

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:

Зав. кафедрой «Менеджмент»

д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия

число                      месяц                      год

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема «Управление развитием интеллектуального капитала организации (на примере общества с ограниченной ответственностью «Элит Дом», г. Пенза)»

Автор работы [подпись] Д.Н.Губадова  
(наименование темы) (подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»  
(номер, наименование)

Обозначение ДП-02069059-38.03.02-№ зач.кн.-2016 Группа МЕН -43  
(номер группы)

Руководитель работы [подпись] 8.06.16 к.э.н., доцент Е.С.Джевицкая  
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология [подпись] к.э.н., доцент Е.С.Джевицкая  
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента [подпись] к.э.н., доцент Е.С.Джевицкая  
по проблеме исследования

Управленческие решения и их [подпись] к.э.н., доцент Е.С.Джеви  
основание в рамках изучаемой проблемы

Мормоконтролер [подпись] к.э.н., доцент Е.С.Джеви

ПЕНЗА 2016

## АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Губадовой Дарьи Николаевны  
(фамилия, имя, отчество студента)

на тему: «Управление развитием интеллектуального капитала организации (на примере общества с ограниченной ответственностью «Элит Дом», г. Пенза)»

Выпускная квалификационная работа посвящена оценке интеллектуального капитала организации (на примере общества с ограниченной ответственностью «Элит Дом», г. Пенза)

Состоит из трех глав. В первой главе рассматриваются теоретические и методические основы управления интеллектуальным капиталом организации, а именно определена роль управленческого труда в формировании интеллектуального капитала организации, а также рассмотрена система управления развитием интеллектуального капитала организации и разработана методика исследования. Вторая глава посвящена анализу и оценке интеллектуального капитала предприятия ООО «Элит Дом». В третьей главе разработаны и предложены методические рекомендации по управлению развитием интеллектуального капитала ООО «Элит Дом» и обоснована оценка их экономической эффективности.

Результаты проведенного исследования могут быть полезны для руководителей производственных предприятий в сфере повышения интеллектуального капитала сотрудников организации.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ .....	8
1.1. Роль управленческого труда в формировании интеллектуального капитала организации.....	8
1.2. Система управления развитием интеллектуального капитала организации.....	14
1.3. Методические основы оценки управленческого труда, формирующего интеллектуальный капитал организации.....	18
2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЭЛИТ ДОМ».....	24
2.1. Общая характеристика деятельности ООО «Элит Дом».....	24
2.2. Анализ состава и структуры персонала предприятия .....	28
2.3. Оценка интеллектуального капитала предприятия.....	31
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА ООО «ЭЛИТ ДОМ» .....	44
3.1. Совершенствование методов оценки интеллектуального капитала организаций.....	44
3.2. Методические рекомендации по стратегическому управлению интеллектуальным капиталом в ООО «Элит Дом».....	48
3.3. Оценка эффективности применения комплексной методики оценки управленческого труда, как основы формирования интеллектуального капитала.....	53
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ .....	59
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	62
ГЛОССАРИЙ .....	69
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	71

Приложение А. Анкета по оценке интеллектуального капитала организации.....	72
Приложение Б. Сводные результаты анкетного опроса.....	
Приложение В. Структура формирования интегрированной стратегии управления интеллектуальным капиталом предприятия посредством системы сбалансированных показателей.....	75
	85

## ВВЕДЕНИЕ

В современном обществе интеллектуальный капитал становится основой богатства. Именно он определяет конкурентоспособность экономических систем, выступает ключевым ресурсом их развития. В процессе создания, трансформации и использования интеллектуального капитала участвуют коммерческие предприятия, государственные и общественные учреждения, организации, т.е. все субъекты рыночных отношений. Способность экономики создавать и эффективно использовать интеллектуальный капитал все в большей мере определяет экономическую силу нации, ее благосостояние. Открытость общества для импорта разнообразных знаний, идей и информации, способность экономики продуктивно их перерабатывать – вот от чего зависит успешное социально–экономическое развитие любой страны.<sup>1</sup>

Огромная роль интеллектуального капитала в обеспечении экономического прогресса актуализирует исследования, направленные на поиск путей его эффективного применения. Этой проблематике уделили внимание многие известные экономисты, в том числе Батарейный В. Г., Бобкова Е.В., Булыга Р. П., Баранов В.В., Гостева О. В., Гаврилова Р.А., Гапоненко А.Л., Идченко Н.В., Кротов А.Ю., Леонтьев Б.Б., Лукичева Л. И., Макаров П. Ю. и т.д.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что по мере развития экономики России многие предприятия сталкиваются с необходимостью формирования интеллектуального капитала, как важного фактора их эффективной деятельности. Его главный носитель – высококвалифицированный персонал предприятия, обладающий знаниями, информацией, опытом, профессиональными навыками.

Современная экономика характеризуется усложнением выпускаемой продукции, развитием специализации и кооперирования производства, необходимостью сбережения ресурсов и охраны окружающей среды. В таких

---

<sup>1</sup> Интеллектуальный капитал стратегический потенциал организации [Текст]: Учебное пособие / Под ред. Гапоненко А.Л., Орловой Т.М.- М.: Издательский Дом «Социальные отношения», 2014. - 184 с.- С.184.

условиях большое значение имеют знания, информация, новые управленческие технологии. Эти важнейшие составляющие являются элементами интеллектуального капитала и значительно влияют на рыночную стоимость предприятия. Сегодня капитал предприятия во многом определяют информация и знания.

Из выше изложенного вытекает цель выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по управлению развитием интеллектуального капитала ООО «Элит Дом»

Для достижения поставленной цели следует решить следующие задачи:

1. определить роль управленческого труда в формировании интеллектуального капитала организации;
2. рассмотреть систему управления развитием интеллектуального капитала организации;
3. разработать методические основы оценки управленческого труда, формирующего интеллектуальный капитал организации;
4. дать краткую характеристику ООО «Элит Дом»;
5. исследовать управленческий труд предприятия;
6. оценить уровень интеллектуального капитала предприятия;
7. определить направления совершенствования методов оценки интеллектуального капитала организации;
8. предложить методические рекомендации по стратегическому управлению интеллектуальным капиталом в ООО «Элит Дом»;
9. оценить эффективность применения комплексной методики оценки управленческого труда, как основы формирования интеллектуального капитала.

Объект исследования – предприятие ООО «Элит Дом». Предмет исследования – процесс формирования и развития интеллектуального капитала предприятия.

Теоретической и методической основой исследования послужили фундаментальные и прикладные научные разработки зарубежных и

отечественных ученых по экономике труда, управлению персоналом, менеджменту.

При выполнении выпускной квалификационной работы применялись различные методы исследований: анализа и синтеза, логического моделирования, анкетный опрос.

Информационно–эмпирическую базу выпускной квалификационной работы составили: управленческая и финансовая отчетность предприятий ООО «Элит Дом», данные, собранные и обработанные автором на исследуемых предприятиях в период с 2011–2015 годы, материалы сети Internet.

Научная новизна заключается в разработке методических рекомендаций по управлению развитием интеллектуального капитала ООО «Элит Дом». Предложенные рекомендации могут быть применены на предприятиях всех форм собственности.

Теоретическая значимость исследования заключается в уточнении понятия категории «интеллектуальный капитал предприятия», в предложенной структуре интеллектуального капитала предприятия, способствующей определению направлений его формирования – развитие трудового потенциала персонала.

Практической значимостью обладают разработанная анкета по оценке управленческого труда, позволяющая определить наличие и уровень развития компетенций менеджеров высшего и среднего звена.

Структура выпускной квалификационной работы состоит: из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 70 наименований и 3 приложения, глоссария.

В первой главе рассматриваются теоретические и методические основы управления интеллектуальным капиталом организации, вторая глава посвящена анализу и оценке интеллектуального капитала предприятия ООО «Элит Дом». В третьей главе разработаны и предложены методические рекомендации по управлению развитием интеллектуального капитала ООО «Элит Дом».

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Роль управленческого труда в формировании интеллектуального капитала организации

В современных социально – экономических условиях решающим фактором высокой конкурентоспособности предприятий становится интеллектуальный капитал.

Важнейшими элементами интеллектуального капитала, которые могут быть самостоятельными объектами управления, выступают:<sup>2</sup>

- уровень развития профессионализма (профессиональных знаний, умений навыков);
- уровень развития интеллектуальных способностей, имеющих большое значение для развития профессиональных умений, навыков для обучения, самосовершенствования;
- уровень развития моральных качеств личности.

С повышением требований к индивидуальным, психологическим и профессиональным качествам персонала становится актуальной задача развития данных качеств, дающих возможность выполнять работу в соответствии с современным уровнем развития техники, информационных технологий и в условиях сильной конкуренции.<sup>3</sup>

К таким требованиям можно отнести: высокие требования к профессиональному образованию, к коммуникативным способностям личности, к обучаемости, трудовой мотивации, стрессоустойчивости и т.д.

---

<sup>2</sup> Булыга, Р. П. Использование концепции интеллектуального капитала в методологии оценки бизнеса [Текст] / Р. П. Булыга // Аудит и финансовый анализ, - 2013 - №3 – С. 87-90 – С. 86.

<sup>3</sup> Булыга, Р. П. Использование концепции интеллектуального капитала в методологии оценки бизнеса [Текст] / Р. П. Булыга // Аудит и финансовый анализ, - 2013 - №3 – С. 87-90 – С. 87.



Для формирования высокопрофессиональных менеджеров, способных к эффективному управленческому труду, следует рассмотреть подходы к понятию профессионализма управленческого труда.<sup>4</sup>

Логично начать обзор данных теоретических подходов с рассмотрения определения понятия «профессионал»: «профессионал – это человек, осознавший свое жизненное предназначение, являющийся субъектом своего труда и владеющий деятельностью в целом, результаты труда которой превышают результат, заложенный в цели, осознавший свою ответственность за последствия реализации деятельности и обладающий свободой в создании средств ее выполнения».<sup>5</sup>

Профессионализм – это достигнутый высокий уровень овладения профессией. Профессионалом можно считать индивида, который:<sup>6</sup>

- освоил профессиональную деятельность на уровне лучших ее образцов (профессиональное мастерство);
- вносит творческий вклад в опыт профессии (профессиональное творчество);
- является субъектом своей профессиональной деятельности и профессионального развития: может осознавать строение своей профессиональной деятельности (и ее видов), умеет перестраивать и преобразовывать ее, преднамеренно осуществлять ее саморегуляцию и самокоррекцию;
- обладает определенной квалификацией, т. е. отвечает выработанным в обществе критериям качественной и количественной оценки соответствия своей компетентности категориям, разрядам, должностям в профессии;

---

<sup>4</sup> Интеллектуальный капитал стратегический потенциал организации [Текст]: Учебное пособие / Под ред. Гапоненко А.Л., Орловой Т.М. М.: Издательский Дом «Социальные отношения», 2014. – 184- С.145.

<sup>5</sup> Виханский, О. С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2011. – 576с. – С.246.

<sup>6</sup> Виханский, О. С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2011. – 576с. – С.246.

- является зрелой личностью, освоившей и принявшей современные ценности, идеалы, менталитет профессии, соблюдающей этический кодекс профессии.

Успехи в создании общества с высокоразвитой экономикой определяются уровнем профессионализма менеджеров. Знание характеристик управленческого профессионализма, его ступеней позволит отработать требования к современным менеджерам и методы, процедуры оценки их труда.

В настоящее время все больше предприятий испытывает необходимость развития эффективной системы формирования интеллектуального капитала. Возможность применения на предприятиях современных технологий, инноваций для обеспечения конкурентоспособности зависит от человеческих ресурсов предприятия, от уровня профессионализма менеджеров, необходимых для формирования интеллектуального капитала предприятия.

Учитывая, что интеллектуальный капитал постоянно развивается и изменяется, значительную роль в этих процессах играет управленческий капитал, т.е. руководители, необходимо рассмотреть управленческие задачи и проблемы по формированию интеллектуального капитала предприятия.<sup>7</sup>

Система управления интеллектуальным капиталом (ИК) становится важнейшей подсистемой управления предприятием в сложных, быстро изменяющихся современных условиях. В этой ситуации ИК во многом обуславливает возникновение уникальных конкурентных преимуществ предприятия, и определяют его рыночную стоимость.

Таким образом, можно сказать, что важным объектом управления является интеллектуальный капитал предприятия. Соответственно, субъектом управления выступает менеджмент предприятия.

К факторам, влияющим на принятие управленческих решений по формированию ИК, можно отнести следующие:<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Интеллектуальный капитал стратегический потенциал организации [Текст]: Учебное пособие / Под ред. Гапоненко А.Л., Орловой Т.М. М.: Издательский Дом «Социальные отношения», 2014. – 184- С. 142. -С.86

<sup>8</sup> Интеллектуальный капитал стратегический потенциал организации [Текст]: Учебное пособие / Под ред. Гапоненко А.Л., Орловой Т.М. М.: Издательский Дом «Социальные отношения», 2014. – 184- С. 142. -С.87

- политико–правовую среду;
- вид деятельности предприятия;
- выбранную стратегию предприятия;
- взаимоотношения с партнерами;
- уровень развития коммуникаций с внешней средой;
- имидж, репутацию предприятия;
- финансово–экономические факторы;
- информационные факторы (использование современных информационных технологий, уровень внутрифирменных коммуникаций);
- человеческий фактор (подбор персонала, интеллектуальный потенциал, профессионализм, мотивированность персонала) и т.д.

Управленческие решения по формированию интеллектуального капитала предприятия направлены на получение, использование, хранение знаний и информации. Главной целью при принятии решений в сфере формирования интеллектуального капитала выступает повышение результативности интеллектуального труда работников и использование продуктов этого труда для устойчивого развития предприятия.<sup>9</sup>

Для формирования интеллектуального капитала менеджеры решают следующие задачи:<sup>10</sup>

- создание, оценку и введение интеллектуальных активов в структуру капитала предприятия;
- разработку методов их использования на предприятии;
- разработку способов коммерциализации интеллектуальных продуктов.

В таблице 1.1 представлены основные задачи менеджеров по формированию интеллектуального капитала предприятия и принимаемые для решения этих задач управленческие решения.

<sup>9</sup> Интеллектуальный капитал стратегический потенциал организации [Текст]: Учебное пособие / Под ред. Гапоненко А.Л., Орловой Т.М. М.: Издательский Дом «Социальные отношения», 2014. – 184- С. 142. -С.88

<sup>10</sup> Интеллектуальный капитал как объект управления [Электронный ресурс]: // Справочник экономиста №2 – 2014 // [http://www.profiz.ru/se/2\\_2007/intelkapital/](http://www.profiz.ru/se/2_2007/intelkapital/)

## Управленческие решения по формированию интеллектуального капитала

Управленческие задачи по формированию ИК	Управленческие решения по формированию ИК
Планирование, организация, контроль, координация создания и развития ИК	По формированию информационно–интеллектуальной среды, по разработке программ и определению направлений развития ИК
Создание условий для применения инноваций, общение, подготовка персонала к формированию и накоплению ИК	По использованию знаний, по повышению результативности интеллектуального труда, по развитию способностей к творчеству
Создание организационно – методической базы формирования ИК и условий для ее эффективного использования	По разработке процедур для координации действий работников, задействованных в формировании ИК
Организация, контроль и регулирование движения информации внутри предприятия	По формированию системы методов получения, обработки, обмена, применения, хранения информации и знаний
Организация, контроль и регулирование процесса движения информационного потока	По обеспечению мониторинга внешней среды
Организация, контроль и регулирование движения информации между предприятием и внешней средой	По охране информации, содержащей коммерческую. По формированию системы методов получения, применения, хранения информации, поступающей извне внутри предприятия
Соблюдение прав на объекты интеллектуальной собственности	По разработке состава портфеля прав на ОИС (объекты интеллектуальной собственности) По правовой защите интеллектуальных
Планирование, организация, контроль и координация применения ИК во внешней и внутренней средах предприятия	По разработке стратегии применения ИК

Особенности управленческих решений, принимаемых в ходе формирования ИК, проявляются в следующем:<sup>12</sup>

- должна учитываться законодательная база, так как решения принимаются на стыке экономики и права: трудно поддаются стандартизации, поскольку ИК – это нематериальный ресурс;

<sup>11</sup> Булыга, Р. П. Использование концепции интеллектуального капитала в методологии оценки бизнеса [Текст] / Р. П. Булыга // Аудит и финансовый анализ, - 2013 - №3 – С. 87-90-С.89

<sup>12</sup> Булыга, Р. П. Использование концепции интеллектуального капитала в методологии оценки бизнеса [Текст] / Р. П. Булыга // Аудит и финансовый анализ, - 2013 - №3 – С. 87-90-С.90

- должны приниматься с учетом индивидуально–психологических свойств работников, поскольку интеллектуальная деятельность неотделима от личностей;
- решения часто бывают интуитивными;
- осложняются высокой степенью неопределенности (так как ИК – это неосязаемый ресурс); оказывают большое влияние на результативность деятельности предприятия.

В систему формирования интеллектуального капитала предприятия можно включить семь подсистем. Методы принятия управленческих решений могут применяться различные (таблица 1.2).<sup>13</sup>

Таблица 1.2

Методы принятия управленческих решений по формированию ИК  
предприятия

Подсистема формирования ИК	Методы принятия решений по выполнению функций подсистемы формирования ИК
Подсистема формирования НИОКР	Метод прогнозирования, метод генерации альтернатив решений ,метод многокритериальной оценки альтернатив
Подсистема раскрытия инновационного и интеллектуального потенциала и развития персонала	Метод оценки вклада работника в формирование ИК ,методы стимулирования интеллектуального труда
Подсистема формирования организационного капитала	Разработка и применение методов и формирования ИК, совершенствование орг. структуры, совершенствование и стандартизация документооборота
Подсистема управления внутренней информацией и коммуникациями	Методы моделирования, методы экспертной оценки альтернатив информационных систем
Подсистема формирования ИК	Методы принятия решений для реализации функций конкретной подсистемы формирования ИК
Подсистема управления поиском и анализом внешней информацией	Методы исследования рынка Методы создания информационных баз данных
Подсистема формирования управленческого капитала	Разработка методов и критериев оценки управленческого труда, программ привлечения, удержания, мотивации, обучения менеджеров
Подсистема формирования социального капитала	Совершенствование внутренних и внешних коммуникаций, создание массивов информации, накопление знаний, развитие наставничества, обмена опытом

<sup>13</sup> Сергеев, А.Л. Категории в теории интеллектуального капитала [Текст] // Сергеев А.Л // Экономический вестник РГУ - 2015. - № 1. - С. 53-58. – С. 53.

Таким образом, из таблицы 1.2. видно, что вопросы формирования интеллектуального капитала во многом связаны с раскрытием, совершенствованием интеллектуального потенциала, мотивацией работников, накоплением знаний, информации.

