного управления организацией.

К сожалению, в настоящее время очень ограничено методическое обеспечение этой части аудита. Несмотря на то, что при развитии консультационной деятельности в РФ были созданы специальные методики, большое количество материалов по тестированию уровня знаний работников в различных областях управления и уровнях управления.

Таким образом, важным направлением развития аудита бизнеса является кадровый аудит, позволяющий дать объективную оценку интеллектуальному капиталу в части характеристики человеческого фактора.

Существенно более сложным является аудит организационных структур, в чистом виде аудит организационного капитала. Целесообразно выделить следующие направления и этапы при аудите организационных структур. В качестве объекта аудита организационных структур, как правило, выступают организационно-производственные структуры организации, задачей которых является обоснование четкого требования к формированию отдельных бизнес-единиц, обладающих экономической самостоятельностью, регламентация деятельности которых связана с определенным бюджетным регулированием и ответственностью за исполнением бюджетов.

Вопросы по грамотному формированию бизнес-единиц связаны с особенностями технологий производства в соответствующем экономическом субъекте и, как правило, когда речь идет о выделении бизнес-единиц, они выстраиваются по принципу предметной (подетальной) или технологической специализации. В основной части предприятий специализация, безусловно, носит смешанный характер, поскольку присутствуют подразделения той и другой направленности.

Однако вид специализации имеет очень большое значение, так как формирование бизнес-единиц, ориентированных на изготовление законченных видов продукции, в большей мере определяет их экономическую самостоятельность и расширяет те компетенции, которые должны иметь руководители этих подразделений, а также позволяет существенно расширить системы полномочий и ответственности руководителей этих подразделений. На основе именно предметной специализации подразделений и бизнес-единиц возникли так называемые дивизиональные структуры, в которых основные производственные процессы выделяются в качестве достаточно обособленных и имеющих очень широкие полномочия производственных единиц, что связано соответственно и с особенностями управления этими единицами. В этом случае, как правило, управление текущим производством закреплено непосредственно за руководителями бизнес-единиц.

В случае технологической специализации существенно большее значение имеет централизованное руководство бизнес-единицами, поскольку четкое соотношение компетенций и ответственности этих единиц ориентировано на потребности бизнес-единицы, выпускающей финальную продукцию. В этом случае самостоятельность бизнес-единиц существенно меньше, а жесткость их взаимодействия является важнейшим объектом контроля управления над деятельностью каждой производственной единицы, ибо обеспечение пропорциональности и синхронности в их деятельности становится основным условием устойчивого производства запланированных видов продукции. Такие технологические бизнес-единицы, типичные для вертикально-интегрированной структуры, связаны последовательным переходом одной части производственного процесса в другую и передачей всех видов ресурсов.

Для них характерно сильное влияние качества исполнения предыдущей операции на результаты де-

тельности последующего, что требует очень четко межоперационного (межциклического) контроля для того, чтобы своевременно выявить те дефекты, которые возникают в процессе производства на ранних операциях. Таким образом, когда речь идет об организационной структуре производства принципиальнейшим вопросом для ее построения и, следовательно, важнейшим объектом для анализа и контроля за правильностью формирования, является определение специализации бизнес-единиц и формы их взаимодействия, а также жесткого закрепления правил внешнего взаимодействия, т.е. правил выхода непосредственно на клиента, на поставщика и т.д.

Следует отметить, что объектом аудита является взаимодействие бизнес-единиц по развитию и обслуживанию производства, так как организационной структуре прописываются их связи с подразделениями основного производства. Особое значение имеет аудит структуры и достаточности мощности подразделений предприятия, которые отвечают за стратегическое развитие, т.е. занимаются вопросами научно-исследовательских разработок, опытно-конструкторских работ и технологическими разработками, необходимыми для совершенствования любой части производственного процесса: как в обслуживающих и вспомогательных, в конкурентоспособности которых заинтересована организация в целом, так и изменения основных производственных процессов, направленных на изготовление конкретных видов продукции.