В данном пункте раскрыта роль управленческого труда, управленческого капитала в формировании интеллектуального капитала предприятия, рассмотрено сущность понятия профессионализм, основные элементы ИК и факторы, влияющие на принятие управленческих решений по формированию ИК.

Система управления ИК становится важнейшей подсистемой управления предприятием в сложных, быстро изменяющихся современных условиях. В этой ситуации ИК во многом обуславливает возникновение уникальных конкурентных преимуществ предприятия, и определяют его рыночную стоимость. Управленческие решения по формированию интеллектуального капитала предприятия направлены на получение, использование, хранение знаний и информации.

## **1.2. Система управления развитием интеллектуального капитала организации**

Интеллектуальный капитал всегда опосредован людьми. Поэтому управление им всегда связано с управлением людьми или через людей. Условно такое управление можно разделить на управление развитием человеческого капитала и на управление знаниями.

Цель создания системы управления развитием интеллектуального капитала организации – является перевести управление информацией и знаниями в правовую и экономическую плоскость.

При этом обеспечивается:<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Седова, Т. В. Формирование интеллектуального капитала организации как стратегия повышения качественного уровня персонала [Текст] / Т. В. Седова // Известия Южного федерального университета. Технические науки – 2014 - № 1 (150) - С.123-130-С.123.

- максимально эффективное использование информации и знаний в хозяйственной деятельности организации;
- их капитализация и повышение на основе этого рыночной стоимости фирмы;
- закрепление юридических прав на объекты интеллектуальной собственности за их авторами;
- формирование интеллектуального капитала работников организации и на основе этого построение системы материального и нематериального стимулирования;
- создание системы охраны объектов интеллектуальной собственности;
- создание системы оценки и учета интеллектуального капитала работников, подразделений и организации в целом.

Высокий ИК может быть достигнут непрерывным целенаправленным воздействием управляющей подсистемы предприятия (менеджмента) с соблюдением вышеназванных принципов на управляемую подсистему. Управление интеллектуальным капиталом сводится к выполнению функций менеджмента в процессах приобретения, создания, развития, совершенствования и использования элементов интеллектуального капитала (рис. 1.1).<sup>15</sup>

Система управления развитием интеллектуальным капиталом основана на организации наряду с производственной (операционной) деятельностью по созданию материального продукта (услуг) еще одного вида производительной деятельности – интеллектуальной, которая имеет определенные технологические переделы и осуществляется как постоянный процесс.<sup>16</sup>

- обучение (в более широком смысле – образование) персонала. Результат – человеческий интеллектуальный капитал.

---

<sup>15</sup> Фасхиев, Х.А. Интеллектуальный капитал - основа инновационного развития предприятия [Текст] / Х. А. Фасхиев // Инновации - 2011.- №6 - С.134-142. – С.133

<sup>16</sup> Фасхиев, Х.А. Интеллектуальный капитал - основа инновационного развития предприятия [Текст] / Х. А. Фасхиев // Инновации - 2011.- №6 - С.134-142. – С.134

- исследовательско – инновационная деятельность. Результат – новые информация и знания, представляющие собой продукт, предназначенный для использования, как на внутреннем, так и на внешнем рынке.
- правовая деятельность. Результат – интеллектуальные продукты, включенные в отношения собственности.
- инвестиционно–проектная деятельность. Результат – экономический эффект, повышение эффективности и потенциала организации.
- аудиторско–оценочная деятельность. Результат – сформированная рыночная стоимость интеллектуального капитала в целом и его отдельных составляющих.

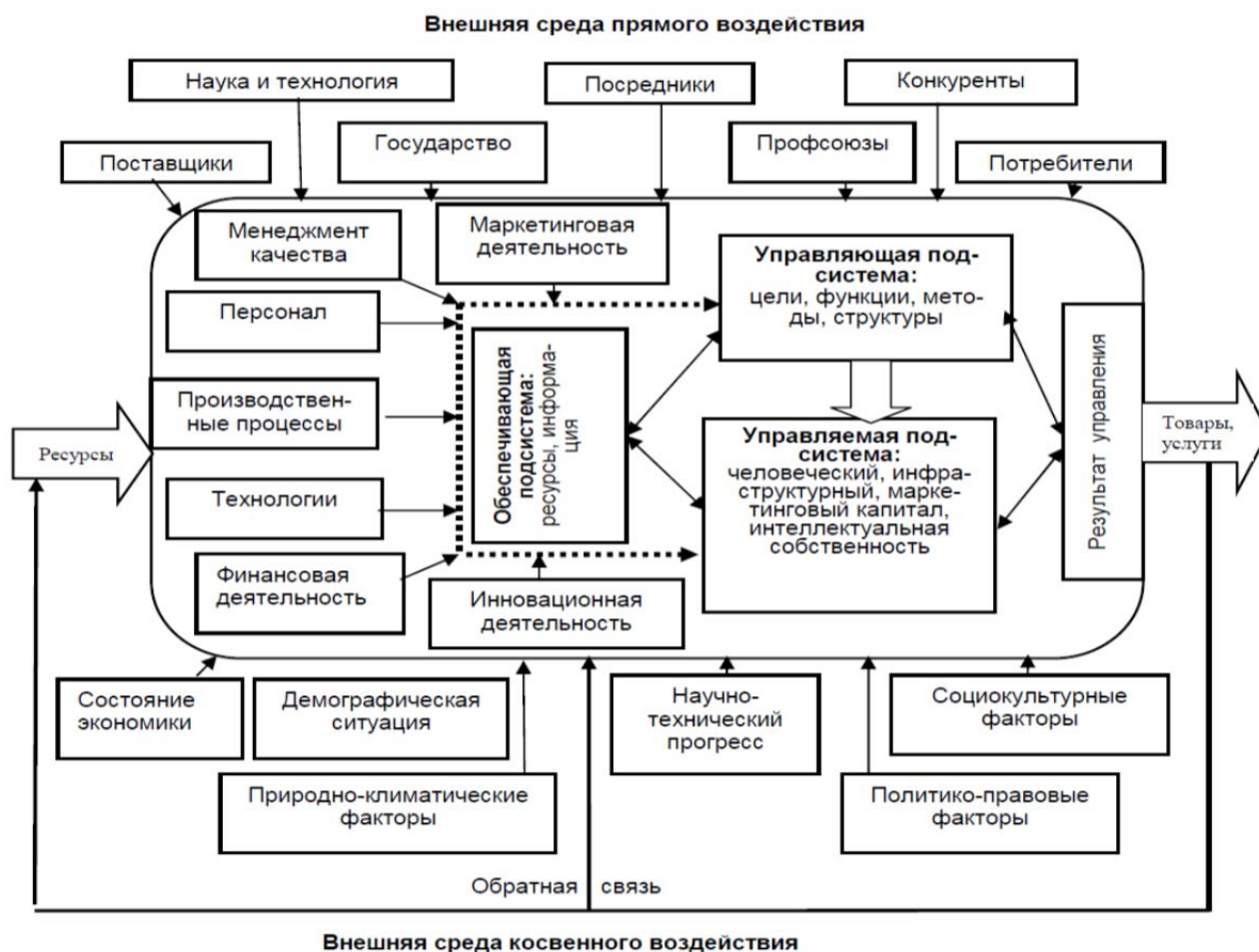


Рис. 1.1 Система управления ИК<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Фасхиев, Х.А. Интеллектуальный капитал - основа инновационного развития предприятия [Текст] / Х. А. Фасхиев // Инновации - 2011.- №6 - С.134-142. – С.134



Создание системы управления развитием интеллектуального капитала организации можно организовать последовательно по иерархическим уровням:<sup>18</sup>

- интеллектуальный капитал человека (индивидуума, личности).
- интеллектуальный капитал группы людей (команды).
- интеллектуальный капитал организации (корпорации).

При этом формирование интеллектуального капитала человека направлено на социально–психологическое развитие интеллекта (с учетом его многофакторной структуры), организацию системы управления интеллектуальной деятельностью по обучению, познанию, созданию и экономическому использованию интеллектуальных продуктов.

Структура интеллектуального капитала представлена на рис.1.2.

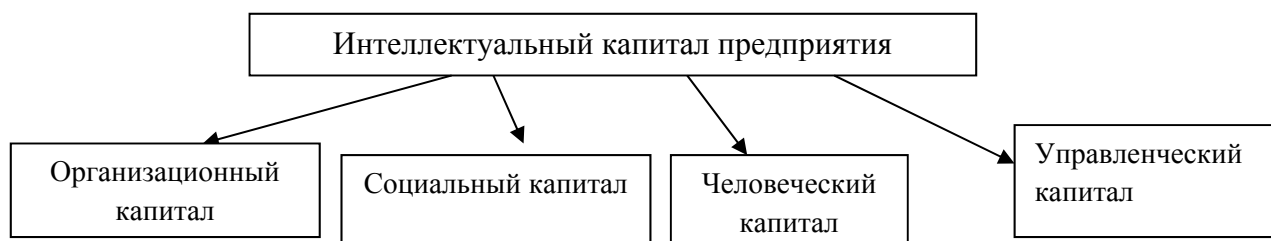


Рис.1.2. Структура интеллектуального капитала

Интеллектуальный капитал человека во многом существует в скрытой форме, как неформализованные, неявные (имплицитные) знания, которые очень трудно или даже невозможно формализовать (ментальная модель – "Делаю, но не могу объяснить, как").

На предприятии организуется как индивидуальная, так и групповая интеллектуально–инновационная деятельность. Интеллектуальный капитал группы – это капитал:<sup>19</sup>

- отдельного подразделения (звена) в структуре организации, например, отдела снабжения, технической подготовки производства и прочее.;

<sup>18</sup> Супрун, В. А. Интеллектуальный капитал. Главный фактор конкурентоспособности экономики в XXI веке [Текст] М.: КомКнига, 2012. - 192с. –С.76.

<sup>19</sup> Сергеев, А.Л. Категории в теории интеллектуального капитала [Текст] // Сергеев А.Л // Экономический вестник РГУ - 2015. - № 1. - С. 53-58. – С.54

- рабочей группы внутри подразделения, которая является конечным уровнем иерархии и включает в себя отдельных сотрудников, например, рабочая бригада, смена, инженерная группа;
- проектной команды, созданной для проведения организационных изменений, реализации определенного проекта;
- креативной группы, созданной для творческого решения организационных проблем, разработки рационализаторско–новаторских предложений, создания объектов интеллектуальной собственности, например, группы цеховых рационализаторов, кружки качества.<sup>20</sup>

В данном пункте рассмотрен один из возможных подходов к построению системы управления развитием интеллектуального капитала. Цель создания данной системы управления развитием интеллектуального капитала организации – является перевести управление информацией и знаниями в правовую и экономическую плоскость.

Высокий ИК может быть достигнут непрерывным целенаправленным воздействием управляющей подсистемы предприятия (менеджмента) с соблюдением вышеназванных принципов на управляемую подсистему.

Создание системы управления развитием интеллектуальным капиталом организации можно организовать последовательно по иерархическим уровням.

### **1.3. Методические основы оценки управленческого труда, формирующего интеллектуальный капитал организации**

В современном мире оценке интеллектуального капитала отводится большая доля различных исследований и научных работ, так как данный фактор напрямую влияет на эффективность работы бизнеса и играет немаловажную роль в способности предприятий извлекать прибыль.

---

<sup>20</sup> Сергеев, А.Л. Категории в теории интеллектуального капитала [Текст] // Сергеев А.Л // Экономический вестник РГУ - 2015. - № 1. - С. 53-58. – С.54

Интеллектуальный капитал сложно измерять, потому что касается, прежде всего качества нематериальных активов, а его измерение должно концентрироваться на исследовании того, что ожидается на предприятии в будущем. Не существует до сих пор никакого действующего стандарта, касающегося измерения интеллектуального капитала.

Для оценки интеллектуального капитала на сегодняшний день разработано большое количество различных методов, которые различаются как по набору расчетных показателей, так и по качественным характеристикам.

Для обзора всех методов оценки интеллектуального капитала следует обратиться к классификации К. Э. Свейби, который предложил разделение всех методов на четыре группы.<sup>21</sup>

- методы подсчета очков – Scorecard Methods. Данная группа методов основывается на индикаторах и индексах, которые определяются с помощью подсчетов очков и баллов. Главный недостаток этой группы состоит в том, что результаты оценки носят информационный характер и не позволяют дать денежную оценку стоимости интеллектуального капитала.
- методы рыночной капитализации – Market Capitalization Methods. Данные методы подразумевают, что разность, полученная между рыночной и балансовой стоимостью активов является ценой интеллектуального капитала. К недостаткам необходимо отнести условность определения интеллектуального капитала и ограничение выделения из разности между стоимостями таких факторов, как деловая репутация и партнерские связи компании.<sup>22</sup>
- методы прямого измерения интеллектуального капитала – Direct Intellectual Capital methods. К этой категории относятся все методы, основанные на оценке отдельных компонентов интеллектуального

---

<sup>21</sup> Идченко, Н.В. Эффективные методы оценки интеллектуального капитала / Идченко Н.В., Елкин С.Е // Современные проблемы науки и образования - 2013. - № 3 –с. 143.

<sup>22</sup> Идченко, Н.В. Эффективные методы оценки интеллектуального капитала / Идченко Н.В., Елкин С.Е // Современные проблемы науки и образования - 2013. - № 3 –с. 143.

капитала. После того, как оценены отдельные части капитала, выводится интегральная оценка интеллектуального капитала компании, а также её работников.

- методы отдачи на активы – Return on Assets methods. Коэффициент рентабельности активов сравнивается с аналогичным показателем для отрасли в целом. Чтобы вычислить средний дополнительный доход от интеллектуального капитала, полученная разность умножается на материальные активы компании. Далее путем дисконтирования получаемого денежного потока можно оценить стоимость интеллектуального капитала.

Данная группа методов также не лишена недостатков, в частности, к недостатку можно отнести отсутствие разграничения интеллектуального капитала и различных форм нематериальных активов, таких как базы данных, программное обеспечение и т.д. Но, несмотря на данный недостаток, количественная оценка интеллектуального капитала данной группы методов позволяет наиболее точно оценить, как размер капитала, так и степень влияния на результаты деятельности компании.<sup>23</sup>

В таблице 1.3. представлены наиболее часто используемые методы оценки интеллектуального капитала.<sup>24</sup>

Таблица 1.3.

Краткая характеристика методов оценки интеллектуального капитала

№п/п	Метод оценки	Краткая характеристика
1	2	3
1	Коэффициент Д. Тобина	Отношение рыночной стоимости объекта к стоимости его замены.
2	Метод К. Э. Свейби	Интеллектуальный капитал оценивается по системе значений, упорядоченных в матрице, выстраивается график с областью значений компетенции персонала и эффективность работы.

<sup>23</sup> Идченко, Н.В. Эффективные методы оценки интеллектуального капитала / Идченко Н.В., Елкин С.Е // Современные проблемы науки и образования - 2013. - № 3 – С.144

<sup>24</sup> Идченко, Н.В. Эффективные методы оценки интеллектуального капитала / Идченко Н.В., Елкин С.Е // Современные проблемы науки и образования - 2013. - № 3 – С.145

	2	3
3	Метод рыночной капитализации	Определяется как разница между рыночной и балансовой стоимостью.
4	Брокер технологий	Методика состоит из 20 вопросов. Чем меньше положительных вопросов, тем ниже уровень интеллектуального капитала.
5	Система показателей Нортон и Кэплэна	Выделяется 4 блока показателей: финансовые, клиентские, внутренних процессов (инновационных), обучения.
6	Индекс интеллектуального капитала	Методика, нацеленная на построение картины создания стоимости в компании. Подход объединяет стратегию, нефинансовые характеристики, финансы и добавленную стоимость.
7	Метод Пулика	Определяет эффективность использования трех типов ресурсов фирмы: добавленной стоимости физического капитала (СЕЕ), добавленной стоимости человеческого капитала (НСЕ) и добавленной стоимости структурного капитала (SCE)

Методика исследования выпускной квалификационной работы включает в себя три направления исследования:

- исследование теоретических и методических основ управления интеллектуальным капиталом организации;
- анализ и оценка интеллектуального капитала предприятия ООО «Элит Дом».
- разработка методических рекомендаций по управлению развитием интеллектуального капитала ООО «Элит Дом»

В рамках исследования по оценке интеллектуального капитала предприятия ООО «Элит Дом» предполагается разработка анкеты. Анкета (от фр. список вопросов) — опросный лист, самостоятельно заполняемый опрашиваемым по указанным правилам. Анкета представляет собой набор вопросов, ответы на которые могут способствовать решению исследовательской задачи. Анкета будет состоять из открытых и закрытых вопросов.<sup>25</sup> (приложение А).

<sup>25</sup> Тихонова, Е. В. Методология и методы социологического исследования [Текст]: учебник для студентов учреждений высшего профессионального образования – М.: Академия - 2012. - 368. - С. 45.

Анкета будет состоять из таких разделов:<sup>26</sup>

- компетенции (способности, наличие которых обусловлено накопленными знаниями и приобретенными навыками/опытом);
- отношение к работе (в частности, мотивация и установки);
- интеллектуальная подвижность (способность компании быстро меняться, ориентироваться в рыночной ситуации, адаптироваться к новым условиям).

В исследовании примут участие сотрудники предприятия в количестве 30 человек.

Таким образом, проведенное исследование позволит сделать выводы относительно уровня развития интеллектуального капитала ООО «Элит Дом», оценить управленческий труд.

#### **Выводы по 1 главе:**

1) Рассмотрена роль управленческого труда в формировании интеллектуального капитала организации. Управленческие решения по формированию интеллектуального капитала предприятия направлены на получение, использование, хранение знаний и информации. Система управления интеллектуальным капиталом является важнейшей подсистемой управления предприятием в сложных, быстро изменяющихся современных условиях.

2) Представлена система управления развитием интеллектуального капитала организации. Система управления развитием интеллектуальным капиталом основана на организации наряду с производственной (операционной) деятельностью по созданию материального продукта (услуг) еще одного вида производительной деятельности – интеллектуальной, которая имеет определенные технологические переделы и осуществляется как постоянный процесс.

3) Разработаны методические основы оценки управленческого труда, формирующего интеллектуальный капитал организации. Методика исследования

---

<sup>26</sup> Тихонова Е. В. Методология и методы социологического исследования [Текст]: учебник для студентов учреждений высшего профессионального образования – М.: Академия - 2012. - 368. - С. 45.

выпускной квалификационной работы включает в себя три направления исследования:

- анализ теоретических и методических основ управления интеллектуальным капиталом организации;
- анализ и оценка интеллектуального капитала предприятия ООО «Элит Дом».
- разработка методических рекомендаций по управлению развитием интеллектуального капитала ООО «Элит Дом»

Методом исследования является анкета. В исследовании примут участие сотрудники предприятия в количестве 30 человек.

Анализ и оценка интеллектуального капитала предприятия ООО «Элит Дом» будет представлена во второй главе выпускной квалификационной работы.

## **2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ИНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЭЛИТ ДОМ»**

### **2.1. Общая характеристика деятельности ООО «Элит Дом»**

Основным видом деятельности ООО «Элит Дом» являются ремонтно – строительные работы зданий и сооружений, на которые имеются соответствующие лицензии. Предприятие относится к отрасли строительства.

Деятельность ООО «Элит Дом» регулируется на основании его Устава и в соответствии с выданными лицензиями на виды деятельности. ООО «Элит Дом» осуществляет строительно – монтажные и ремонтно – строительные работы. Предприятие строит свои взаимоотношения с заказчиками на договорной основе и наладило устойчивые позиции в Пензенском регионе благодаря стабильной работе, высоким качеством работ, тесными связями с постоянными заказчиками.

Управление в ООО «Элит Дом» осуществляет директор. К его компетенции относятся вопросы: изменение устава общества, изменение размера уставного фонда; утверждение годовых отчетов и бухгалтерских балансов; решение о реорганизации или ликвидации Общества; определение основных направлений деятельности Общества, утверждение его планов и отчетов об их выполнении; и прочее.

Директор осуществляет текущее руководство деятельностью Общества, действует без доверенности от имени Общества, представляет его интересы, заключает договора, принимает на работу и увольняет с работы и занимается прочими вопросами, относящимися к его компетенции. ООО «Элит Дом» имеет линейную структуру управления (рисунок 2.1). Преимущества данной системы управления заключаются в том, что:<sup>27</sup>

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;

---

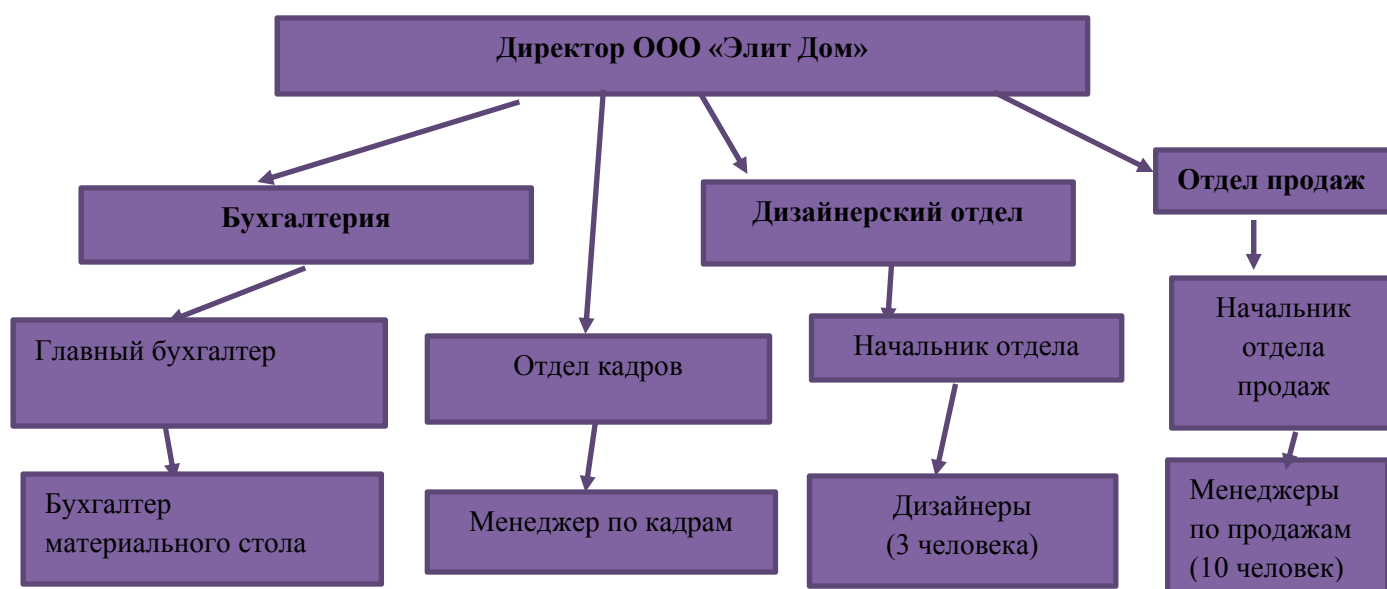
<sup>27</sup> Виханский, О. С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2011. – 576 – С. 123.



- четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих;
- согласованность действий исполнителей;
- минимальные издержки производства и минимальная себестоимость выпускаемой продукции;

Недостатки линейной структуры:<sup>28</sup>

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом – разные;
- тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;
- перегрузка управленцев верхнего уровня;



<sup>28</sup> Виханский, О. С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2011. – 576 – С. 123.

## Рис. 2.1. Организационная структура предприятия

В настоящий момент в ООО «Элит Дом» работает 30 человек, из них 17 человек составляют женщины, 13 человек – мужчины. Рассмотрим деятельность каждого отдела организации более подробно:

Отдел бухгалтерии выполняет следующую работу:

- осуществляет документооборот;
- производит расчет заработной платы сотрудников;
- ведет расчеты целесообразности и экономической выгоды предстоящих сделок.

Каждый бухгалтер занимается четко определенными возложенными на него функциональными обязанностями, которые прописаны в должностных инструкциях.

Каждая организация обязана вести бухгалтерский учет и отчитываться по итогам финансово–хозяйственной деятельности. Главный бухгалтер подготавливает финансовую отчетность для налоговых органов, следит за отчислениями во внебюджетные фонды, контролирует правильность финансовых операций и т.д.

Отдел продаж играет немаловажную роль в развитии ООО «Элит Дом». Основная функция отдела продаж состоит в поиске новых клиентов и поддержание контактов со старыми клиентами, а также деятельность отдела направлена непосредственно на извлечение прибыли.

Отдел дизайнеров разрабатывает проекты ремонтов помещений, а также непосредственно контролируют работу по исполнению этих проектов.

Анализ финансового состояния показывает по каким конкретным направлениям надо вести работу, дает возможность выявить наиболее важные аспекты и наиболее слабые позиции в финансовом состоянии предприятия.<sup>29</sup> Анализ финансовой деятельности предприятия ООО «Элит Дом» представлен в таблице 2.1

---

<sup>29</sup> Графова Т.О. Бухгалтерские теории интеллектуального капитала [Текст] / Графова Т.О. // Международный, бухгалтерский учет - 2011- №12 - С.143-144 – С. 144.

Таблица 2.1

Показатели финансово–экономической деятельности предприятия в 2011 –  
2015 гг. тыс. руб.

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015	Абс. откл.	Темп роста%
Выручка от реализации услуг	79745	106813	131825	128125	98215	18470	123,16
Себестоимость услуг	50327	74292	82343	78238	72138	21811	143,34
Валовая прибыль	28943	32521	43567	47324	52347	23404	180,86
Коммерческие расходы	18102	22805	33206	38137	42157	24055	232,89
Управленческие расходы	–	–	3206	–	–	–	–
Прибыль (убыток) от продаж	11316	9716	10716	12376	15088	3772	133,33
Проценты к получению	203	289	299	320	331	128	163,05
Проценты к уплате	427	363	386	402	457	30	107,03
Прочие доходы	12	12	12	12	12	0	0
Прочие расходы	6	6	6	6	6	0	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	11109	9659	10569	9086	11209	100	100,9
Налог на прибыль	2927	3205	3483	3648	3986	1059	136,1
Чистая прибыль (убыток)	8182	6454	7248	8184	8987	805	109,8

Данные таблицы 2.1. позволяют проследить следующие тенденции в развитии предприятия. Так, по итогам 2015 г. предприятием получена выручка от реализации услуг в объеме 98215 тыс. р., что стало выше показателя 2011 года на 21 811 тыс. р., или на 123,1%. Улучшение результата производственно–сбытовой деятельности предприятия в рассматриваемом периоде было обусловлено резким повышением спроса на услуги предприятия со стороны основных потребителей.

Важно отметить, что произошел рост уровня себестоимости реализованной продукции на 21 811 тыс. руб, а также уровень коммерческих расходов на 24 055 тыс. руб.

В совокупности вышеуказанные факторы оказали положительное влияние на формирование прибыли от продаж, объем которой по результатам 2015 г. составил 15 088 тыс. р. и увеличился по отношению к результату 2011 года на 3 772 тыс. р., или на 133,3%.

Размер чистой прибыли в 2015 г., оставшейся в распоряжении предприятия, составил 8987 тыс. р. против 8184 тыс. р. в 2011г.

Таким образом, в данном пункте представлена краткая характеристика деятельности ООО «Элит Дом», в результате анализа стало ясно что, основным видом деятельности ООО «Элит Дом» являются ремонтно–строительные работы зданий и сооружений, на которые имеются соответствующие лицензии, Общество относится к отрасли строительства. В настоящий момент в ООО «Элит Дом» работает 30 человек, из них 17 человек составляют женщины, 13 человек – мужчины. Организационная структура – линейная. Размер чистой прибыли в 2015 г., оставшейся в распоряжении предприятия, составил 8987 тыс. руб. против 8184 тыс. руб. в 2011г., тем самым улучшается финансово – экономическое положение предприятия.

## 2.2. Анализ состава и структуры персонала предприятия

Анализ состава и структуры предприятия ООО «Элит Дом» необходим для выявления резервов повышения эффективности работы предприятия, для усовершенствования структуры кадров. Анализ кадров по категориям персонала можно сделать на основании данных приведенных в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Анализ состава и структуры персонала ООО Элит Дом (чел.)

Показатели	2011	2012	2013	2014	2015	Абсол.от	Темп роста,%
Среднесписочная численность персонала	18	19	20	25	30	12	166,6
рабочие (вспомогат. персонал)	5	6	5	8	8	3	160,0
руководителей	3	3	3	3	4	1	133,3
специалистов	10	10	11	14	18	8	180,0

Из данных табл. 2.3 видно увеличение численности персонала произошло в 2015 г. в размере 12 человек, это говорит о расширении деятельности предприятия и нехватки умственного труда для увеличения интеллектуального потенциала предприятия.

Для предприятия нужны работники определенной профессии и специальности. Уровень профессионального обеспечения предприятия характеризуется соотношением фактической численности работников, потребности в них, соответственно с производственной программой по каждой профессии отделены. Наличие этих данных показывает избыточное число рабочих или недостачу рабочих и позволяет принимать заказ по улучшению трудовых ресурсов. В ООО «Элит Дом» наблюдается избыточное число рабочих и специалистов, это говорит о высоком уровне профессионального обеспечения предприятия.

Существующая на ООО «Элит Дом» система обучения персонала фактически полностью обеспечивает предприятие специалистами всех направлений. Работу по профессиональному обучению работников на предприятии регулирует «Положение о профессиональном обучении работников ООО «Элит Дом». Работу с персоналом предприятия схематически можно представить так, как изображено на рис. 2.2., с перспективой повышения интеллектуального капитала.

В качестве источников формирования выступают: учебные заведения (ВУЗы, техникумы), неработающие и желающие работать на предприятии граждане Пензы и Пензенской области.

Отбор персонала идет по принципу наличия подтвержденной документально (соответствующие записи в трудовой книжке, свидетельства, удостоверения или диплом) квалификации или профессии. На этом же уровне осуществляется первичная оценка соответствия. Далее, после детальной оценки соответствия осуществляется оценка необходимости или отсутствия необходимости профессиональной подготовки. После отслеживания наличия документов принимается решение о прохождении работником аттестации и,

после ее успешного прохождения идет переход к трудовой адаптации. Если же аттестация не успешна – организуется профессиональная подготовка работника.

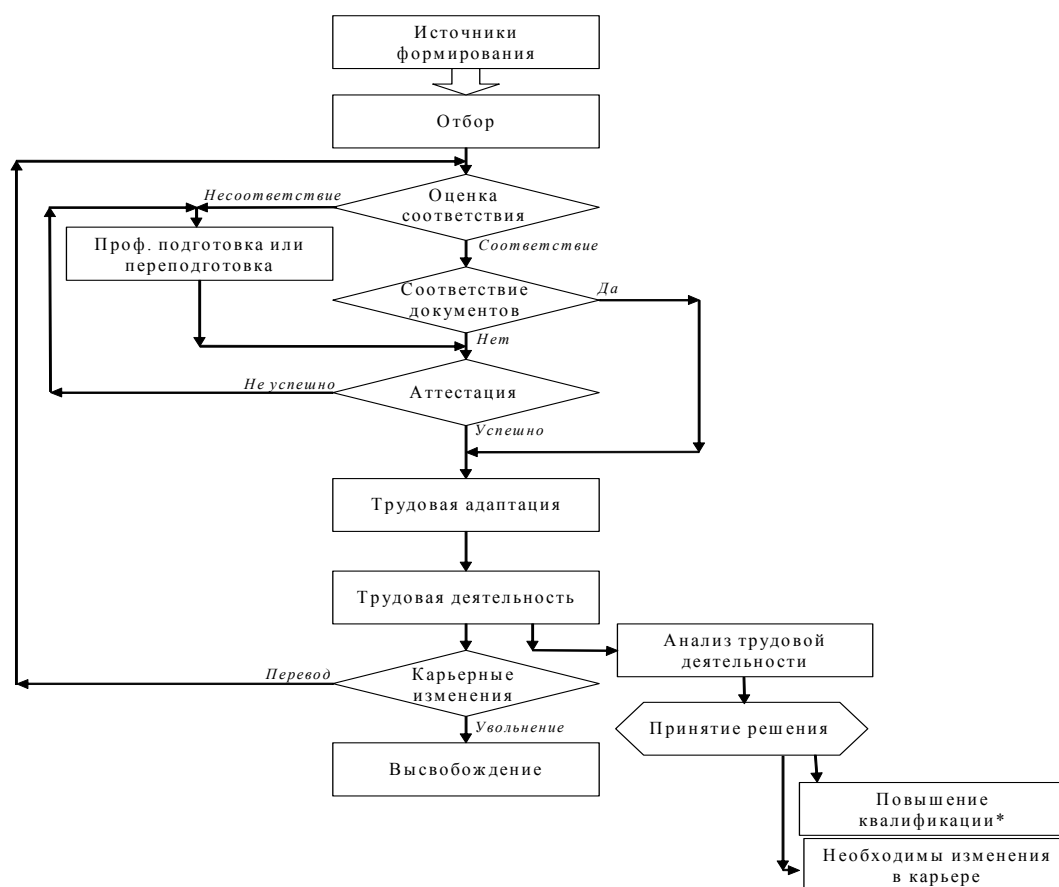


Рис. 2.2. Схема работы с персоналом с перспективой повышения интеллектуального капитала<sup>30</sup>

В процессе трудовой деятельности идет ее непрерывная оценка и принятие следующих решений, необходимо ли: повышение квалификации, приобретение второй (смежной) профессии, производить изменения в карьере работника.

Преобладающим образованием среди руководящих работников является высшее образование, что соответствует одному из основных требований к руководителю при назначении на руководящую должность. Отрицательным

<sup>30</sup> Разработано автором

фактом является то, что в число специалистов предприятия входят люди, имеющие среднее и неполное высшее образование. В табл. 2.4. представлена структура работников в зависимости от вида образования т.е. наличия интеллектуального капитала у работника.

Таблица 2.4

Уровень образования сотрудников ООО «Элит Дом» (чел.)

Виды образования	2011 год		2012 год		2013 год		2014год		2015год	
	кол-во, чел.	уд. вес, %	кол-во, чел.	уд. Вес, %	кол-во, чел.	уд. вес, %	кол-во, чел.	уд. вес, %	кол-во, чел.	уд. вес, %
Высшее	10	55,5	10	52,6	11	55	12	48	15	50
Неполное высшее	1	5,5	2	10,5	3	15	3	12	3	10
Среднее	5	27,7	5	16,6	8	40	8	32	8	26,6
Средне – специал.	2	11,1	3	15,7	5	25	4	16	4	13,3
Всего:	18	100	19	100	20	100	25	100	30	100

Таким образом, анализ состава и структуры предприятия ООО «Элит Дом» показал, что наблюдается увеличение численности персонала на 2015 г в размере 12 человек. Существующая на ООО «Элит Дом» система обучения персонала фактически полностью обеспечивает предприятие специалистами всех направлений. Преобладающим образованием среди руководящих работников является высшее образование, что соответствует одному из основных требований к руководителю при назначении на руководящую должность. Отрицательным фактом является то, что в число специалистов предприятия входят люди, имеющие среднее и неполное высшее образование. Таким образом, можно сказать, что интеллектуальный потенциал сотрудников организации развит слабо и нуждается в улучшении.

### 2.3. Оценка интеллектуального капитала предприятия

Основная цель оценки интеллектуального капитала – обеспеченность устойчивого развития организации. Интеллектуальный капитал представляет собой основу для будущего роста. Поэтому оценка интеллектуального капитала

помогает формировать долгосрочную стратегию организации в постоянно меняющейся внешней обстановке и используется как инструмент коммуникации и, прежде всего, как аргумент в пользу организации.<sup>31</sup>

Для оценки интеллектуального капитала ООО «Элит Дом» было проведено анкетирование сотрудников (анкета представлена в приложении 1). В опросе приняли участие менеджеры предприятия из них 13 мужчин (44%) и 17 женщин (56%). Основной возраст сотрудников предприятия от 25 до 34 лет – 25 человек (85%). У всех сотрудников предприятия имеется высшее образование (82%) или среднее– специальное – 12% (рис. 2.3.). Стаж работы сотрудников: 3–5 лет – 16% и 5–10 лет – 16,7%

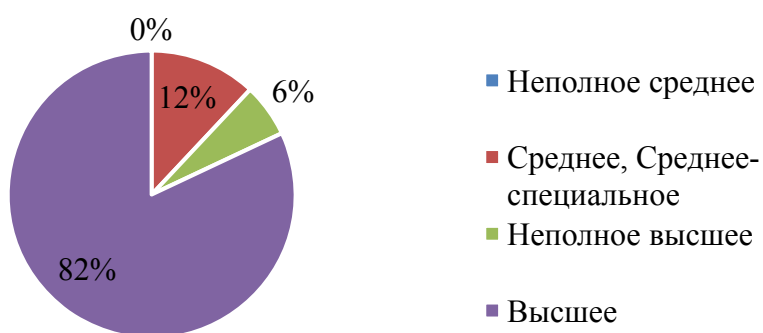


Рис. 2.3. Образование сотрудников предприятия

Исследование проходило в 3 этапа. Первый этап – предполагал оценку компетенций менеджера. Первый вопрос анкеты предполагал оценку профессионализма работников умственного труда, в результате стало ясно что, 76% респондентов считают, что сотрудники организации способны на хорошем уровне решать стандартные задачи стандартными методами в соответствии с должностными обязанностями, 13% – считают, что способны решать профессиональные задачи высокоэффективно, с учетом особенностей ситуации, действовать самостоятельно в сложных условиях, только 5 % – считают, что у многих из них есть проблемы с решением стандартных профессиональных задач.

<sup>31</sup> Интеллектуальный капитал стратегический потенциал организации [Текст]: Учебное пособие / Под ред. Гапоненко А.Л., Орловой Т.М. М.: Издательский Дом «Социальные отношения», 2014. - 184 с.- С. 77.



Это говорит о высокой профессиональной компетенции сотрудников ООО «Элит Дом» (рис. 2.4.)



Рис. 2.4. Оценка профессионализма сотрудников предприятия.

Благодаря результатам исследований на предприятии ООО «Элит Дом» определено, что есть лидеры, которым доверяет большинство членов коллектива, и они стараются вести коллектив к достижению целей организации, так считают 56% респондентов. На предприятии все сотрудники раз в год, по собственному желанию проходят обучение или повышение квалификации (82%) – см. рис. 2.5.

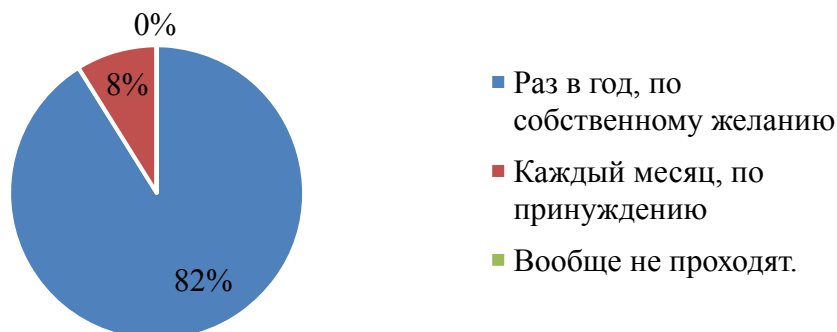


Рис. 2.5. Частота прохождения обучения или повышения квалификации сотрудников организации

В результате исследования, стало ясно что при работе с клиентами сотрудники предприятия стараются учесть все пожелания клиента, так считают 82%, также 5% считают, что проявляют клиентоориентированность, стремление решить проблемы клиента, берет на себя ответственность в сложных ситуациях. Это говорит о том, что менеджеры предприятия умеют общаться с клиентами (рис. 2. 6).

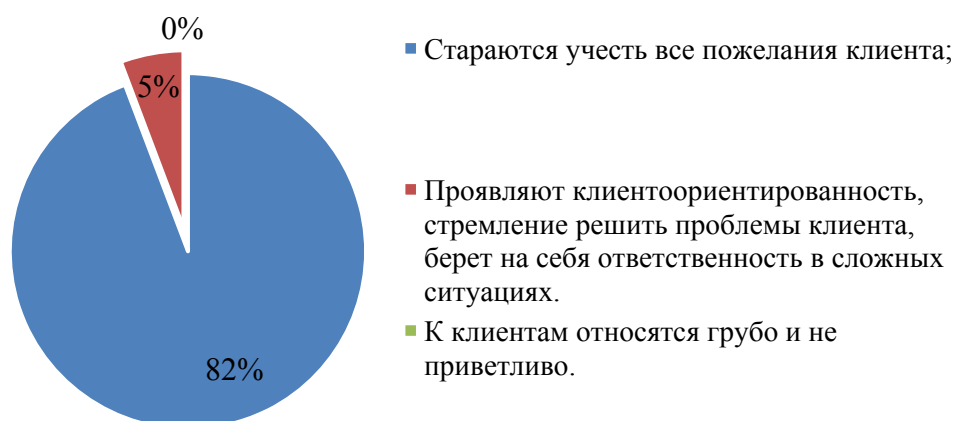


Рис. 2.6. Оценка поведения сотрудников предприятия с клиентами

В процессе исследования проводилась оценка компетенций каждого менеджера ООО «Элит Дом», ответы представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Оценка компетенций менеджеров ООО «Элит Дом»

Варианты ответов	Количество человек			%		
	Плохо	Хорошо	Отлично	Плохо	Хорошо	отлично
Честность, порядочность	10	5	25	16	8	76
Ответственность	6	12	12	10	45	45
Способность четко выражать свои мысли	0	18	12	0	62	38
Умение работать в команде	0	16	14	0	57	43
Навыки принятия решений	0	18	12	0	57	43
Коммуникативность	2	18	10	5	60	40

В результате получилось, что больше всего развиты такие компетенции, как честность и порядочность – 76%, ответственность – 45%, умение работать в команде – 43%, навыки принятия решений – 43%.

Из результатов исследования стало ясно, что на предприятии нет полного понимания того, кто обладает действительно ценными знаниями. Какие-либо

специальные меры в этой области не предпринимаются – 100%. Это говорит о том, что в ООО «Элит дом» плохо поставлена работа по переводу ценных знаний, умений и связей работников в распоряжение организации.

Следующим этапом исследования стала оценка отношения к работе сотрудников ООО «Элит Дом», можно сказать что в результате исследования стало ясно, что сотрудники добросовестно работают без особого контроля сверху, но особой активности в налаживании делового взаимодействия не проявляют – 45% и связь между личными и общими интересами существует и осознается, однако необходимы достаточно жесткие меры по контролю со стороны руководства – 45%. Таким образом характер взаимодействия между участниками организации находится на среднем уровне (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Оценка характера взаимодействия между участниками предприятия.

В результате исследования стало ясно насколько вовлечены сотрудники организации в процесс формирования решений, в результате получилось, что 82% считают, что в соответствии с должностными обязанностями. Степень удовлетворенности системой мотивации в предприятии на высоком уровне, так 67% респондентов при ответе на вопрос: «Оценить степень удовлетворенности

системой мотивации сотрудников Вашей организации?» ответили – «да, в полной мере» (рис. 2.8).

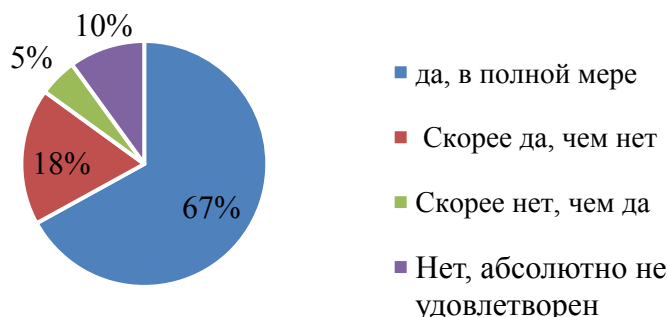


Рис. 2.8. Оценка удовлетворенностью системой мотивации сотрудников предприятия

Благодаря результатам исследования, стало ясно, что в ООО «Элит Дом» благоприятный психологический климат, так считают 77% респондентов. Так же в процессе исследования подвергалась оценке частота возникновения конфликтных ситуаций между сотрудниками организации в результате получилось, что очень редко возникают конфликты, но быстро достигается взаимопонимание, так считают 76% опрошенных респондентов. Только 8% ответили – да, часто возникают напряженные ситуации, связанные с нежеланием руководство вникать в проблемы коллектива. Таким образом, в коллективе ООО «Элит Дом» царит благоприятная обстановка, между сотрудниками, редко возникают конфликтные ситуации (рис. 2.9.).

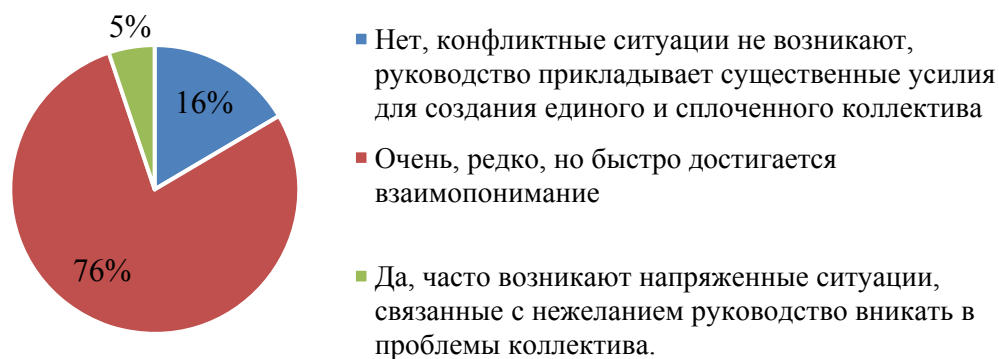


Рис. 2.9. Частота возникновения конфликтов между сотрудниками организации

На предприятии ООО «Элит Дом» используются следующие формы морального стимулирования – возможность карьерного роста – 95%, благодарность от руководства – 37% (таб. 2.7.)

Таблица 2.7.

Формы морального стимулирования в ООО «Элит Дом»

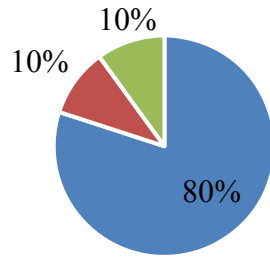
Варианты ответов	Количество человек	%
1. Благодарность от руководства	12	37
2. Присвоение звания «Лучший работник»	10	18
3. Вынесение на доску почета	5	4
4. Возможность карьерного роста	25	95
5. Получение ценного подарка, за качественную и эффективную работу (отгул и др.)	0	0

Из результатов исследования можно сказать, что сотрудники организации в полной мере удовлетворены условиями труда, так считают 77%. Стиль руководства оценивают, как – демократический – 92%. (рис. 2.9). Таким образом, в ООО «Элит Дом» созданы хорошие условия для работы работников предприятия.



Рис. 2.9. Оценка стиля руководства ООО «Элит Дом»

В рамках проведения исследования подвергалась оценке степень информированности сотрудников организации о положении текущих дел, основных событий, мероприятий, происходящих в организации, в результате стало ясно, что всех сотрудников информируют обо всех событиях, мероприятиях, планах работы предприятия, так считают 80% респондентов (см. рисунок 2.10).



- Всех сотрудников информируют обо всех событиях, мероприятиях, планах работы предприятия
- Сотрудники не всегда информированы о текущих событиях и т.д.
- Сотрудников не информируют о текущих событиях, мероприятиях

Рис. 2.10. Оценка степени информированности сотрудников организации о положении текущих дел, основных событий, мероприятий, происходящих в организации

Заключительным этапом исследования являлась – оценка интеллектуальной подвижности организации, сотрудникам организации предлагалось оценить насколько важны в современных условиях для успеха ООО «Элит Дом» следующие элементы интеллектуального капитала: профессиональная квалификация руководителей и специалистов – 48%, лидерские способности – 51%, лояльность сотрудников организации – 47%, эффективная деловая сеть – 66,6% качество клиентов – 73,3% , лояльность клиентов – 76,6%. (рисунок 2.11).



Рис. 2.11. Оценка важности элементов интеллектуального капитала для организации

Из ответов на вопрос: «Есть ли проблемы в отдельных областях интеллектуального капитала Вашей организации, насколько актуально для нее улучшение перечисленных направлений?», в результате получилось, что актуальными являются такие проблемы, как лидерские способности – 83,3%, интеллектуальные способности – 60%, лояльность сотрудников организации – 60%, эффективная деловая сеть 66,6% и качество клиентов – 83% и лояльность клиентов – 76,7% (рис. 2.12).



Рис. 2.12. Оценка актуальности проблем для организации в отдельных областях интеллектуального капитала

Благодаря данным исследования можно сказать, что основной ориентир организации – получение прибыли и занятие лучших конкурентных позиций, так считают 50% респондентов. К данному ориентиру 83,3% сотрудники организации, относятся положительно, активно поддерживают, делают все возможное для его достижения.

В результате исследования стало ясно, что персонал полностью согласен с ценностями предприятия, так считают 82% респондентов (рис. 2.13)

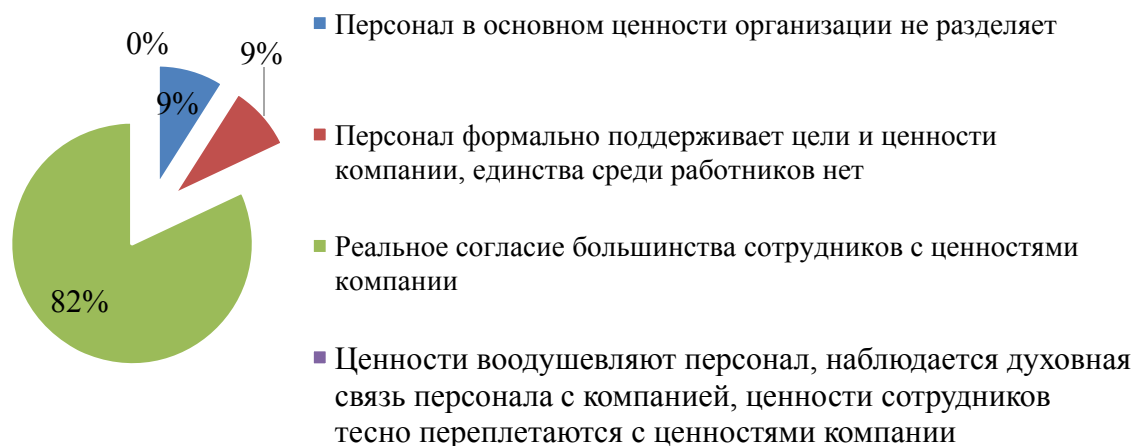


Рис. 2.13. Оценка приверженности персонала к ценностям предприятия.

Из данных исследования стало ясно, что лучшие работники интеллектуального труда ООО «Элит Дом» не очень дорожат своей работой в организации и надеются найти лучшее, так считают 82% опрошенных респондентов. (рис. 2.14). Так же в результате исследования стало ясно, что в организации отсутствует технологическое и маркетинговое ноу-хау, выгодно отличающее ее от конкурентов (100%), данные результаты показывают отрицательные стороны развития интеллектуального капитала организации ООО «Элит Дом».

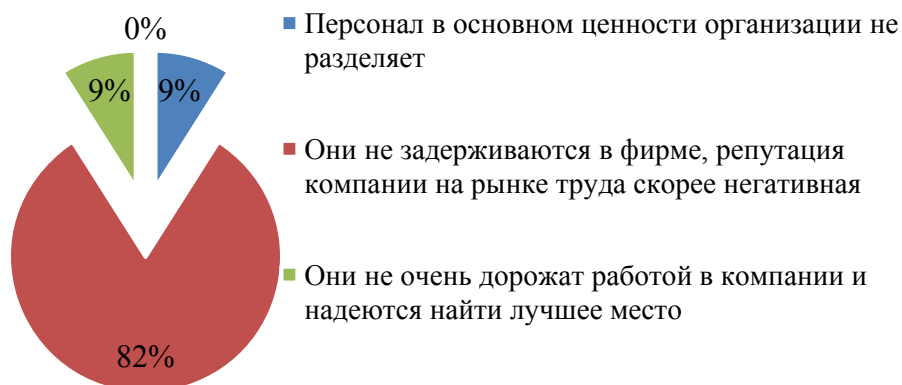


Рис. 2.14. Оценка закрепления лучших работников интеллектуального труда в организации.



В результате исследования подвергалось оценке «качество» и лояльность клиентов к ООО «Элит Дом», сотрудники организации оценивают своих клиентов как в основном среднего уровня, стабильные, не очень высокие доходы (100%) и большая часть клиентов при наличии выбора, стараются обращаться только в ООО «Элит Дом» (86%). (рис. 2.15.) Таким образом, ООО «Элит Дом» можно считать клиентоориентированной организацией.

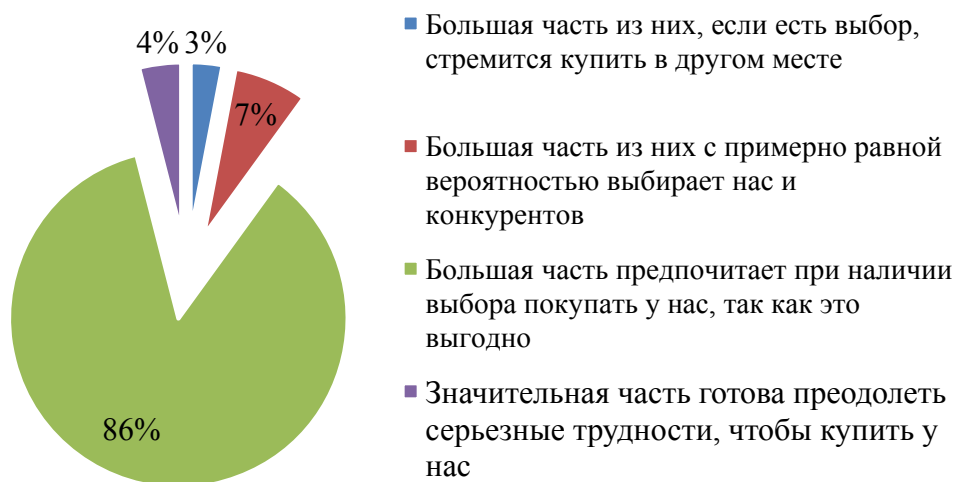


Рис. 2.15. Оценка лояльности клиентов к организации

Таким образом, в результате оценки интеллектуального капитала ООО «Элит Дом» можно выявить отрицательные и положительные стороны развития интеллектуального капитала предприятия. К положительным относятся:

- у сотрудников организации высокая профессиональная компетенция;
- в компании есть лидеры, которым доверяет большинство членов коллектива и они стараются вести коллектив к достижению целей организации;
- при работе с клиентами сотрудники предприятия стараются учесть все пожелания клиента;
- больше всего развиты такие компетенции у сотрудников организации, как честность и порядочность, ответственность, умение работать в команде и навыки принятия решений;

- благоприятный психологический климат, стиль управления – демократический;
- сотрудники организации в полной мере удовлетворены условиями труда;
- сотрудников информируют обо всех событиях, мероприятиях, планах работы предприятия;
- основной ориентир организации – получение прибыли и занятие лучших конкурентных позиций;
- персонал полностью согласен с ценностью предприятия;
- ООО «Элит Дом» можно считать клиентоориентированной организацией.

Отрицательные стороны:

- обучение сотрудники проходят раз в год;
- на предприятии нет полного понимания того, кто обладает действительно ценными знаниями. Какие-либо специальные меры в этой области не предпринимаются;
- сотрудники добросовестно работают без особого контроля сверху, но особой активности в налаживании делового взаимодействия не проявляют;
- сотрудники слабо вовлечены в процесс формирования решений в организации;
- лучшие работники интеллектуального труда ООО «Элит Дом» не очень дорожат своей работой в организации и надеются найти лучшее;
- в организации отсутствует технологическое и маркетинговое ноу-хау, выгодно отличающее ее от конкурентов.

### **Выводы по 2 главе:**

1) Анализ общей характеристики деятельности ООО «Элит Дом» показал, что ООО «Элит дом» осуществляет строительно – монтажные и ремонтно – строительные работы. ООО «Элит Дом» имеет линейную структуру управления. Размер чистой прибыли в 2015 г., оставшейся в распоряжении предприятия, составил 8987 тыс. руб. против 8184 тыс. руб. в 2011г., тем самым ухудшается финансово – экономическое положение предприятия.

2) Анализ состава и структуры персонала предприятия позволяет сделать вывод, что наблюдается увеличение численности персонала на 2015 г в размере 12 человек. Существующая на ООО «Элит Дом» система обучения персонала фактически полностью обеспечивает предприятие специалистами всех направлений. Отрицательным фактом является то, что в число специалистов предприятия входят люди, имеющие среднее и неполное высшее образование. Таким образом, можно сказать, что интеллектуальный потенциал сотрудников организации развит слабо и нуждается в улучшении.

3) Проведённая оценка интеллектуального капитала предприятия показала, что в результате оценки интеллектуального капитала ООО «Элит Дом» выявлены отрицательные и положительные стороны развития интеллектуального капитала предприятия. Важно отметить что, положительных сторон больше, чем отрицательных. Это говорит о развитии интеллектуального капитала организации, но и есть недостатки в 3 главе выпускной квалификационной работы будут представлены методические рекомендации по управлению развитием интеллектуального капитала ООО «Элит Дом»

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА ООО «ЭЛИТ ДОМ»**

#### **3.1. Совершенствование методов оценки интеллектуального капитала организаций**

В рамках совершенствования методов оценки интеллектуального капитала организации, можно предложить использовать комплексную методику оценки управленческого труда, под которой понимается методика оценки компетенций, необходимых для работы на конкретной должности на предприятии, основанная на моделировании ключевых моментов управленческой деятельности.

Акцент в предлагаемой комплексной методике делается на имитацию рабочих ситуаций, с которыми менеджер столкнется в реальной трудовой деятельности.<sup>32</sup>

Подобные методики используются в практике оценки персонала достаточно давно и успешно, получили широкую известность под названиями «Ассистент - центр» или Центры оценки. В разработанную методику помимо имитационных упражнений включены и другие способы оценки труда:<sup>33</sup>

- наблюдение за поведением в процессе работы;
- интервью;
- специальные профессиональные и личностные тесты-опросники;

Таким образом, комплексная методика оценки управленческого труда - это процедура, включающая в себя деловые игры (ситуации, дискуссии, диалоги), имитирующие рабочие ситуации, структурированное интервью, интервью по компетенциям, тестирование. При использовании широкого спектра подобных

---

<sup>32</sup> Графова, Т.О. Бухгалтерские теории интеллектуального капитала [Текст] / Т.О. Графова // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – №12. – С.143–144 – С. 143

<sup>33</sup> Гаврилова, Р.А. Особенности функционирования интеллектуального капитала в информационно-сетевой экономике [Текст]: / Р.А. Гаврилова // Креативная экономика. — 2012. — № 9 (69). — С. 35–40. – С. 36.

способов методика дает возможность оценить компетенции, необходимые для эффективной работы на соответствующей должности.

Она позволяет оценить сотрудника или кандидата на вакантную должность по ряду параметров: исполнение трудовых обязанностей, особенности поведения, результативность работы, уровень развития компетенций, уровень достижения целей, личностные особенности. Деловые игры служат для отражения типичных и сложно решаемых повседневных ситуаций. Демонстрируемое поведение в упражнении позволяет прогнозировать поведение сотрудника в будущем при выполнении служебных обязанностей.<sup>34</sup>

Комплексная методика может проводиться также тогда, когда компании сталкиваются с дефицитом талантливых и хорошо подготовленных руководителей всех уровней управления, вследствие чего возникает острая необходимость в сжатые сроки выявить наиболее талантливых менеджеров, способных успешно повести компанию вперед. Именно такие менеджеры составляют костяк управленческого капитала предприятия.

Комплексная методика - это процедура, обеспечивающая точную и объективную оценку менеджерских компетенций и управленческого потенциала персонала.

Для того чтобы модель компетенций могла быть эффективно применена в методике, она должна быть:<sup>35</sup>

- компактной : насчитывать небольшое количество значимых для работы в данной организации компетенций;
- легко измеримой: содержание компетенций должно быть достаточно подробно и четко раскрыто.

Алгоритм применения комплексной методики оценки управленческого труда, как основы формирования интеллектуального капитала в ООО «Элит Дом» представлен ниже.

---

<sup>34</sup> Графова, Т.О. Бухгалтерские теории интеллектуального капитала [Текст] / Т.О. Графова // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – №12. – С.143–144 – С. 143

<sup>35</sup> Сергеев, А.Л. Категории в теории интеллектуального капитала [Текст] // Сергеев А.Л // Экономический вестник РГУ. – 2015. – № 1. – С. 53–58. – С. 54.

Комплексная методика состоит из нескольких этапов:

- первый этап включает в себя определение целей оценки, создание модели компетенций или актуализация существующей, разработка процедуры применения методики, разработка плана-сценария, моделирование и/или адаптация упражнений, определение набора и последовательности оценочных методик, обучение и подготовка экспертов, ознакомление оцениваемых участников с программой методики;
- второй этап это - проведение методики оценки интеллектуального капитала (или управленческого труда, как основы интеллектуального социального капитала), тем самым согласование оценок наблюдателей - подготовка и написание отчетов по результатам применения методики, обратная связь участников методики, раздача отчетов.

Для успешного применения методики необходимо выполнение ряда условий.<sup>36</sup>

Во-первых, должна быть разработана модель компетенций управленцев, (таблица 3.1.)

Таблица 3.1

Модель компетенций для оценки интеллектуального капитала управленцев

№	Компетенции	Оценка
1	Лидерство	От 1 до 5
2	Стратегическое мышление	От 1 до 5
3	Планирование	От 1 до 5
4	Оптимизации процесса управления (организаторские способности)	От 1 до 5
5	Аналитические способности (решение проблем)	От 1 до 5
6	Работа в команде	От 1 до 5
7	Инновационность (гибкость)	От 1 до 5
8	Мотивация труда подчиненных	От 1 до 5
9	Ориентация на достижение результата	От 1 до 5
10	Деловая осведомленность	От 1 до 5
11	Самоконтроль, стрессоустойчивость, эмоциональный интеллект	От 1 до 5

<sup>36</sup> Седова, Т. В. Формирование интеллектуального капитала организации как стратегия повышения качественного уровня персонала [Текст] / Т. В. Седова // Известия Южного федерального университета. Технические науки. – 2014. – № 1 (150) – С.123–130 – С. 124.

Во-вторых, необходимы имитационные упражнения, позволяющие наблюдать у участников при их выполнении нужные компетенции. Также необходимо разработать модель интервью и отобрать психологические тесты

В-третьих, обязательным условием применения методики является наличие ведущего (администратора) и команды обученных наблюдателей, чья роль - наблюдение за участниками и фиксация поведенческих индикаторов, на основе чего формируется итоговая оценка. Наблюдатели могут быть подготовлены как внутри предприятия, так и приглашены извне, выбор зависит от особенностей организационной культуры и финансовых возможностей организации.<sup>37</sup>

Четвертым условием применения методики является наличие подходящего помещения и оборудования для запланированных упражнений и сценария.<sup>38</sup>

Алгоритм применения методики представлен на рисунке 3.1.

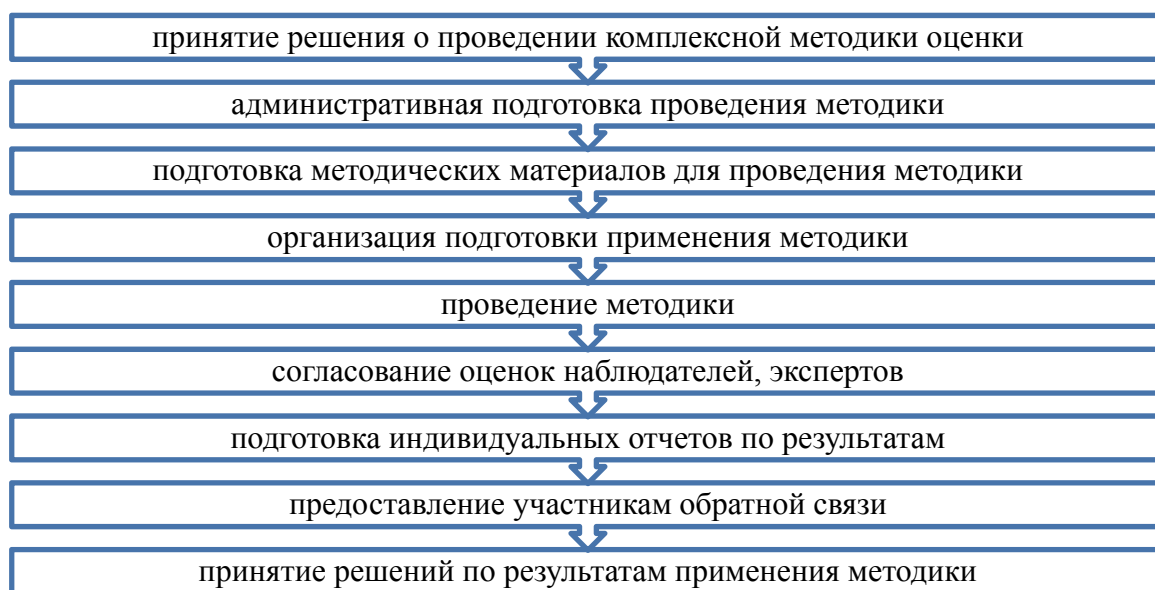


Рис. 3.1. Алгоритм применения комплексной методики оценки интеллектуального капитала<sup>39</sup>

<sup>37</sup> Седова, Т. В. Формирование интеллектуального капитала организации как стратегия повышения качественного уровня персонала [Текст] / Т. В. Седова // Известия Южного федерального университета. Технические науки. – 2014. – № 1 (150) – С.123–130 – С. 124.

<sup>38</sup> Седова, Т. В. Формирование интеллектуального капитала организации как стратегия повышения качественного уровня персонала [Текст] / Т. В. Седова // Известия Южного федерального университета. Технические науки. – 2014. – № 1 (150) – С.123–130 – С. 124.

<sup>39</sup> Разработано автором работы

Таким образом, предлагаемая комплексная методика направлена на оценку компетенций участников посредством наблюдения их реального поведения в процессе выполнения заданий (в деловых играх, дискуссиях, ситуациях). Внешне это похоже на тренинг - участникам предлагаются деловые игры и задания, но их цель не развитие умений и навыков, а предоставление равных для всех возможностей проявить свои сильные и слабые стороны. В каждом задании за участниками закреплен оценщик. Он подробно фиксирует поведение своих подопечных, которое относится к наблюдаемой компетенции руководителей, оценивает, как испытуемый видит приоритетные задачи предприятия, организует работу своего подразделения с учетом приоритетов и т. д.

### **3.2. Методические рекомендации по стратегическому управлению интеллектуальным капиталом в ООО «Элит Дом»**

Современная практика бизнеса сформировала понимание человеческого ресурса, как одного из наиважнейших. Вряд ли можно встретить менеджера, который возьмется утверждать обратное. Но одного только понимания этого факта недостаточно для того, чтобы построить эффективную систему управления человеческим ресурсом в собственной компании.

В современной практике отношение к интеллектуальным активам, как капиталу, который нуждается в управлении, к сожалению, встречается очень редко. Можно сказать, что управление интеллектуальным капиталом достаточно редко определено приоритетами стратегического развития бизнеса. Это означает, что в основном интеллектуальный капитал предприятий остается без целенаправленного управления – или попросту простаивает.<sup>40</sup>

Чтобы продемонстрировать необходимость управления интеллектуальными активами попробуем соотнести их с группой материальных активов. Нужно подумать о простаивающих производственных мощностях, о

---

<sup>40</sup> Управление интеллектуальным капиталом [Электронный ресурс]: // URL:<https://sites.google.com/site/upravlenieznaniami/intellektualnyjkapital/upravlenie-intellektualnym-kapitalom> (дата обращения 20.04.2016г.)



неиспользованных товарно – материальных запасах, об избытке наличных средств.

Примерно такой же потенциал остается нереализованным в ситуации, когда отсутствует менеджмент интеллектуального капитала. Сложить вместе все эти забытые активы (как нематериальные, так и материальные) – то получится существенный потенциал в доходах для любой организации.<sup>41</sup>

Рассматривая отдельные элементы этих активов, с точки зрения их узкой утилитарности, тем самым ограничиваем свой выбор и свои способности в увеличении ценности. Лучше научиться видеть целостную картину, воспринимать все упомянутые активы как единое целое, элементы которого можно переработать, усовершенствовать и употребить в новых целях.

Управление интеллектуальным капиталом имеет прекрасные возможности стать успешной стратегией в будущем. Менеджеры нового тысячелетия должны будут понимать, как материальные, так и нематериальные компоненты интеллектуального капитала. Свою деятельность они должны будут направлять таким образом, чтобы она обеспечивала «сбор урожая знаний». От этих менеджеров будет требоваться такая поведенческая линия, которая необходима для того, чтобы найти и оценить интеллектуальный капитал и затем управлять этим капиталом, как активом организации.<sup>42</sup>

Для того чтобы начать эффективно управлять интеллектуальными активами, необходимо понять и признать, что не все активы одинаковы. Некоторые активы могут требовать вложения средств, некоторые – их изъятия, а некоторые могут вообще не иметь ценности. Это может означать, что к некоторым активам нужно перестать относиться как к «священной корове» или, по крайней мере, можно будет продать право на пользование ими. Главное, что нужно понять, – это то, что управление активами знания является

---

<sup>41</sup> Управление интеллектуальным капиталом [Электронный ресурс]: // URL:<https://sites.google.com/site/upravlenieznaniami/intellektualnyjkapital/upravlenie-intellektualnym-kapitalom> (дата обращения 20.04.2016г.)

<sup>42</sup> Управление интеллектуальным капиталом [Электронный ресурс]: // URL:<https://sites.google.com/site/upravlenieznaniami/intellektualnyjkapital/upravlenie-intellektualnym-kapitalom> (дата обращения 20.04.2016г.)

жизнеспособным инструментом управления. Также необходимо будет разработать программы управления, ориентированные на интеллектуальный капитал. Это позволит получить прибыль от административных функций. Такие сферы бизнеса, как юриспруденция, финансы, HR и информация менеджмента, всячески пытаются представить себя в качестве поставщиков услуг «добавленной стоимости».

Проблема для них состоит в том, чтобы найти способ эффективно воспользоваться преимуществами своих основных компетенций.

Теперь можно сделать вывод, что эффективная программа управления интеллектуальными активами основывается на использовании навыков и опыта, присущих этим функциям. В соответствии с этой программой, административные функции представляют собой следующие критически важные направления:<sup>43</sup>

- специалисты финансового отдела должны иметь под рукой необходимые источники для того, чтобы оценить интеллектуальный капитал и эффективность его использования;
- специалисты кадровой службы должны уметь разрабатывать программы по мониторингу нематериальных активов, также политику, способствующую выработке соответствующей поведенческой линии.

Существует ряд подходов к формированию стратегии управления интеллектуальным капиталом. Реализация этих подходов существенно расширяет возможности менеджмента в сфере повышения качества интеллектуального капитала, диверсифицируя структуру этой составляющей капитала. Использование подобных подходов эффективно в ситуации, когда разработка и реализация стратегий управления интеллектуальным капиталом опирается на высокий креативный уровень персонала.<sup>44</sup>

Этим самым выделяется значимость человеческого капитала в разработке конкурентной стратегии предприятия. Выбор подхода к формированию стратегии

---

<sup>43</sup> Пронина, И. В. Интеллектуальный капитал: сущность, структура, функции [Текст] / И. В. Пронина // Аналитика культурологии. – 2012. – №11. – С.97–104 – С. 97.

<sup>44</sup> Баранов, В.В. Стратегическое управление интеллектуальным капиталом высокотехнологичного предприятия [Текст] / В.В. Баранов, А.В. Зайцев // Креативная экономика. — 2012. — № 12 (36). — С. 72–86. - С. 73

управления интеллектуальным капиталом определяется степенью зрелости предприятия, то есть зависит от этапа жизненного цикла предприятия. Это связано с тем, что роль составляющих и отдельных элементов интеллектуального капитала меняется в зависимости от стадии жизненного цикла предприятия.<sup>45</sup>

Эта роль также зависит от направленности и степени новизны инновационной деятельности предприятия.

Выбранная комбинация стратегий управления интеллектуальным капиталом должна обеспечить не только рациональный обмен знаниями, но и эффективный перенос знаний из одного компонента интеллектуального капитала в другой.

Формирование стратегии управления всеми составляющими интеллектуального капитала невозможно без интегрированного подхода, предполагающего использование информации по всем стратегически важным аспектам деятельности предприятия.

Следовательно, перед ООО «Элит Дом» встает задача формирования и применения целостной системы показателей оценки эффективности его деятельности.

Для ООО «Элит Дом» можно предложить такую стратегию управления интеллектуальным капиталом как, стратегия управления интеллектуальным капиталом посредством системы сбалансированных показателей (интегрированная стратегия управления интеллектуальным капиталом) основанная на перераспределении, преобразовании и переносе потока знаний между всеми составляющими интеллектуального капитала предприятия, формируется с помощью структуры, представленной в приложении 3.

В процессе реализации конкурентной стратегии происходит совершенствование и наращивание интеллектуального капитала. Эффективность реализации стратегии связана с выбором и определением набора целевых

---

<sup>45</sup> Баранов, В.В. Стратегическое управление интеллектуальным капиталом высокотехнологичного предприятия [Текст] / В.В. Баранов, А.В. Зайцев // Креативная экономика. — 2012. — № 12 (36). — С. 72–86. - С. 73

индикаторов системы сбалансированных показателей. На практике в качестве показателей могут использоваться финансовые индикаторы, например,<sup>46</sup>

- совокупные активы, доходы от новых продуктов, прибыль на сотрудника и т.д.;
- индикаторы по клиентам (доля рынка, средний оборот на клиента, индекс лояльности, индекс удовлетворенности и т.д.);
- индикаторы обучения и роста (текучесть кадров, среднее время отсутствия, ежегодные затраты на обучение, индекс мотивации сотрудников и т.д.);
- индикаторы процессов (своевременная доставка, рост производительности, административные расходы, обрачиваемость складских запасов, прямые контакты с клиентами).<sup>47</sup>
- и ряд других.

Алгоритм формирования стратегии управления интеллектуальным капиталом на основе интегрированного подхода достаточно сложен. Поэтому здесь приведены только основные этапы этого алгоритма, которые включают в себя.<sup>48</sup>

Этап 1: Определение в исходной модели формирования интеллектуального капитала его составляющих и элементов, необходимых для создания стратегии управления интеллектуальным капиталом.

Этап 2: Формирование комплекса мер, обеспечивающих сбор, систематизацию и анализ информации посредством регулярной диагностики интеллектуального капитала.

Этап 3: Разработка системы оценки результатов деятельности менеджмента посредством использования системы сбалансированных показателей. Этот этап

---

<sup>46</sup> Баранов, В.В. Стратегическое управление интеллектуальным капиталом высокотехнологичного предприятия [Текст] / В.В. Баранов, А.В. Зайцев // Креативная экономика. — 2012. — № 12 (36). — С. 72–86. — с. 73

<sup>47</sup> Баранов, В.В. Стратегическое управление интеллектуальным капиталом высокотехнологичного предприятия [Текст] / В.В. Баранов, А.В. Зайцев // Креативная экономика. — 2012. — № 12 (36). — С. 72–86. — С. 75

<sup>48</sup> Баранов, В.В. Стратегическое управление интеллектуальным капиталом высокотехнологичного предприятия [Текст] / В.В. Баранов, А.В. Зайцев // Креативная экономика. — 2012. — № 12 (36). — С. 72–86. — С. 75

рассматривается нами в предположении, что данная система уже используется высокотехнологичным предприятием или находится в состоянии внедрения.

Этап 4: Создание обратных связей в системе управления интеллектуальным капиталом по четырем перспективам системы сбалансированных показателей: финансовой, клиентской, обучения и роста, развития внутренних бизнес-процессов.

Этап 5: Проектирование совокупности мероприятий, обеспечивающих стратегические изменения в направлении совершенствования и наращивания интеллектуального капитала предприятия. Для реализации этого этапа необходимо произвести в конкурентной стратегии и стратегии управления интеллектуальным капиталом предприятия корректировку значений целевых индикаторов системы сбалансированных показателей, а зачастую и изменить набор используемых показателей.

Таким образом, в данном пункте представлены основные рекомендации по стратегическому управлению интеллектуальным капиталом в ООО «Элит Дом». Основной стратегией управления интеллектуальным капиталом, для ООО «Элит Дом» является интегрированный подход к формированию стратегии управления интеллектуальным капиталом. Для того чтобы успешно реализовать предложенную интегрированную стратегию управления интеллектуальным капиталом, ООО «Элит Дом» должно иметь достаточно высокий уровень управляемости и развития бизнеса, а также высококвалифицированный менеджмент.

### **3.3. Оценка эффективности применения комплексной методики оценки управленческого труда, как основы формирования интеллектуального капитала**

Эффективность деятельности предприятия можно оценивать с помощью затратных моделей (т.е. рассчитывается соотношение результата и затрат) или без затратных. Вычисляется соотношение результата к потребностям, целям. То есть

- это определение степени удовлетворения потребностей предприятия, коллектива, выполнения задач, достижения целей.<sup>49</sup>

Рассматривая эффективность применения комплексной методики, необходимо убедиться в том, что она способствует мобилизации человеческих ресурсов в достижении целей предприятия и выполняет поставленные задачи. Таким образом, для определения эффективности методики необходимо более четко обозначить ее цели.<sup>50</sup>

Основными целями применения методики на предприятии могут быть подготовка организационных изменений, оценка интеллектуального капитала предприятия, отбор и оценка менеджеров.

При определении эффективности комплексной методики необходимо обратить внимание на степень выполнения ее задач:<sup>51</sup>

- кадровый аудит (анализ кадровой обеспеченности) предприятия по средствам оценки компетенций.
- инициирование процессов формирования и развития интеллектуального капитала:
  1. на уровне личности - человеческого, управленческого капитала;
  2. на уровне организации - организационного, социального, интеллектуального капитала;
  3. управленческой деятельности (разработки новых технологий повышения эффективности управленческого труда).
- разработка кадровой политики, обеспечивающей развитие человеческого и управленческого капитала предприятия.

При оценке эффективности применения методики необходимо учитывать следующее:<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup> Фасхиев, Х.А. Интеллектуальный капитал – основа инновационного развития предприятия [Текст] / Х. А. Фасхиев // Инновации – 2012. – №6 – С.134–142. – С. 134.

<sup>50</sup> Фасхиев, Х.А. Интеллектуальный капитал – основа инновационного развития предприятия [Текст] / Х. А. Фасхиев // Инновации – 2012. – №6 – С.134–142. – С. 134.

<sup>51</sup> Чекулина, Т. А. Развитие интеллектуальной составляющей человеческого капитала в современной России [Текст]: / Т. А. Чекулина // Социально–экономические явления и процессы. – 2013. – №11. – С.223–228. – С. 225

<sup>52</sup> Чекулина, Т. А. Развитие интеллектуальной составляющей человеческого капитала в современной России [Текст]: / Т. А. Чекулина // Социально–экономические явления и процессы. – 2013. – №11. – С.223–228. – С. 225

- кейсы, выступающие основой методики, необходимы для формирования и развития интеллектуального капитала.
- формирование команды единомышленников, как принцип организации трудовых отношений. Большинство ситуационных заданий рассчитаны именно на групповое выполнение и развивают следующие навыки:
  - формирования команды единомышленников;
  - устной коммуникации, умения убеждать, слушать и т.д.;
  - разработки коллективных управленческих решений.

Вышеперечисленные навыки необходимы для эффективного выполнения управленческой деятельности и играют важную роль в формировании интеллектуального капитала предприятия.

Что касается оценки целевой эффективности проведения методики, то ее показатели во многом определяются целью каждого конкретного случая применения методики. Если целью применения были отбор, оценка труда менеджеров, необходимо проверить, может ли методика эффективно измерить компетенции и соотносятся ли результаты этих измерений с последующей успешностью деятельности сотрудников.

Социально - экономическая эффективность комплексной методики определение степени достижения результата при минимальных затратах рассчитывается с помощью традиционного сопоставления всех полученных эффектов (экономического, социального, психологического и т.п.) с затратами на проведение методики.<sup>53</sup>

Оценить экономическую эффективность комплексной методики возможно частично (потому что не все результаты и затраты возможно измерить количественно, нет очевидной корреляции между затратами и результатами, получение «отложенного во времени» результата). Все, что связано с человеческими ресурсами сложно измерить количественно.

---

<sup>53</sup> Интеллектуальные ресурсы и интеллектуальный капитал предприятия [Электронный ресурс]: // URL: <http://center-yf.ru/data/Menedzheru/Intellektualnye-resursy-i-intellektualnyi-kapital-predpriyatiya.php> (дата обращения 20.04.2016г.)

Предлагается такой способ оценки экономической эффективности: провести сравнение через три-четыре месяца между работниками, оцениваемыми по предлагаемой методике, и пришедшими, например, по процедуре «классического интервью -сравнить показатели эффективности их работы, текучесть». <sup>54</sup>

Рассчитаем затраты на проведение комплексной методики на ООО «Элит Дом». В проведении методики принимают участие менеджер по продажам, директор, начальники отделов, наблюдатели и участники кейсов, дискуссий.

Цена рабочего времени менеджеров (директор и начальники отделов, принимающих участие в проведении методики).

1. Заработная плата директора с учетом социальных отчислений в бюджетные и внебюджетные фонды обходится ООО «Элит Дом» - 60 тыс. р.

Количество рабочих дней в месяц - 22 дня.

1 час рабочего времени директора равен = (Зарплата/кол-во рабочих часов x кол-во рабочих дней)

1 рабочий день = Зарплата/кол-во рабочих дням

1 чрв = 60 тыс. р. / 22x8 = 337,5 р.

1рдг = 60 тыс. р. / 22 = 2727,2 р.

2. Заработная плата начальника отдела - 40 тыс. р. с учетом социальных отчислений в бюджетные и внебюджетные фонды.

1 чрв = 40 тыс. р. / 22x8 = 227,27 р.

1рд = 40 тыс. р. / 22 = 1818,18 р. р.

3. Заработная плата наблюдателей, участников применения разработанной методики составляет примерно 25 тыс. руб.

Количество наблюдателей и участников составляет 6 человек.

1 чрв = 25 тыс. руб. / (22x8) x 6 = 90,9 р x 6 = 545,4 руб.

1рд = (25 тыс.руб.) x 6 = 1136,4 р. x 6 = 1136 x 6 = 6816 руб.

4. Канцтовары.

□ Бумага формата А4 - 126 руб. Бейджи - 1000 руб.

<sup>54</sup> Интеллектуальные ресурсы и интеллектуальный капитал предприятия [Электронный ресурс]: // URL: <http://center-yf.ru/data/Menedzheru/Intellektualnye-resursy-i-intellektualnyi-kapital-predpriyatiya.php> (дата обращения 20.04.2016г.)



Ручки, карандаши -200 руб.

Итого: 1326 руб.

5. Телефон, услуги провайдера Интернета - 1500 руб.

Таким образом, примерные расходы на проведение комплексной методики можно рассчитать по следующей формуле.

Расходы = Зарплата за 1 рабочий день + Расходы на канцтовары + Расходы на телефон, Интернет

Расходы = 2727,2 + 1818,18 + 6816 + 1326 + 1500 = 14187,38 руб.

Один день проведения методики равен 14187,38 руб.

Сумма расходов, рассчитанная в тыс. рублях на проведение оценки управленческого труда, незначительна для ООО «Элит Дом» в процентном отношении к выручке от продаж она составляет 0,14%

$(14187,38 / 98215) \times 100\% = 0,14\%$ .

Предлагаемая методика имеет ряд преимуществ по сравнению с другими методами оценки труда менеджеров. Эти преимущества заключаются в следующем:

- универсальность целей использования: отбор, горизонтальная ротация, планирование карьеры и замещений;
- возможность охватить оценкой все интересующие управленческие уровни и структурные подразделения компании;
- сжатость сроков проведения оценки персонала;
- высокая достоверность результатов оценки;
- высокая убедительность результатов оценки для руководства компании и участников;
- развитие интеллектуального капитала компании (человеческого, интеллектуального, управленческого, социального).

Таким образом, применение на исследуемом предприятии комплексной методики позволяет обеспечивать практическую реализацию оценки, развития, накопления интеллектуального капитала путем оценки компетенций, необходимых для эффективной управленческой деятельности, осознания

менеджерами значимых для предприятия критериев оценки, поведенческих стандартов, целей и задач управления.

### **Выводы по 3 главе:**

1) В рамках совершенствования методов оценки интеллектуального капитала организации, можно предложить использовать комплексную методику оценки управленческого труда. Под комплексной методикой понимается оценка компетенций, необходимых для работы на конкретной должности на предприятии, основанная на моделировании ключевых моментов управленческой деятельности. Основное внимание в данной методике делается на имитацию рабочих ситуаций, с которыми, менеджер столкнется в реальной трудовой деятельности. Комплексная методика может проводиться тогда, когда предприятие сталкивается с дефицитом талантливых и хорошо подготовленных руководителей всех уровней управления, вследствие чего возникает острая необходимость в сжатые сроки выявить наиболее талантливых менеджеров, способных успешно повести компанию вперед.

2) Предложены рекомендации по стратегическому управлению интеллектуальным капиталом в ООО «Элит Дом», таким образом, можно сказать, что существует ряд подходов к формированию стратегии управления интеллектуальным капиталом. Реализация этих подходов существенно расширяет возможности менеджмента в сфере повышения качества интеллектуального капитала, диверсифицируя структуру этой составляющей капитала. Для ООО «Элит Дом» можно предложить такую стратегию управления интеллектуальным капиталом как, интегрированная стратегия управления интеллектуальным капиталом основанная на перераспределении, преобразовании и переносе потока знаний между всеми составляющими интеллектуального капитала предприятия.

3) Проведена оценка эффективности применения комплексной методики оценки управленческого труда, как основы формирования интеллектуального капитала, в результате которой получилось, что затраты для проведения данной оценки для ООО «Элит Дом» незначительны, так один день проведения методики

равен 14187,38 руб. в процентном отношении к выручке от продаж она составляет 0,14%

## ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В результате исследования на тему: Управление развитием интеллектуального капитала организации (на примере общества с ограниченной ответственностью «Элит Дом», г. Пенза)», можно сделать ряд практических и теоретических выводов.

1. Управленческие решения по формированию интеллектуального капитала предприятия направлены на получение, использование, хранение знаний и информации. Система управления интеллектуальным капиталом является важнейшей подсистемой управления предприятием в сложных, быстро изменяющихся современных условиях.

2. Система управления развитием интеллектуальным капиталом основана на организации наряду с производственной (операционной) деятельностью по созданию материального продукта (услуг) еще одного вида производительной деятельности – интеллектуальной, которая имеет определенные технологические пределы и осуществляется как постоянный процесс.

3. Методика исследования выпускной квалификационной работы включает в себя три направления исследования:

- анализ теоретических и методических основ управления интеллектуальным капиталом организации;
- анализ и оценка интеллектуального капитала предприятия ООО «Элит Дом».
- разработка методических рекомендаций по управлению развитием интеллектуального капитала ООО «Элит Дом»

Методом исследования является – анкета. В исследовании приняли участие сотрудники предприятия в количестве 30 человек.

4. ООО «Элит Дом» осуществляет строительно – монтажные и ремонтно – строительные работы. ООО «Элит Дом» имеет линейную структуру управления. Размер чистой прибыли в 2015 г., оставшейся в распоряжении предприятия,

составил 8987 тыс. р. против 8184 тыс. р. в 2011г., тем самым ухудшается финансово – экономическое положение предприятия.

5. В ООО Элит Дом наблюдается увеличение численности персонала на 2015 г. в размере 12 человек. Существующая на ООО «Элит Дом» система обучения персонала фактически полностью обеспечивает предприятие специалистами всех направлений. Отрицательным фактом является то, что в число специалистов предприятия входят люди, имеющие среднее и неполное высшее образование. Таким образом, можно сказать, что интеллектуальный потенциал сотрудников организации развит слабо и нуждается в улучшении.

6. В результате оценки интеллектуального капитала предприятия выявлены отрицательные и положительные стороны развития интеллектуального капитала предприятия ООО «Элит Дом». Важно отметить что, положительных сторон больше чем отрицательных. Это говорит о развитии интеллектуального капитала организации, но так и есть недостатки, в 3 главе выпускной квалификационной работы представлены методические рекомендации по управлению развитием интеллектуального капитала ООО «Элит Дом»

7. В рамках совершенствования методов оценки интеллектуального капитала организации, можно предложить использовать комплексную методику оценки управленческого труда. Под комплексной методикой понимается оценка компетенций, необходимых для работы на конкретной должности на предприятии, основанная на моделировании ключевых моментов управленческой деятельности. Основное внимание в данной методике, делается на имитацию рабочих ситуаций, с которыми, менеджер столкнется в реальной трудовой деятельности. Комплексная методика может проводиться тогда, когда предприятие сталкивается с дефицитом талантливых и хорошо подготовленных руководителей всех уровней управления, вследствие чего возникает острая необходимость в сжатые сроки выявить наиболее талантливых менеджеров, способных успешно повести компанию вперед.

8. Существует ряд подходов к формированию стратегии управления интеллектуальным капиталом. Реализация этих подходов существенно расширяет

возможности менеджмента в сфере повышения качества интеллектуального капитала, диверсифицируя структуру этой составляющей капитала. Для ООО «Элит Дом» можно предложить такую стратегию управления интеллектуальным капиталом как, интегрированная стратегия управления интеллектуальным капиталом, основанная на перераспределении, преобразовании и переносе потока знаний между всеми составляющими интеллектуального капитала предприятия.

9. В результате оценки эффективности применения комплексной методики оценки управленческого труда получилось, что затраты для проведения данной оценки для ООО «Элит Дом» незначительны, так один день проведения методики равен 14187,38 руб. в процентном отношении к выручке от продаж она составляет 0,14%.

Таким образом, исследование, проведенное в выпускной квалификационной работе, предполагало оценку интеллектуального капитала сотрудников организации ООО Элит Дом, на основании результатов которой в работе были разработаны рекомендации по совершенствованию методов оценки интеллектуального капитала и по разработке стратегии управления интеллектуальным капиталом. Данные рекомендации помогут повысить уровень интеллектуального капитала сотрудников предприятия ООО «Элит Дом».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: [Текст]: учебник / Т.Ю. Базаров [и др.]. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 560с.
2. Батарейный, В. Г. Управление интеллектуальным капиталом российских лизинговых компаний как фактор инновационного развития [Текст]: / 2. В. Г. Батарейный. // Креативная экономика. — 2014. — № 7 (91). — С. 138–146.
3. Бобкова, Е.В. Интеллектуальный капитал как индикатор устойчивого развития [Текст] / Е. В. Бобкова, П.Ю Макаров. // Менеджмент в России и за рубежом –2014 – №4 – С. 3–13.
4. Булыга, Р. П. Использование концепции интеллектуального капитала в методологии оценки бизнеса [Текст] / Р. П. Булыга // Аудит и финансовый анализ, – 2013 – №3 – С. 87–90
5. Базиков, А. А. Интеллектуальный капитал как генерирующий источник модернизации и инноваций [Текст] / А. А. Базиков // Научный журнал КубГАУ – Scientific Journal of KubSAU. – 2015. – №109 – С.64–79.
6. Баранов, В.В. Стратегическое управление интеллектуальным капиталом высокотехнологичного предприятия [Текст] / В.В. Баранов, А.В. Зайцев // Креативная экономика. — 2012. — № 12 (36). — С. 72–86.
7. Графова, Т.О. Бухгалтерские теории интеллектуального капитала [Текст] / Т.О. Графова // Международный, бухгалтерский учет. – 2013. – №12. – С.143–144
8. Власов, П. К., Киселева А. А., Осичев А. В., Власов К. П. Методы исследований и организация экспериментов [Текст]. – СПб.: Санкт–Петербургский государственный университет (СПбГУ), 2013 – 412 с.
9. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр, ИНФРА–М, 2013. – 576
10. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст]: учебник О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2014. – 296 с.

11. Герчи́кова, И. Н. Менеджмент [Текст]: учебник / И. Н. Герчи́кова. – 4–е изд., доп. и перераб. – М.: Юнити – Дана, 2015. – 512 с.
12. Гостева, О. В. Инструменты анализа стратегии эффективного использования интеллектуального капитала на предприятиях ракетно–космической промышленности [Текст]: / О. В. Гостева // Вестник СибГАУ. – 2013. – №1 (47). – С.196–201.
13. Гаврилова, Р.А. Особенности функционирования интеллектуального капитала в информационно–сетевой экономике [Текст]: / Р.А. Гаврилова // Креативная экономика. — 2012. — № 9 (69). — С. 35–40.
14. Девятко, И. Ф. Методы социологического исследования [Текст]: Учебное пособие / И. Ф. Девятко – М.: Книжный дом Университет (КДУ), 2012. – 296 с.
15. Добреньков, В. И., Кравченко А. И. Методы социологического исследования [Текст]: Учебник / В.И. Добреньков, А.И. Кравченко – М.: Инфра – М, 2012. – 768 с.
16. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]: учебник / А.П. Егоршин. – 7–е изд. перераб. и доп. – Н. Новгород: НИМБ, 2013. – 1104 с.
17. Ильинская, И. Периодическая оценка — это не экзамен [Текст] / И. Ильинская // Справочник по управлению персоналом – 2014. – № 8. – С. 36–39.
18. Интеллектуальный капитал стратегический потенциал организации [Текст]: Учебное пособие / Под ред. Гапоненко А.Л., Орловой Т.М. М.: Издательский Дом «Социальные отношения», 2014. – 184 с.
19. Интеллектуальный капитал как объект управления [Электронный ресурс]: // Справочник экономиста №2 – 2014 // [http://www.profiz.ru/se/2\\_2007/intelkapital/](http://www.profiz.ru/se/2_2007/intelkapital/)
20. Измерение интеллектуального капитала [Электронный ресурс]: // URL: <http://www.smart-edu.com/izmerenie-intellektualnogo-kapitala.html> (дата обращения 20.04.2016г.)



21. Интеллектуальный капитал: приказано сохранить [Электронный ресурс]: // URL: <http://www.smart-edu.com/intellektualnyy-kapital-prikazano-sohranit.html> (дата обращения 20.04.2016г.)

22. Идченко, Н.В. Эффективные методы оценки интеллектуального капитала [Текст]: / Н.В Идченко., С.Е Елкин // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 3

23. Иксанова, Л.Р. Развитие системы управления интеллектуальным капиталом холдинга [Текст]: / Л.Р. Иксанова // Актуальные проблемы экономики и права. – 2014. – №3 (31) – С.5–11.

24. Интеллектуальные ресурсы и интеллектуальный капитал предприятия [Электронный ресурс]: // URL: <http://center-yf.ru/data/Menedzheru/Intellektualnye-resursy-i-intellektualnyi-kapital-predpriyatiya.php> (дата обращения 20.04.2016г.)

25. Загороднова, Е.П. Определение уровня зрелости проектного управления в коммерческом банке через диагностику компонентов интеллектуального капитала [Текст]: / Е.П. Загороднова, М.А. Шевченко // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2015. – №3 (93). – С.35–46.

26. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом организации [Текст]. Учебник / А. Я. Кибанов М.: ИНФРА –М, 2014. – 304с.

27. Кибанов, А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом [Текст]: Учебно–практическое пособие / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 342 с.

28. Клейнер, Г. Знания об управлении знаниями [Текст]: /Г. Клейнер // Вопросы экономики – 2014. – №1 – С. 151–155.

29. Крощенко, М.М. Теоретико–методологические основы исследования трудового потенциала [Текст]: /М.М. Крощенко, М. А. Шестаков // Вестник НИИ труда и социального страхования – 2013 – №1 – С. 22 – 28

30. Климантова, Г.И., Черняк Е.М., Щегорцов А.А. Методология и методы социологического исследования [Текст]: Учебник – М.: Дашков и Ко, 2014.

31. Кротов, А.Ю. Интеллектуальный капитал и организационное знание как инновационные факторы управления современными компаниями [Текст]: / А. Ю. Кротов // Креативная экономика. — 2013. — № 1 (73). — С. 51–58.
32. Куликов В.В. Социально–трудовые отношения в современной российской экономике, их состояние и тенденции развития [Текст] / В.В. Куликов, Е.Г. Мамытов // Вестник НИИ труда и социального страхования. – 2013. – №1. – С. 5 – 9
33. Колесникова, Ю. С. Структура человеческого капитала [Текст] / Ю. С. Колесникова // ВЭПС. – 2014. – №3. – С.50–53.
34. Кравченко, А.И. Методология и методы социологических исследований. [Текст]: Учебник для бакалавров – М.: Юрайт, 2014.
35. Кондратьев, Э.В. Знания, увеличивающие прибыль: как подготовить востребованных бизнесом руководителей [Текст]:/ Э.В. Кондратьев // RussianJournalofManagement. – 2013. – Т. 1. – № 1. – С. 55–60.
36. Кондратьев, Э. Команда изменений в управлении развитием предприятия [Текст] / Э. Кондратьев, Я. Гугина // Кадровик. – 2014. – № 6. – С. 64–72.
37. Кондратьев, Э. Взгляд на управленческие патологии через призму бережливого производства [Текст] / Э.В. Кондратьев // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 3 – С. 109–118.
38. Кульбовская, Н.К. Создание механизма экономического стимулирования работодателей к улучшению условий труда в организациях [Текст] // Вестник НИИ труда и социального страхования. – 2012. – № 2. – С. 61–63
39. Кушнир, А.Б. Особенности творческого труда в вопросах его нормирования [Текст] / А.Б. Кушнир // Вестник НИИ труда и социального страхования. – 2012. – № 3 – С. 6–10
40. Кузнецов, И.Н. Научное исследование. Методика проведения и оформления [Текст] / И.Н. Кузнецов. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2012. – 460 с.

41. Литовченко, Н. Н. Организация работы по нормированию труда на предприятиях в современных условиях [Текст.] / Н.Н. Литовченко // Вестник НИИ труда и социального страхования. – 2012. – № 1. – С. 16–22
42. Леонтьев, Б.Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе [Текст]: Учебное пособие. – М.: Издательский центр «Акционер», 2012. – 200 с.
43. Лукичева, Л. И. Управление интеллектуальным капиталом [Текст]. Монография / Л.И. Лукичева – Омега–Л, 2014. – 350 с.
44. Ламбен, Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст]: Серия: Классика МВА. / Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. СПб: Питер, 2013. – 453 с.
45. Лосева, О. В. Методика оценки состояния и анализа динамики развития человеческого интеллектуального капитала в организации [Текст]: / О. В. Лосева // Известия ПГУ им. В.Г. Белинского. – 2012. – №16
46. Макаров, П. Ю. Анализ подходов к оценке интеллектуального капитала региона [Текст]: / П. Ю. Макаров // Проблемы современной экономики. – 2013. – №4–2. – С.55–59.
47. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст]: / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3–е изд. – М.: Вильямс, 2012. – 672 с.
48. Мансуров, Р. Как оценить интеллектуальный капитал компании [Текст] / Мансуров Р. // Кадровик. Кадровый менеджмент – 2012 – №1 – С.142–146
49. Мещекова, М. А. Измерение интеллектуального капитала в современной экономике [Текст] / М. А. Мещекова // Экономика. – 2012. – № 1. – С.146–150
50. Менеджмент: бакалаврская работа [Текст]: учеб. пособие / под общ. ред. д–ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2014. – 252 с.
51. Мильнер, Б. З. Теория организации [Текст] / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА–М, 2014. – 864 с.
52. Матющенко, С. С. Интеллектуальный капитал в современных экономических условиях: значение, структура, учет и оценка [Текст] / С. С. Матющенко // Б И. – 2014. – №11. – С.318–322.

53. Сергеев, А. Л. Интеллектуальный капитал когнитивной микроэкономики: тезаурус и структура [Текст] / А. Л. Сергеев // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – №11. – С. 50–55.

54. Сергеев, А.Л. Категории в теории интеллектуального капитала [Текст] // Сергеев А.Л. // Экономический вестник РГУ. – 2015. – № 1. – С. 53–58.

55. Сергеев, А. Л. Методологические знания в интеллектуальном капитале организации [Текст]. / Сергеев А.Л. // Научная мысль Кавказа. – 2013. – № 4. – С. 47—50.

56. Седова, Т. В. Формирование интеллектуального капитала организации как стратегия повышения качественного уровня персонала [Текст] / Т. В. Седова // Известия Южного федерального университета. Технические науки. – 2014. – № 1 (150) – С.123–130

57. Супрун, В. А. Интеллектуальный капитал. Главный фактор конкурентоспособности экономики в XXI веке [Текст] М.: КомКнига, 2012. – 192с.

58. Питерс, Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) [Текст] / Т. Питерс, Р. Уотермен; пер. с англ. – М.: Профит, 2013. – 418 с.

59. Резник, С. Д. Персональный менеджмент: [Текст]: учебник / С.Д. Резник, В.В. Бондаренко, Ф.Е. Удалов. – 4–е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА–М, 2013. – 559 с.

60. Резник, С.Д. Менеджмент: технологии профессионального продвижения женщин в менеджменте и бизнесе: учебное пособие [Текст] /С.Д. Резник, С.Н. Макарова. – 2–е изд., перераб. – М.: ИНФРА–М, 2014. – 272 с.

61. Румянцева, З.П. Общее управление организацией [Текст]: Теория и практика: учебник [Текст] / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА–М, 2014. – 304 с.

62. Смирнов, Э.А. Разработка управленческих решений [Текст]: учебник / Э.А. Смирнов. – М.: Юнити–Дана, 2012. – 271 с.

63. Пронина, И. В. Интеллектуальный капитал: сущность, структура, функции [Текст]: / И. В. Пронина // Аналитика культурологии. – 2012. – №11. – С.97–104

64. Тихонова Е. В. Методология и методы социологического исследования [Текст]: учебник для студентов учреждений высшего профессионального образования – М.: Академия – 2012. – 368.

65. Управление интеллектуальным капиталом [Электронный ресурс]: // URL:<https://sites.google.com/site/upravlenieznaniami/intellektualnyjkapital/upravlenie-intellektualnym-kapitalom> (дата обращения 20.04.2016г.)

66. Фасхиев, Х.А. Интеллектуальный капитал – основа инновационного развития предприятия [Текст] / Х. А. Фасхиев // Инновации – 2012. – №6 – С.134–142.

67. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения [Текст]: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 6–е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА–М, 2013. – 352 с.

68. Хорева, Н. В. К вопросу об обосновании стратегии обеспечения устойчивости организации с учетом развития интеллектуального потенциала [Текст]: / Н. В. Хорева // Известия СПбУЭФ. – 2012. – №4. – С.122–125.

69. Чекулина, Т. А. Развитие интеллектуальной составляющей человеческого капитала в современной России [Текст]: / Т. А. Чекулина // Социально–экономические явления и процессы. – 2013. – №11. – С.223–228.

70. Школа, В. Ю. Управление интеллектуальным капиталом предприятия машиностроительной отрасли [Текст]: / В. Ю. Школа, В. А. Щербаченко // Основы ЭУП. – 2013. – №4 (10). – С.87–91.

## ГЛОСАРИЙ

1. Анкета (от фр. список вопросов) — опросный лист, самостоятельно заполняемый опрашиваемым по указанным правилам.

2. Интеллектуальный капитал - это интеллектуальный материал, включающий в себя знания, опыт, информацию, интеллектуальную собственность и участвующий в создании ценностей.

3. Интеллектуальная собственность - права на объекты промышленной собственности, охраняемые патентами и свидетельствами, авторские права, права на ноу-хау.

4. Инвестиционный капитал - в широком смысле - финансовые ресурсы, имущество, интеллектуальный продукт. Инвестиционный капитал - в узком смысле - капитал, вложенный в долгосрочные инвестиции.

5. Комплексная методика - это процедура, обеспечивающая точную и объективную оценку менеджерских компетенций и управленческого потенциала персонала.

6. Организационный капитал (инфраструктурные активы) - традиции, цели, культура компании, философия управления, бизнес-процессы.

7. Профессионализм – это достигнутый высокий уровень овладения профессией.

8. Предприятие - самостоятельно хозяйствующий субъект с правами юридического лица, который производит и реализует продукцию, выполняет работы, оказывает услуги.

9. Потребительский капитал (рыночные активы) - активы, обеспечивающие конкурентные преимущества компании: контракты, заказы, сбытовые возможности, торговые марки и пр.

10. Социальный капитал - концепция в социологии, экономике и политологии, обозначающая социальные сети и взаимосвязь между ними в обществе.

11. Управленческий капитал – это способности руководителей компании организовывать совместную работу сотрудников.

12. Управленческие решения – важнейший вид управленческого труда, а также совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, которые обеспечивают реализацию управленческих задач

13. Человеческий капитал – это знания, творческий и интеллектуальный потенциал, личные качества, моральные ценности, умения и навыки, лидерство, культура труда, которые используются для получения дохода организацией либо индивидом.

## Анкета

Уважаемые участники опроса!

Просим Вас высказать свое мнение, ответив на предложенные ниже вопросы.

Результаты данного исследования будут использованы в дальнейшем, с целью изучения интеллектуального капитала предприятия.

Укажите выбранные варианты ответов, при необходимости дайте свой вариант ответа.

### 1. Компетенции

#### 1. Оцените профессионализм работников умственного труда в Вашей организации

1. У многих из них есть проблемы с решением стандартных профессиональных задач
2. Они способны на хорошем уровне решать стандартные задачи стандартными методами в соответствии с должностными обязанностями
3. Способны решать профессиональные задачи высокоэффективно, с учетом особенностей ситуации, действовать самостоятельно в сложных условиях
4. Способны оригинально решать сложнейшие и неожиданно возникающие задачи благодаря глубоким знаниям и большому профессиональному опыту.

#### 2. Есть ли лидеры в Вашей организации?

1. В коллективе нет людей, которых можно было бы с полным правом назвать лидерами
2. Лидер (лидеры) есть, но их энергия в основном не направлена на достижение целей организации, они пользуются уважением прежде всего за человеческие качества
3. Лидеру доверяет большинство членов коллектива, он старается вести коллектив к достижению целей организации
4. Есть лидер – творческая личность, воодушевляющий коллектив и ведущий его к высоким достижениям

#### 3. Насколько часто сотрудники Вашей организации проходят обучение и повышение квалификации?

1. Раз в год, по собственному желанию;
2. Каждый месяц, по принуждению;
3. Вообще не проходят.

#### 4. Оцените, как себя ведут сотрудника Вашей организации при работе с клиентами?

1. Стараются учесть все пожелания клиента;
2. Проявляют клиентоориентированность, стремление решить проблемы клиента, берет на себя ответственность в сложных ситуациях.
3. К клиентам относятся грубо и не приветливо.

#### 5. Оцените насколько развиты компетенции каждого сотрудника Вашей организации?

Компетенции	Плохо	Хорошо	Отлично
Честность, порядочность			
Ответственность			
Способность четко выражать свои мысли			
Умение работать в команде			
Навыки принятия решений			
Коммуникативность			

#### 6. Оцените, как у Вас поставлена работа по переводу ценных знаний, умений и связей работников в распоряжение организации

1. Нет полного понимания того, кто обладает действительно ценными знаниями. Какие-либо специальные меры в этой области не предпринимаются
2. Обладатели ключевых знаний, способностей и связей известны, совершаются попытки сделать эти знания организационным достоянием (через отчеты, наставничество и т.д.).
3. Отчеты носят регулярный и комплексный характер, идет постоянный обмен опытом. Принимаются все меры для закрепления в организации людей, обладающих ценными знаниями, которые невозможно задокументировать и трудно перенять.



## 2. Отношение к работе

### 7. Оцените характер взаимодействия между участниками Вашей организации?

1. Партнерские отношения не сложились, распространено использование ресурсов организации в личных целях в ущерб интересам предприятия
2. Связь между личными и общими интересами существует и осознается, однако необходимы достаточно жесткие меры по контролю со стороны руководства
3. Сотрудники добросовестно работают без особого контроля сверху, но особой активности в налаживании делового взаимодействия не проявляют
4. У членов организации есть сильная заинтересованность в долгосрочном сотрудничестве, добросовестное и активное партнерство, эффективный взаимный контроль

### 8. Насколько вовлечены работники Вашей организации в процесс формирования решений?

1. Зачастую пытаются избегать и того, что обязаны делать по должности
2. В соответствии с должностными обязанностями
3. Предложения по основным решениям собираются и обсуждаются в коллективе
4. Решения широко обсуждаются в процессе их подготовки, активно применяется критика

### 9. Оценить степень удовлетворенности системой мотивации сотрудников Вашей организации?

1. Да, в полной мере
2. Скорее да, чем нет
3. Скорее нет, чем да
4. Нет, абсолютно не удовлетворен

### 10. Оцените уровень психологического климата в вашей организации?

1. Благоприятный
2. Неблагоприятный
3. Нейтральный

### 11. Отметьте, какие формы морального стимулирования используются и являются эффективными для Вашей организации (Укажите не более трех вариантов ответов)

1. Благодарность от руководства
2. Присвоение звания «Лучший работник»
3. Вынесение на доску почета
3. Возможность карьерного роста
4. Получение ценного подарка, за качественную и эффективную работу (отгул и др.)

### 12. Оцените степень удовлетворенности условиями труда в Вашей организации?

1. Да, в полной мере
2. Скорее да, чем нет
3. Скорее нет, чем да
4. Нет, абсолютно не удовлетворен

### 13. Как Вы оцениваете стиль руководства на Вашем предприятии?

1. Либеральный
2. Демократический
3. Авторитарный

### 14. Оцените часто ли в Вашей организации возникают конфликтные ситуации между сотрудниками?

1. Нет, конфликтные ситуации не возникают, руководство прикладывает существенные усилия для создания единого и сплоченного коллектива
2. Очень, редко, но быстро достигается взаимопонимание
3. Да, часто возникают напряженные ситуации, связанные с нежеланием руководство вникать в проблемы коллектива.

### 15. Оцените степень информированности сотрудников организации о положении текущих дел, основных событий, мероприятий, происходящих в организации?

1. Всех сотрудников информируют обо всех событиях, мероприятиях, планах работы предприятия
2. Сотрудники не всегда информированы о текущих событиях и т.д.

3. Сотрудников не информируют о текущих событиях, мероприятиях

### 3. Интеллектуальная подвижность

16. Оцените, насколько важны в современных условиях для успеха Вашей организации следующие элементы интеллектуального капитала (поставьте любой знак в ячейке, соответствующей Вашему мнению)

Элементы интеллектуального капитала	Совсем не важно	Не важно	Не знаю	Важно	Крайне важно
Профессиональная квалификация руководителей и специалистов					
Лидерские способности руководителей					
Интеллектуальные способности руководителей и специалистов					
Лояльность сотрудников организации					
Особые компетенции, ноу-хау организации в области маркетинга и сбыта					
Защищенность ноу-хау организации от копирования конкурентами					
Эффективная деловая сеть					
Качество клиентов (их платежеспособность, положение на рынке)					
Лояльность клиентов					

17. Есть ли проблемы в отдельных областях интеллектуального капитала Вашей организации, насколько актуально для нее улучшение перечисленных направлений?

Элементы интеллектуального капитала	Совсем неактуально	Скорее неактуально	Не знаю	Скорее актуально	Очень актуально
Профессиональная квалификация руководителей и специалистов					
Лидерские способности руководителей					
Интеллектуальные способности руководителей и специалистов					
Лояльность сотрудников организации					
Особые компетенции, ноу-хау организации в области маркетинга и сбыта					
Защищенность ноу-хау организации от копирования конкурентами					
Эффективная деловая сеть					
Качество клиентов (платежеспособность, положение на рынке)					
Лояльность клиентов					

**18. Что является для Вашей организации главным ориентиром, главным достижением на будущее?**

1. Перспективное развитие в области строительства
2. Получение прибыли и занятие лучших конкурентных позиций
3. Укрепление рыночных позиций
4. Затрудняюсь ответить

**19. Каково отношение большинства работников организации к этому ориентиру?**

1. Не поддерживают
2. Нейтральны
3. Согласны
4. Активно поддерживают, делают все возможное для его достижения

**20. Оцените приверженность персонала к ценностям Вашей организации**

1. Персонал в основном ценности организации не разделяет
2. Персонал формально поддерживает цели и ценности компании, единства среди работников нет
3. Реальное согласие большинства сотрудников с ценностями компании
4. Ценности воодушевляют персонал, наблюдается духовная связь персонала с компанией, ценности сотрудников тесно переплетаются с ценностями компании

**21. Оцените, насколько закреплены лучшие работники интеллектуального труда на Вашем предприятии**

1. Они не задерживаются в фирме, репутация компании на рынке труда скорее негативная
2. Они не очень дорожат работой в компании и надеются найти лучшее место
3. Они дорожат работой в компании, у фирмы хорошая репутация и конкурс на рынке труда
4. Они гордятся принадлежностью к компании и не отзовутся на намного более экономически выгодные предложения конкурентов о смене места работы

**22. Есть ли у Вашей организации технологическое и маркетинговое ноу-хау, выгодно отличающее ее от конкурентов (патенты, лицензии, умения, компетенции и т.д.)**

1. Никакого особо ценного ноу-хау у организации нет

2. Возможно, такое ноу-хау есть, но его сложно определить, специальная оценка его ценности не производилась
3. Значительный объем ценного и систематизированного ноу-хау
4. Организация относится к числу лидеров отрасли в данной области по России, ноу-хау имеет ценность в т.ч. и для зарубежных организаций, описано и оценено

**23. Оцените «качество» клиентов Вашей организации**

1. В основном малоперспективные, с низкой платежеспособностью
2. В основном среднего уровня, стабильные, не очень высокие доходы
3. В основном динамично развивающиеся, с высоким уровнем доходов
4. Лидеры, очень состоятельные

**24. Насколько клиенты лояльны Вашей организации?**

1. Большая часть из них, если есть выбор, стремится купить в другом месте
2. Большая часть из них с примерно равной вероятностью выбирает нас и конкурентов
3. Большая часть предпочитает при наличии выбора покупать у нас, так как это выгодно
4. Значительная часть готова преодолеть серьезные трудности, чтобы купить у нас

**25. Ваш возраст**

- 18-24 лет
- 25-29 лет
- 30-34 лет
- 35-39 лет
- 40-45 лет
- 46 и старше

**26. Ваш пол**

- Мужчина
- Женщина

**27. Ваше образование**

- Неполное среднее
- Среднее, среднее специальное
- Неполное высшее
- Высшее
- Другое \_\_\_\_\_

**28. Стаж работы в организации: \_\_\_\_\_**

**Спасибо за участие в исследовании!!!**

Сводные результаты анкетного опроса

Таблица 1

Оценка профессионализма работников умственного труда в организации

Варианты ответов	Количество человек	%
У многих из них есть проблемы с решением стандартных профессиональных задач	2	5
Они способны на хорошем уровне решать стандартные задачи стандартными методами в соответствии с должностными обязанностями	20	76
Способны решать профессиональные задачи высокоэффективно, с учетом особенностей ситуации, действовать самостоятельно в сложных условиях	5	13
Способны оригинально решать сложнейшие и неожиданно возникающие задачи благодаря глубоким знаниям и большому профессиональному опыту.	3	6
Итого	30	100

Таблица 2

Оценка наличия лидеров в организации

Варианты ответов	Количество человек	%
В коллективе нет людей, которых можно было бы с полным правом назвать лидерами	7	14
Лидер (лидеры) есть, но их энергия в основном не направлена на достижение целей организации, они пользуются уважением прежде всего за человеческие качества	8	18
Лидеру доверяет большинство членов коллектива, он старается вести коллектив к достижению целей организации	10	56
Есть лидер – творческая личность, воодушевляющий коллектив и ведущий его к высоким достижениям	5	12
Итого	30	100

Таблица 3

Частота прохождения обучения и повышения квалификации сотрудников предприятия

Варианты ответов	Количество человек	%
Раз в год, по собственному желанию	25	82
Каждый месяц, по принуждению	5	8
Вообще не проходят.	0	0
Итого	30	100

**Продолжение Приложения 2**

Таблица 4

**Оценка поведения сотрудников при работе с клиентами**

Варианты ответов	Количество человек	%
Стараются учесть все пожелания клиента;	25	82
Проявляют клиентоориентированность, стремление решить проблемы клиента, берет на себя ответственность в сложных ситуациях.	5	8
К клиентам относятся грубо и не приветливо.	0	0
Итого	30	100

Таблица 5

**Оценка развитости компетенций у сотрудников организации**

Варианты ответов	Количество человек			%		
	Плохо	Хорошо	Отлично	Плохо	Хорошо	отлично
Честность, порядочность	10	5	25	16	8	76
Ответственность	6	12	12	10	45	45
Способность четко выражать свои мысли	0	18	12	0	62	38
Умение работать в команде	0	16	14	0	57	43
Навыки принятия решений	0	18	12	0	57	43
Коммуникативность	2	18	10	5	60	40

Таблица 6

**Оценка работы по переводу знаний, умений и связей работников в распоряжении организации**

Варианты ответов	Количество человек	%
Нет полного понимания того, кто обладает действительно ценными знаниями. Какие-либо специальные меры в этой области не предпринимаются	30	100
Обладатели ключевых знаний, способностей и связей известны, совершаются попытки сделать эти знания организационным достоянием (через отчеты, наставничество и т.д.).	0	0
Отчеты носят регулярный и комплексный характер, идет постоянный обмен опытом. Принимаются все меры для закрепления в организации людей, обладающих ценными знаниями, которые невозможно задокументировать и трудно перенять.	0	0
Итого	30	100

Таблица 7

**Оценка характера взаимодействия между участниками организации**

Варианты ответов	Количество человек	%
Партнерские отношения не сложились, распространено использование ресурсов организации в личных целях в ущерб интересам предприятия	6	10

## Продолжение Приложения 2

Связь между личными и общими интересами существует и осознается, однако необходимы достаточно жесткие меры по контролю со стороны руководства	12	45
Сотрудники добросовестно работают без особого контроля сверху, но особой активности в налаживании делового взаимодействия не проявляют	12	45
Итого	30	100

Таблица 8

### Оценка вовлеченности работников организации в процесс формирования решений

Варианты ответов	Количество человек	%
Зачастую пытаются избегать и того, что обязаны делать по должности	0	0
В соответствии с должностными обязанностями	27	82
Предложения по основным решениям собираются и обсуждаются в коллективе	3	7
Решения широко обсуждаются в процессе их подготовки, активно применяется критика	0	0
Итого	30	100

Таблица 9

### Оценка степени удовлетворенности системой мотивации сотрудников предприятия

Варианты ответов	Количество человек	%
Да, в полной мере	12	67
Скорее да, чем нет	8	18
Скорее нет, чем да	3	5
Нет, абсолютно не удовлетворен	7	10
Итого	30	100

Таблица 10

### Оценка психологического климата в организации

Варианты ответов	Количество человек	%
Благоприятный	19	77
Неблагоприятный	8	18
Нейтральный	3	5
Итого	30	100

**Продолжение Приложения 2**

Таблица 11

**Эффективные формы морального стимулирования в организации**

Варианты ответов	Количество человек	%
Благодарность от руководства	12	37
Присвоение звания «Лучший работник»	10	18
Вынесение на доску почета	5	4
Возможность карьерного роста	25	95
Получение ценного подарка, за качественную и эффективную работу (отгул и др.)	0	0
Итого	30	100

Таблица 12

**Оценка степени удовлетворенности условиями труда в организации**

Варианты ответов	Количество человек	%
Да, в полной мере	18	71
Скорее да, чем нет	5	12
Скорее нет, чем да	5	12
Нет, абсолютно не удовлетворен	2	5
Итого	30	100

Таблица 13

**Оценка стиля руководства на предприятии**

Варианты ответов	Количество человек	%
Либеральный	5	8
Демократический	25	92
Авторитарный	0	0
Итого	30	100

Таблица 14

**Оценка частоты возникновения в организации конфликтных ситуаций между сотрудниками**

Варианты ответов	Количество человек	%
Нет, конфликтные ситуации не возникают, руководство прикладывает существенные усилия для создания единого и сплоченного коллектива	7	16
Очень, редко, но быстро достигается взаимопонимание	18	76
Да, часто возникают напряженные ситуации, связанные с нежеланием руководства вникать в проблемы коллектива.	5	8
Итого	30	100



Продолжение Приложения 2

Таблица 15

Оценка степени информированности сотрудников организации о положении текущих дел, основных событий и мероприятий, проходящих в организации

Варианты ответов	Количество человек	%
Всех сотрудников информируют обо всех событиях, мероприятиях, планах работы предприятия	20	80
Сотрудники не всегда информированы о текущих событиях и т.д.	5	10
Сотрудников не информируют о текущих событиях, мероприятиях	5	10
Итого	30	100

Таблица 16

Оценка важности элементов интеллектуального капитала для успеха организации

Варианты ответов	Количество человек					%				
	Совсем не важно	Не важно	Не знаю	Важно	Крайне важно	Совсем не важно	Не важно	Не знаю	Важно	Крайне важно
Профессиональная квалификация руководителей и специалистов	3	4	5	19	4	9	13	16,6	48,4	13
Лидерские способности руководителей	0	3	5	20	2	0	13	16,6	51	10
Интеллектуальные способности руководителей и специалистов	0	25	0	5	0	0	84,4	0	16,6	0
Лояльность сотрудников организации	8	4	0	18	0	26,6	13	0	47	0
Особые компетенции, ноу-хау организации в области маркетинга и сбыта	0	20	4	6	0	0	66,6	13	20	0
Защищенность ноу-хау организации от копирования конкурентами	0	25	0	5	0	0	84,4	0	16,6	0

Продолжение Приложения 2

Эффективная деловая сеть	0	3	7	20	0	0	9	23	66,6	0
Качество клиентов (их платежеспособность, положение на рынке)	0	0	0	22	8	0	0	0	73,3	26,6
Лояльность клиентов	0	3	0	23	4	0	9	0	76,6	14,1

Таблица 17

Оценка наличия проблем в отдельных областях интеллектуального капитала организации

Варианты ответов	Количество человек					%				
	Совсем неактуально	Скорее неактуально	Не знаю	Скорее актуально	Очень актуально	Совсем неактуально	Скорее неактуально	Не знаю	Скорее актуально	Очень актуально
Профессиональная квалификация руководителей и специалистов	0	25	0	5	0	0	83,3	0	16,7	0
Лидерские способности руководителей	0	0	0	20	5	0	0	0	83,3	16,7
Интеллектуальные способности руководителей и специалистов	2	0	5	18	5	6	16	0	60	18
Лояльность сотрудников организации	5	0	5	18	2	16,6	0	16,6	60	6
Особые компетенции, ноу-хау организации в области маркетинга и сбыта	0	25	5	0	0	0	83,3	16,6	0	0
Защищенность ноу-хау организации от	0	25	5	0	0	83,3	16,6	0	0	0

Качество клиентов (их платежеспособность, положение на рынке)	0	0	0	25	5	0	0	0	83,3	16,6
Лояльность клиентов	0	0	0	23	7	0	0	0	76,7	23
Эффективная деловая сеть	0	0	6	18	6	0	0	20	60	20
копирования конкурентами										

**Продолжение Приложения 2**

Таблица 18

**Главный ориентир организации**

Варианты ответов	Количество человек	%
Перспективное развитие в области строительства	8	26,6
Получение прибыли и занятие лучших конкурентных позиций	15	50
Укрепление рыночных позиций	2	6
Затрудняюсь ответить	5	16
Итого	30	100

Таблица 19

**Отношение работников к главному ориентиру организации**

Варианты ответов	Количество человек	%
Не поддерживают	0	0
Нейтральны	0	0
Согласны	5	16,6
Активно поддерживают, делают все возможное для его достижения	25	83,3
Итого	30	100

Таблица 20

**Оценка приверженности персонала к ценностям организации**

Варианты ответов	Количество человек	%
Персонал в основном ценности организации не разделяет	5	9
Персонал формально поддерживает цели и ценности компании, единства среди работников нет	5	9
Реальное согласие большинства сотрудников с ценностями компании	20	82
Ценности воодушевляют персонал, наблюдается духовная связь персонала с компанией, ценности сотрудников тесно переплетаются с ценностями компании	0	0

Итого	30	100
-------	----	-----

## Продолжение Приложения 2

Таблица 21

### Оценка закрепления лучших работников интеллектуального капитала организации на предприятии

Варианты ответов	Количество человек	%
Они не задерживаются в фирме, репутация компании на рынке труда скорее негативная	6	9
Они не очень дорожат работой в компании и надеются найти лучшее место	18	82
Они дорожат работой в компании, у фирмы хорошая репутация и конкурс на рынке труда	6	9
Они гордятся принадлежностью к компании и не отзовутся на намного более экономически выгодные предложения конкурентов о смене места работы	0	0
Итого	30	100

Таблица 22

### Наличие у организации технологического и маркетингового ноу-хау, выгодно отличающее ее от конкурентов

Варианты ответов	Количество человек	%
Никакого особо ценного ноу-хау у организации нет	30	100
Возможно, такое ноу-хау есть, но его сложно определить, специальная оценка его ценности не производилась	0	0
Значительный объем ценного и систематизированного ноу-хау	0	0
Итого	300	100

Таблица 23

### Оценка качества клиентов организации

Варианты ответов	Количество человек	%
В основном малоперспективные, с низкой платежеспособностью	0	0
В основном среднего уровня, стабильные, не очень высокие доходы	30	100
В основном динамично развивающиеся, с высоким уровнем доходов	0	0
Итого	300	100

**Продолжение Приложения 2**

Таблица 24

**Оценка лояльности клиентов к организации**

Варианты ответов	Количество человек	%
Большая часть из них, если есть выбор, стремится купить в другом месте	2	3
Большая часть из них с примерно равной вероятностью выбирает нас и конкурентов	5	7
Большая часть предпочитает при наличии выбора покупать у нас, так как это выгодно	20	86
Значительная часть готова преодолеть серьезные трудности, чтобы купить у нас	3	4
Итого	30	100

Таблица 25

**Возраст респондентов**

Варианты ответов	Количество человек	%
18–24 лет	2	3
25–29 лет	10	37
30–34 лет	15	48
35–39 лет	5	6
40–45 лет	5	6
46 и старше	0	0
Итого	30	100

Таблица 26

**Пол респондентов**

Варианты ответов	Количество человек	%
Мужчина	13	44
Женщина	17	56
Итого	30	100

Таблица 27

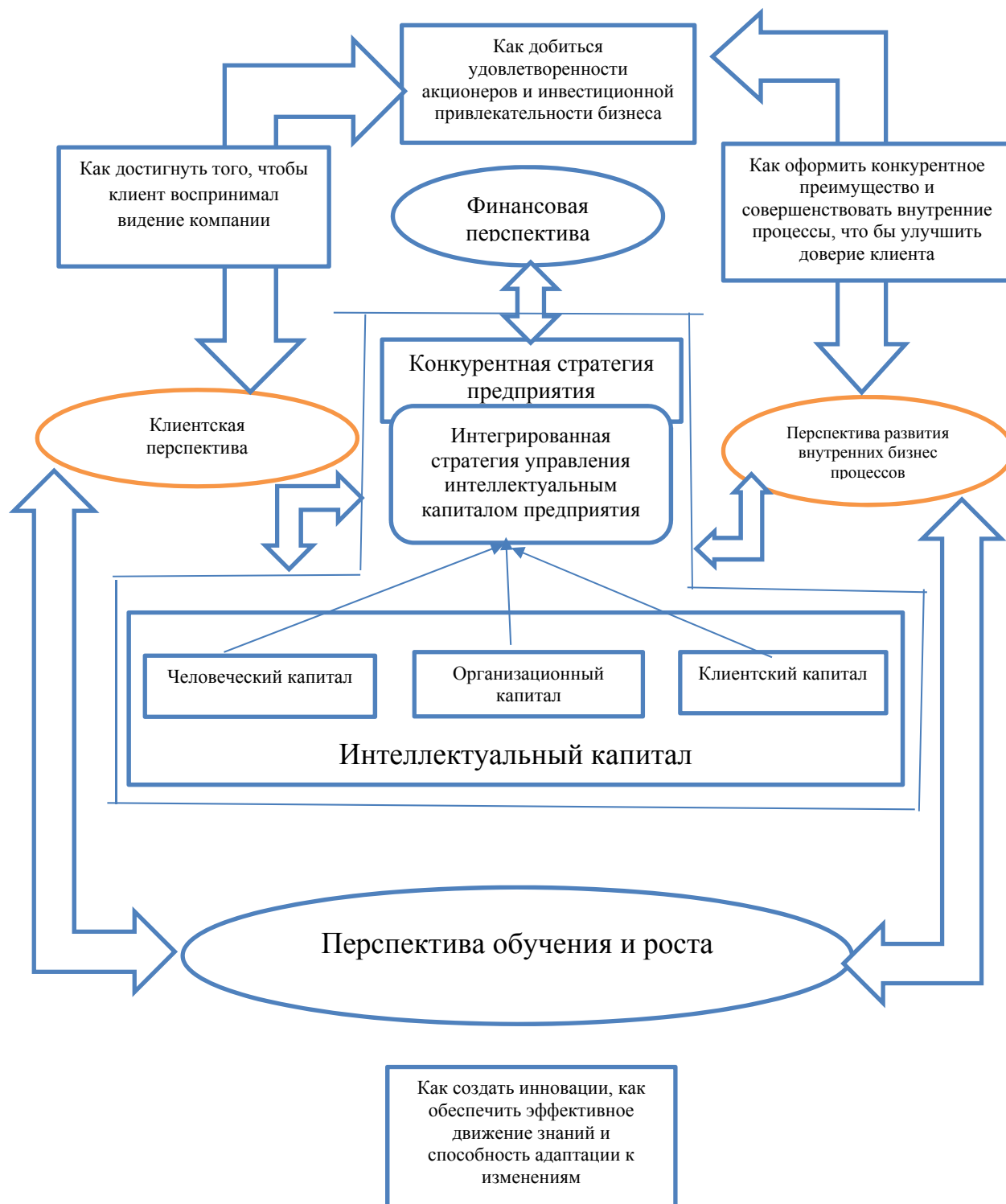
**Образование респондентов**

Варианты ответов	Количество человек	%
Неполное среднее	0	0
Среднее, среднее специальное	7	12
Неполное высшее	5	6
Высшее	18	82
Итого	30	100

## Стаж работы респондентов

Варианты ответов	Количество человек	%
3–5лет	5	16
5–10лет	20	40
Свыше 10 лет	5	16,6
Итого	30	30

**Структура формирования интегрированной стратегии управления  
интеллектуальным капиталом предприятия, посредством системы  
сбалансированных показателей**



Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в   1   экземпляре(ах).

Библиография   70   позиций.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«    » \_\_\_\_\_ 2016 г.

---

(подпись автора работы)

---

(Ф.И.О.)