При этом в зависимости от жизненного цикла каждого бизнес-процесса основного производства возникает задача концентрации инвестиционных ресурсов именно в тех подразделениях, где происходит принципиальное обновление готового продукта (при предметной специализации) или где принципиально меняются технологии либо в связи с освоением нового продукта, либо для обеспечения конкурентоспособности издержек производства. Последнее особенно важно для межпроизводственных подразделений, определяющих перспективы развития обслуживающих производств и вспомогательных производств. Капитальные вложения в эту группу подразделений обеспечивают мультиплицированный эффект, так как сказываются на издержках производства и качестве всех видов продукции.

Эти аспекты организационного аудита должны быть четко увязаны с оценкой финансового состояния экономического субъекта, т.е. порядком распределения прибыли и ее использованием в самой организации и необходимостью соответствующих отчислений, изъятия прибыли в централизованные фонды корпоративной структуры, что является залогом системного подхода к управлению эффективностью деятельности крупных экономических субъектов.

Таким образом, проведение всестороннего и грамотного организационного аудита в большей мере является базой для проведения контроля за рациональностью и эффективностью использования финансовых ресурсов и движением их в рамках крупных производственных структур.

При аудите организационной структуры большое внимание уделяется целесообразности совместных производств и экономического взаимодействия основного предприятия с партнерами. Это связано прежде всего с аудитом финансовых вложений предприятий, поскольку при проверке организационных структур большое внимание должно быть уделено контролю за эффективностью соглашений, заключаемых с организациями, находящимися в постоянном взаимодействии с аудируемой. В данном случае речь идет о целесообразности создания совместных предприятий, о целесообразности вложения средств в капиталы зависимых и дочерних организаций, что требует контроля в двух направлениях: с одной стороны, за отдачей от этих финансовых вложений и их влиянии на общую эффективность деятельности организации, а с другой стороны, за оценкой целесообразности выбора, именно той формы финансовых вложений и взаимосвязей, которая используется аудируемым предприятием. Это имеет отношение прежде всего к аудиторским договорам, заключаемым на многих предприятиях.

Практически именно эта часть более сложной структуры, т.е. формирования вторичных структур коммерческой организации, предполагает достаточно жесткий контроль над правильностью решений в области распределения расходов, направленных на развитие производства, в частности выбор приоритетов развития собственных производственных мощностей и увеличения активов за счет материально-производственных элементов или вложения капитала в развитие зависимых и дочерних организаций, которые будут специализироваться на выполнении определенных видов работ и соответственно обеспечивать более эффективное их выполнение или создание временных организаций на долевых условиях финансирования, т.е. на основе договоров простого товарищества.

Таким образом, аудит организационного капитала в большой мере связан и с аудитом финансовых вложений предприятия, с оценкой их влияния на повышение эффективности деятельности экономического субъекта. Хотелось бы напомнить о том, какое большое внимание вопросам организационного аудита уделялось в централизованной экономике, когда практически в каждой отрасли были созданы так называемые научно-исследовательские организации, которые занимались организационно-технологической подготовкой производственного процесса, и выстраивались весьма интересные программы по созданию централизованных организаций, выполняющих те виды производственных процессов и управленческих разработок, которые являлись базовыми для конкретной отрасли.

В этом плане достаточно вспомнить ту организационную реформу, которая была проведена в середине 1970-х гг., получившую название косыгинской, когда в результате преобразования деятельности отдельных организаций были созданы производственные и промышленные объединения. Особо следует отметить наличие в то время научно-производственных объединений, которые были со-

зданы в локомотивных отраслях производства и реально способствовали ускорению продвижения новых технологических и организационных решений в производство.

Именно к этому периоду относится работа по централизации заготовительных производств, в частности создание крупных Центролитов, Центрокузов в рамках Министерства станкостроительной промышленности СССР. Эта работа позволила получить существенный эффект от увеличения масштабов (эффект масштаба) литейных и кузнечно-прессовых процессов, которые являлись типичными переделами в станкостроении. Этот процесс предопределил значительные изменения организационно-производственных структур в машиностроении и существенно расширил кооперационные связи в отрасли.

Централизация научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) и технологических разработок в масштабах научно-производственных объединений способствовала повышению качества и увеличению объемов подготовки новых производств, новых видов продукции, технологий и методов организации производства, расширению применения их результатов на всех предприятиях. Последнее становится особенно актуальным в современных условиях, когда при ограниченном количестве крупных компаний активно развивается средний и малый бизнес, который не может реализовать эти виды работ.

Таким образом, проведение всестороннего аудита организационной составляющей интеллектуального капитала, выявление узких мест и методов их устранения может реально способствовать росту эффективности работы отдельных организаций и экономики в целом.

Литература

1. Аудит [Текст] / под ред. Р.П. Булыги. – 3-е изд. – М. : Юнити-Дана, 2013.
2. Булыга Р.П. Аудит бизнеса [Текст] / Р.П. Булыга, М.В. Мельник. – М. : Юнити-Дана, 2013. – 263 с.
3. Демочкин С.В. Интеграционные процессы в промышленности региона [Текст] / С.В. Демочкин, И.М. Степанов. – М. : Бином. Лаборатория знаний, 2010. – 162 с.
4. Магданов П.В. Организация стратегического планирования в корпорации [Текст] : монография / П.В. Магданов. – Пермь : Ред.-изд. отдел Западно-Уральского ин-та экономики и права, 2014. – 246 с.
5. Псарева Н.Ю. Холдинговые отношения. Теоретические и методические аспекты [Текст] : монография / Н.Ю. Псарева. – М. : АТИСО, 2012. – 391 с.
6. Реинжиниринг бизнес-процессов [Текст] / под ред. Блинова А.О. – М. : ЮНИТИ, 2010. – 341 с.
7. Ронда А. Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса [Текст] / Абрама Ронда ; пер. с англ. – М. : Альпина паблишер, 2014. – 485 с.
8. Котлер Ф. и др. Стратегический менеджер по Котлеру [Текст] / Филип Котлер, Романд Баргер, Нильс Бирхофф ; пер. с англ. – М. : Альпина паблишер, 2012.
9. Ягула Е.Т. Нематериальные активы региона [Текст] : монография / Е.Т. Ягула. – Кемерово : Кузбассвузиздат, 2010.

Ключевые слова

Интеллектуальный капитал; структура; тенденции изменения; человеческий капитал; организационная структура; централизация; специализация; кооперирование; интеграция; бизнес-процессы.

Мельник Маргарита Викторовна

РЕЦЕНЗИЯ

В статье Мельник М.В. поставлены вопросы о значении четкого понимания и контроля за формированием интеллектуального капитала и его использованием в процессе организации деятельности субъектов хозяйствования и их отдельных подразделений.

В качестве основных объектов анализа и контроля выделен человеческий капитал (кадровая составляющая) и организационный капитал, который автор рассматривает как организационную структуру и корпоративную культуру.

В рамках поставленных вопросов хорошо показано, что в современных условиях гибкость производства в решающей мере зависит от квалификации прежде всего менеджеров организации, которые хорошо понимают значимость формирования конкурентных преимуществ на основе своевременного учета требований ведущих потребителей и изменения сырьевых рынков. Эффективная работа менеджеров определяет не только четко выстроенные отношения с партнерами, но и рациональную организацию бизнес-процессов в системе управления и производства.

С целью совершенствования кадровой составляющей интеллектуального капитала автор выделяет проблему непрерывного повышения квалификации кадров, формирование высокопроизводительных управленческих команд и постоянный контроль соответствия кадрового состава состоянию и направлениям развития производства. Активную роль в решении этой задачи может играть кадровый аудит, задачи и методика проведения которого раскрыты в статье.

Весьма полно определено содержание аудита организационной составляющей, включая методы организации производственных процессов, в том числе оценку целесообразности централизации, специализации, интеграции и кооперирования бизнес-процессов. В статье показаны рациональные тенденции организации бизнес-процессов, накопленный в стране в разные периоды опыт рациональной организации и его адаптации к современным условиям. В статье обоснованы основные направления и общая методика аудита организации производства и управления.

Пласкова Н.С., д.э.н., профессор Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова.