

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

Магистерская программа «Корпоративный менеджмент»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему:

**«Формирование и развитие интеллектуального капитала
корпорации»**

Магистрант _____
(номер группы)

Руководитель _____
(должность)

Нормоконтролер _____

Рецензент _____

(наименование организации)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ № _____)

Заведующий кафедрой _____

Работа защищена с отметкой _____ (протокол ГЭК от _____ № _____)

Секретарь ГЭК _____

Пенза 2019

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Направление «Менеджмент»

Магистерская программа «Корпоративный менеджмент»

«УТВЕРЖДАЮ»
Зав. кафедрой «Менеджмент и
экономическая безопасность»
С.В. Тактарова

« »

ЗАДАНИЕ
на магистерскую диссертацию магистранта
Ембулаеву Александру Сергеевичу
(фамилия, имя, отчество)

Тема работы «Формирование и развитие интеллектуального капитала корпорации»

1. Утверждена приказом по ФГБОУ ВО «ПГУ» № _____ от « _____ » _____ 2019 г.
2. Срок сдачи студентом законченной работы. _____
3. Основные источники, необходимые для написания работы: нормативные и правовые акты, научная литература и периодические издания по теме выпускной квалификационной работы и материалы, собранные в ходе прохождения практики.
4. Перечень подлежащих разработке вопросов: рассмотреть теоретические подходы к формированию и развитию интеллектуального капитала в корпорации, исследовать основные элементы интеллектуального капитала в корпорации и оценить эффективность управления ими, разработать рекомендации по совершенствованию системы управления формированием и развитием интеллектуального капитала в корпорации
5. Работа иллюстрируется презентацией материалов, созданной с использованием приложения PowerPoint. Регламент доклада с презентацией материалов составляет 5-7 минут
6. Дата выдачи задания _____

Руководитель _____
(подпись)

Задание принято к исполнению _____
(дата и подпись магистранта)

ВЫПОЛНЕНИЕ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

№№ п/п	Наименование разделов	Срок исполнения		Подпись, дата
		начало	конец	
1	Выбор темы исследования	01.12.2017	15.01.2018	
2	Составление плана магистерской диссертации	16.01.2018	15.02.2018	
3	Изучение литературы по теме исследования	16.02.18	25.03.18	
4	Написание введения магистерской диссертации	26.03.2018	14.07.2018	
5	Подготовка первого раздела магистерской диссертации	15.07.2018	12.10.2018	
6	Подготовка научной статьи «Роль интеллектуального капитала в современной системе управления предприятием »	13.10.2018	10.11.2018	
7	Анализ динамики развития компании	11.11.2018	10.01.2019	
8	Исследование динамики и структуры основных элементов интеллектуального капитала в компании	11.01.2019	26.01.2019	
9	Оценка эффективности функционирования системы управления интеллектуальным капиталом в компании	27.01.2019	14.02.2019	
10	Подготовка научной статьи «Обеспечение безопасности интеллектуального капитала корпорации в современных условиях»	15.02.2019	26.02.2019	
11	Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления интеллектуальным капиталом в компании	27.02.2019	08.03.2019	
12	Подготовка выводов и заключения по теме исследования	09.03.2019	29.03.2019	
13	Написание реферата и аннотации к пояснительной записке	30.03.2019	18.04.2019	
14	Написание доклада на защиту магистерской диссертации	19.04.2019	15.05.2019	
15	Создание презентации на защиту магистерской диссертации	17.05.2019	03.06.2019	

Руководитель
магистерской диссертации _____
(подпись)

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация состоит из: 108 страниц, 43 рисунков, 7 таблиц, 56 источников, 2 приложений.

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ, ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ, ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КАПИТАЛ, КЛИЕНТСКИЙ КАПИТАЛ, ФОРМИРОВАНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА, УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ

Объектом исследования выступает ПАО «Ростелеком».

Предметом исследования является система управления формированием и развитием интеллектуального капитала в корпорации.

Целью исследования является анализ системы управления формированием и развитием интеллектуального капитала в корпорации и разработка практических рекомендаций по ее совершенствованию.

В процессе работы исследованы теоретические подходы к определению сущности и структуры интеллектуального капитала корпорации; проведена оценка интеллектуального капитала корпорации с использованием различных методических подходов; рассмотрена система управления формированием и развитием интеллектуального капитала в корпорации и проведена оценка ее эффективности; разработаны практические рекомендации по совершенствованию системы управления формированием и развитием интеллектуального капитала в корпорации.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

- разработана модель системного управления интеллектуальным капиталом корпорации, основанная на взаимоувязке всех основных его элементы в достижение единой цели корпорации и позволяющей установить роль и потребность в каждом из них;
- предложен механизм эффективного управления профессиональными компетенциями персонала в целях максимизации стоимости интеллектуального капитала организации.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА КОРПОРАЦИИ.....	10
1.1 Сущность интеллектуального капитала, его роль и место в общей структуре капитала корпорации.....	10
1.2 Интеллектуальный капитал как фактор обеспечения конкурентных преимуществ корпорации	21
1.3 Принципы, формы и методы формирования и развития интеллектуальным капиталом в корпорациях.....	30
2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА В ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»...	42
2.1 Анализ динамики развития ПАО «Ростелеком».....	42
2.2 Оценка динамики и структуры интеллектуального капитала корпорации.....	49
2.3 Оценка эффективности управления формированием и развитием интеллектуального капитала в корпорации.....	61
3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЕМ И РАЗВИТИЕМ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА В ПАО «РОСТЕЛЕКОМ».....	71
3.1 Модель системного управления элементами интеллектуального капитала корпорации	71
3.2 Предложения по совершенствованию системы развития человеческого капитала в корпорации.....	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	92
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	96
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	103

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития общества характеризуется сменой индустриальной экономики, которая базируется на использовании традиционных факторов производства, на экономику, основанной на знаниях. В экономике нового типа конкурентоспособность компаний все в большей мере определяется использованием ресурсов, имеющих нематериальную природу. Тем самым, укрепление конкурентных позиций компании определяется, наряду с материальными факторами, эффективным и интенсивным применением нематериальных факторов, имеющих интеллектуальную форму. Управление интеллектуальным капиталом становится осознанным, целенаправленным процессом, обеспечивающим устойчивое развитие корпорации в высококонкурентной среде.

Именно интеллектуальный капитал определяет возможность компании эффективно использовать навыки и методы комбинирования ресурсов, людей и процессов для создания потребительской ценности и обеспечения выхода на новые рынки. Фундаментом для создания организационной способности (операционной, маркетинговой и способности к управлению цепочкой ценностей) служат элементы интеллектуального капитала, которые представляют собой как овеществленную, так и в большей степени неовеществленную форму, позволяющих более эффективно использовать физический капитал компании. Таким образом, задачей компании становится построение такой системы управления, которая позволит с одной стороны обеспечивать накопление и развитие интеллектуального капитала, а с другой максимального его использования.

Проблемы формирования и развития интеллектуального капитала нашли широкое отражение в исследованиях как зарубежных, так и отечественных ученых.

Так вопросам выявления сущности интеллектуального капитала и определения его основных элементов посвящены труды таких

исследователей как Аренков И.А., Быкова А.А., Воронин В.Б., Колпакова О.Н., Лазарев С.В., Никифорова Ю. В., Погорельская Т.А., Пузыня Н.Ю., Седова Т.В., Тугускина Г.Н., Цветкова Г.С., Ябурова Д.В. и др.

В свою очередь исследованием роли интеллектуального капитала в обеспечении конкурентоспособности компании занимались такие ученые как Горькова Т., Дресвянников В.А., Ивлиева Н.Н., Мазилкина Е.И., Павлов А.Ю., Саакова Л.В., Фасхиев Х.А., Фатхутдинов Р.А., Целикова Л.В. и др.

Вопросам определения методов оценки и управления интеллектуального капитала компании посвящены исследования таких авторов как Багузин С., Баранов В.В., Виханский О.С., Капелюшников Р.И., Лебедев А.А., Леонтьев В.Ф., Лю Глория Ван Эрик, Руус Й. и др.

Однако, несмотря всестороннее исследование интеллектуального капитала, отсутствует единый подход к организации системы управления формированием и развитием интеллектуального капитала в корпорациях.

В этой связи целью исследования является анализ системы управления формированием и развитием интеллектуального капитала в корпорации и разработка практических рекомендаций по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- исследовать теоретические подходы к определению сущности и структуры интеллектуального капитала корпорации;
- рассмотреть концептуальные положения по построению эффективной системы управления интеллектуальным капиталом корпорации;
- провести оценку интеллектуального капитала корпорации с использованием различных методических подходов;
- рассмотреть систему управления формированием и развитием интеллектуального капитала в корпорации и провести оценку ее эффективности;

- разработать практические рекомендации по совершенствованию системы управления формированием и развитием интеллектуального капитала в корпорации.

Объектом исследования выступает ПАО «Ростелеком».

Предметом исследования является система управления формированием и развитием интеллектуального капитала в корпорации.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых, посвящение проблемам формирования и развития интеллектуального капитала в организации, а также публикации в периодических изданиях по теме исследования, материалы международных, всероссийских и региональных научно-практических конференций и семинаров.

Информационную базу составили материалы Федеральной службы государственной статистики, нормативно-правовые документы РФ по вопросам управления формированием и развитием интеллектуального капитала в компаниях, официальная экономическая и социальная отчетности ПАО «Ростелеком», электронные ресурсы сети Интернет по исследуемой проблематике.

При выполнении диссертационного исследования были использованы как общенаучные, так и прикладные методы исследования, а именно: анализ, синтез, индукция, дедукция, графического представления данных, экономико-статистический, монографический, расчетно-конструктивный и другие.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

- разработана модель системного управления интеллектуальным капиталом корпорации, основанная на взаимоувязке всех основных его элементов в достижение единой цели корпорации и позволяющей установить роль и потребность в каждом из них;

– предложен механизм эффективного управления профессиональными компетенциями персонала в целях максимизации стоимости интеллектуального капитала организации.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанных предложений в системе управления интеллектуальным капиталом корпораций.

Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав и заключения.

Во введении обоснована актуальность исследуемой темы, определены цель и задачи исследования, сформулированы пункты научной новизны, отражены методы и объект исследования, изложены практическая значимость исследования и апробация результатов.

В первой главе «Теоретические основы формирования и развития интеллектуального капитала корпорации» проведена оценка степени разработанности понятия «интеллектуальный капитал» в научной литературе, рассмотрены концептуальные подходы к организации системы управления формированием и развитием интеллектуального капитала корпорации.

Во второй главе «Анализ эффективности формирования и развития интеллектуального капитала в ПАО «Ростелеком» проведена оценка результатов деятельности компании, рассмотрены основные составляющие интеллектуального капитала, рассмотрена система управления интеллектуальным капиталом в компании и проведена оценка ее эффективности.

В третьей главе «Направления совершенствования управления формированием и развитием интеллектуального капитала в ПАО «Ростелеком»» разработана модель системного управления элементами интеллектуального капитала корпорации, а также предложен механизм развития человеческого капитала в корпорации.

В заключении обобщены результаты проведенного исследования, приведены наиболее важные теоретические и практические выводы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА КОРПОРАЦИИ

1.1 Сущность интеллектуального капитала, его роль и место в общей структуре капитала корпорации

Российская национальная экономика характеризуется трансформацией из индустриальной в постиндустриальную. Данная трансформация проявляется преимущественно изменениями в процессах трудовой деятельности, в организации труда и структуре занятости, которые модифицируются результатами научно-технического прогресса и новыми формами социально-экономической деятельности. Таким образом, центр тяжести в трудовом процессе перемещается с физического труда на умственный. Другими словами основной тенденцией развития общественного труда является его интеллектуализация, характеризующаяся повышением удельного веса граждан, занятых умственным трудом, и соответственно увеличением значения интеллектуального труда в обществе. Данная тенденция проявляется во всех сферах национальной экономики [44].

В сложившихся условиях конкурентоспособность отечественного предприятия определяется не только и не столько наличием доступных материальных ресурсов, а также современным оборудованием, а преимущественно знаниями и навыками сотрудников. При этом эффективное производство в современных условиях - это производство, основанное на постоянном совершенствовании выпускаемого продукта. А это возможно не только за счет приобретения современного оборудования, а в первую очередь за счет постоянного совершенствования знаний и умений сотрудников, другими словами интеллектуального капитала.

На протяжении последних десятилетий в исследованиях различных экономических и социально-политических процессов ученые уделяют

достаточно большое внимание интеллектуальному капиталу. Он анализируется как один из важных компонентов развития не только частного бизнеса, но государства и общества в целом [25].

Интеллектуальный капитал – сравнительно новая форма капитала, в связи с чем сложилось много трактовок данного понятия.

Введение термина «интеллектуальный капитал» является своеобразным отражением возросшей роли знания человека в создании стоимости капитала современного предприятия. Знание является капиталом не для того, кому оно принадлежит, а для того, кто его использует для получения прибыли, т. е. капитализирует.

В результате анализа различных подходов к сущности дефиниции «интеллектуальный капитал» были выделены наиболее распространенные и используемые как в научном, так и практическим обороте понятия, а также ключевые их элементы (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Наиболее распространенные подходы к определению сущности «интеллектуального капитала» в современной научной литературе

Автор	Определение	Ключевые слова
1	2	3
Й. Руус, С. Пайки Л. Фернстем	Все неденежные и нематериальные ресурсы, участвующие в создании ценности организации и ею же полностью или частично контролируемые	Неденежные и нематериальные ресурсы, участвующие в создании ценности
Л. Эдвинссон	Знание, которое можно конвертировать в стоимость	Знание
С. Алберт, К. Бредли	Процесс превращения знаний и неосязаемых активов в полезные ресурсы, которые дают конкурентные преимущества индивидам, фирмам и нациям	Знания и неосязаемые активы

1	2	3
Э. Брукинг	Совокупность нематериальных активов, которые могут быть использованы для создания стоимости, и без которых компания не может существовать и развивать конкурентные преимущества	Нематериальные активы
Л. Прусака	Интеллектуальный материал, который формализуется, обрабатывается и используется для увеличения стоимости активов компании	Интеллектуальный материал
Дж. Даум	Основанное на связях «структурированное знание и способности, обладающие потенциалом развития и создания стоимости	Знания и способности, создающие стоимость
Б.Б. Леонтьев	Стоимость совокупности имеющихся у предприятия интеллектуальных активов, включая интеллектуальную собственность, его природные и приобретенные интеллектуальные способности и навыки персонала, а также накопленные базы знаний и полезные отношения с другими субъектами	Интеллектуальные активы
В.А. Супрун	«Ключевой фактор производства, определяющий эффективность экономической деятельности в постиндустриальном обществе, представляет собой реализацию знаний и информации как экономических ресурсов в отраслях общественного производства	Знания и информация
Л.С. Леонтьева	Собирательное понятие для обозначения неосязаемых ценностей, объективно повышающих рыночную стоимость компании»	Неосязаемые ценности

В результате анализа различных трактовок важно заметить, что знание как базовая составляющая интеллектуального капитала определяет суть большинства толкований этого понятия. При этом знания рассматриваются как результат мысленных процессов и аккумулируются в знание организации в целом. Необходимо подчеркнуть, что в среде предпринимательства данный термин исследуется как совокупность знаний, квалификации и опыта персонала организации, а также технологий, принадлежащих ей, которые в дальнейшем могут быть задействованы в целях повышения эффективности деятельности компании. Кроме того, интеллектуальный капитал в предпринимательстве целесообразно рассматривать как один из ключевых факторов конкурентоспособности организации, проявляющийся в результате инвестирования с характерным его свойством – потерей своей стоимости с течением времени, так же как и другого актива.

Попытку структурировать интеллектуальный капитал сделали Эдвинсон Л. и Мэлоун М., разбив его на человеческий и структурный капитал (рисунок 1.1.) [47].

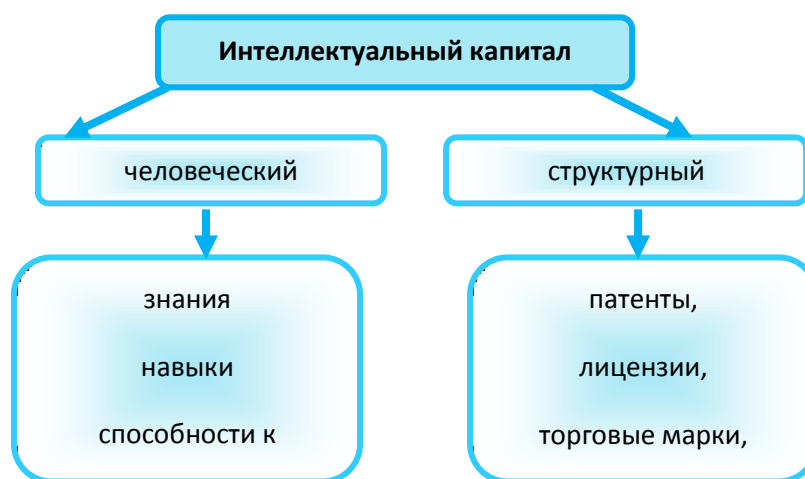


Рисунок 1.1 – Структура интеллектуального капитала (по Эдвинсон Л. и Мэлоун М.)

Поскольку продукт или услугу создаёт не один человек, то речь идёт о совокупном человеческом капитале. К человеческому капиталу предприятия

они отнесли знания, навыки, способности к нововведениям, соблюдение работниками внутренних норм и ценностей предприятия, к структурному — патенты, лицензии, торговые марки, организационную структуру, электронные сети, информационные базы данных. Человек выступает главным носителем интеллектуального капитала. В свою очередь структурный капитал рассматривается как совокупность потребительского и организационного капиталов. Потребительский капитал отражает взаимоотношение предприятия с клиентами, потребителями и поставщиками (может быть оценён измерением количества потребителей, продолжительности потребления, роли потребителя в создании продукта). Организационный капитал состоит из инновационного капитала (вложение в развитие и производство перспективных инновационных продуктов и услуг) и капитала знаний о процессах (know-how).

Структурный капитал следует представлять именно как воплощенное знание, поскольку подавляющее большинство его элементов - программное обеспечение, организационная структура, патенты, торговые марки, являются результатами работы сознания человека, существуя отдельно от него.

Те элементы структурного капитала, которые принимают непосредственное участие в процессе труда, создании продукта (например, компьютерные системы и программное обеспечение, базы данных, картотеки), являются современными средствами производства. Те же элементы, которые прямо не участвуют в создании стоимости продукта, - организационная структура, патенты, торговые марки, отношения с клиентами и поставщиками, не являются и непосредственными факторами производства. Они выступают факторами повышения нормы прибыли выше средней, но не являются факторами производства продукта, поскольку способствуют не созданию, а движению стоимости капитала современной фирмы, перераспределению в процессе конкуренции стоимости, уже созданной в процессе труда [40].

Однако, следует заметить, по нашему мнению элементы, не являющиеся непосредственными факторами производства, играют определяющую роль в повышении стоимости структурного капитала, так как патенты, торговые марки, отношения с клиентами, поставщиками формируют позитивный имидж предприятия, позволяющий завоевывать устойчивое положение на рынке, укреплять доверие потребителя к своим товарам и услугам, повышать их привлекательность.

Свейби К. подразделяет интеллектуальный капитал на внутреннюю структуру, внешнюю структуру, компетентность персонала (рисунок 1.2) [3].



Рисунок 1.2 – Структура интеллектуального капитала (по Свейби К.)

Позиции Свейби К.С придерживается и Фитценц Я., рассматривая интеллектуальный капитал, как составляющую из двух видов организационного капитала: интеллектуальной собственности и сложного переплетения процесса и культуры плюс относительный капитал (т.е. отношения между людьми и предприятиями) и человеческий капитал.

Согласно мнению Ю. Даума, элементами интеллектуального капитала являются человеческий капитал, структурный капитал, партнерский капитал и клиентский капитал.

Т.Л. Безрукова, Е.В. Чугунова разграничивают такие ключевые понятия, как интеллектуальный капитал предприятия и интеллектуальный потенциал персонала. Под интеллектуальным капиталом предприятия он понимает совокупность интеллектуальных активов предприятия. Интеллектуальные активы представляются им как совокупность знаний, в значительной степени или частично отчуждённых от их создателей и представляющих коммерческую ценность для предприятия и его контрагентов. Интеллектуальный капитал используется как ресурс при интеллектуальной деятельности; в то же время он аккумулирует созданные сотрудниками интеллектуальные активы и деловую репутацию предприятия.

Под термином «интеллектуальный потенциал персонала» предлагается понимать совокупность личных интеллектуальных потенциалов персонала, характеризующихся синергетическими связями. В свою очередь, личный интеллектуальный потенциал сотрудника - это его знания, способности к воспроизводству знаний и творческие способности. По нашему мнению, наиболее верным было бы разграничить такие понятия, как интеллектуальный капитал организации и интеллектуальный капитал человека, так как «капитал» и «потенциал» несмотря на то, что это достаточно близкие по смыслу понятия, тем не менее, имеют отличия [8].

Колпакова О.Н. отмечает неоднородность структуры интеллектуального капитала, представляющего собой систему взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов (рисунок 1.3) [27].

Волков А.Т. делает акцент на том, что интеллектуальный капитал представляет собой умножение (не сложение) составляющих его частей, выражающееся в синергетическом эффекте. Им же введено понятие инновационного капитала. Он рассмотрен как воплощающий в себя интеллектуальную собственность в двух аспектах: как ресурс и как актив. Как ресурс он характерен тем, что создание новшеств сопровождается трансформацией знания (взаимным преобразованием неформализованного и формализованного знания) и созданием нового знания, которое

распространяется среди сотрудников, инновационных групп, проектных команд и в целом по организации. Как актив инновационный капитал проявляет себя в том, что объекты интеллектуальной собственности сами по себе имеют определенную стоимость.

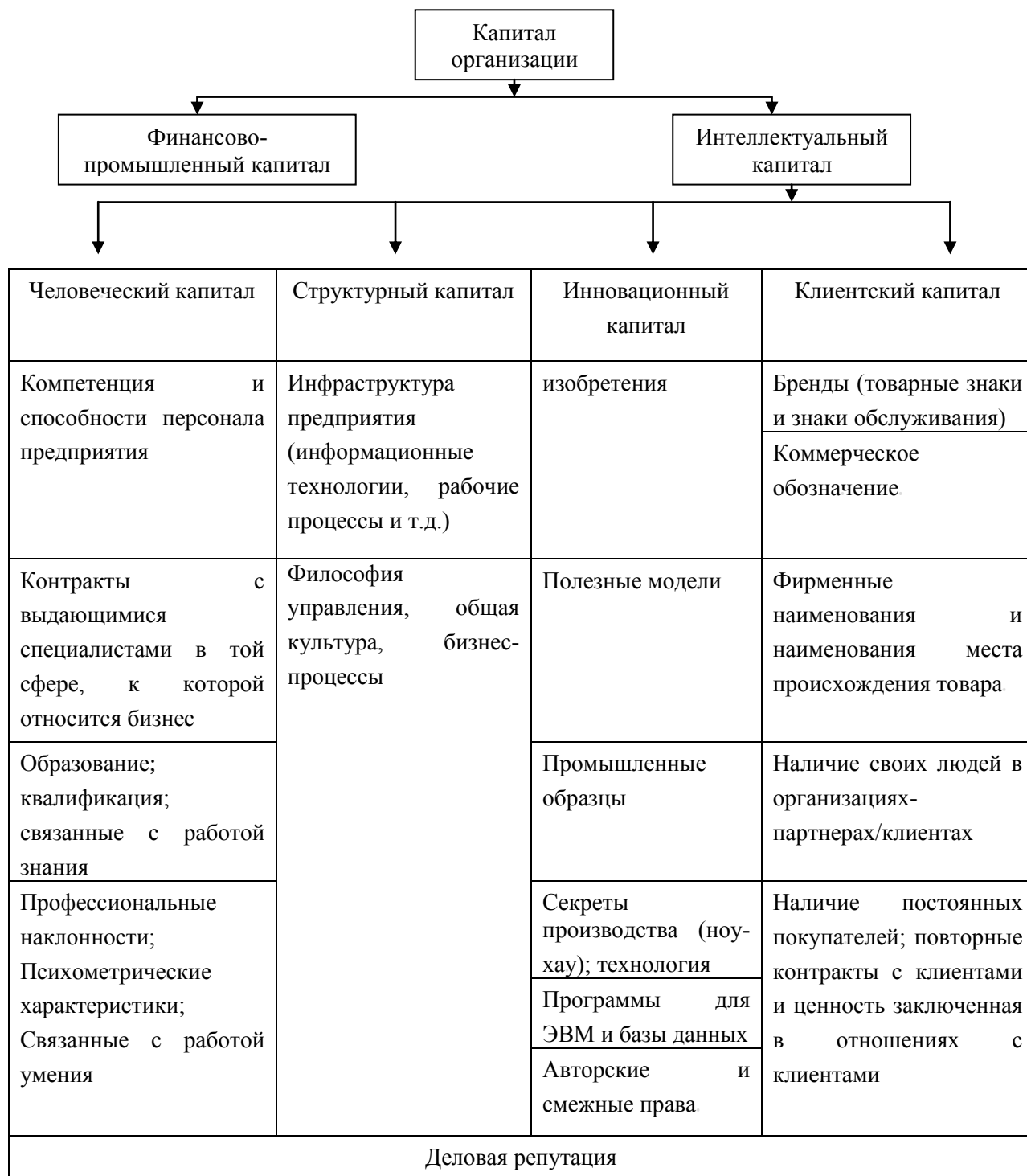


Рисунок 1.3 – Структура интеллектуального капитала

Таким образом, можно отметить, что подавляющее большинство авторов признают наличие самостоятельных элементов интеллектуального капитала – человеческого, организационного, клиентского.

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. Причем это не простая совокупность знаний и качеств каждого конкретного сотрудника: в коллективной работе проявляется синергический эффект, многократно увеличивающий эффективность индивидуальных решений. Человеческий капитал принципиально не может являться собственностью организации, так как является неотъемлемой частью личностей сотрудников. Организация может лишь стремиться к извлечению максимально возможной выгоды из работы каждого сотрудника, пока он работает на нее. Для достижения этой цели крайне важны такие стороны управления, как эффективное лидерство, мотивация сотрудников, управление изменениями и так далее [33].

Организационный капитал включает технологии, процедуры, системы управления, культуру, техническое и программное обеспечение, патенты, организационные формы и структуры. Иными словами, это способность организации отвечать требованиям рынка, и то, как она использует свой человеческий капитал. Организационный капитал большей частью находится в собственности организации и может быть объектом купли-продажи. Желая оставаться успешной, организация нуждается в регулярном пересмотре своего организационного капитала. Это подразумевает как масштабную исследовательскую деятельность, так и постоянное развитие корпоративной культуры, которая также является частью интеллектуального капитала. Корпоративная культура имеет своей основой некий свод понятий, известный и ясный всем сотрудникам: это ценности, миссия, видение, нормы поведения и коммуникации, символы, способы ведения дел и так далее. Наличие всего этого создает общий вектор движения организации в будущее

в соответствии с ее системой целей, создает уникальное лицо организации. Именно такой облик организации определяет и облик ее типичных клиентов и партнеров, ту нишу, которую она занимает на рынке.

Потребительский капитал организации – это система устойчивых связей и отношений с клиентами и потребителями. Потребительский капитал обеспечивает потребителям, клиентам возможность продуктивного, удовлетворяющего их потребности общения и взаимодействия с персоналом организации. Потребительский капитал часто понимается как «капитал отношений». В этом смысле он включает в себя контракты и соглашения, репутацию, бренд, товарные знаки, каналы распределения продукции и портфель заказов, отношения с клиентами. Так, деловая репутация организации, складывающаяся из ее этических норм и норм поведения, социальной ответственности, представляет собой рыночную категорию. Если организация пользуется доверием, она может продавать продукты по более высоким ценам, увеличивать объемы продаж, пользоваться высокой лояльностью клиентов и сотрудников, привлекать для трудоустройства лучших специалистов. Символом деловой репутации часто выступают товарные знаки и бренды. Маркетинговая стратегия – также часть потребительского капитала организации: выбор целевых рынков, создание отличительных преимуществ, стимулирование лояльности потребителей, базы данных о клиентах и их анализ, call-центры для потребителей [39].

Особого внимания заслуживает вопрос о соотношении понятий интеллектуального капитала и деловой репутации (гудвила), поскольку возникновение первого связано с попыткой экономистов объяснить растущую разницу между рыночной капитализацией предприятий и балансовой стоимостью их активов. Поначалу эта разница возникла в высокотехнологичных предприятиях и рассматривалась как их отличительная черта. В настоящее время превышение рыночной стоимости предприятия над стоимостью его активов, отраженных в балансе, наблюдается в любом предприятии, имеющем какие-либо конкурентные

преимущества. Причиной имеющегося разрыва экономисты считают наличие у предприятия не отражаемых в балансе активов, или его интеллектуального капитала. Поэтому речь идет не о том, что инвесторы переплачивают при покупке перспективного предприятия, а о том, что они платят как за материальные, так и за нематериальные активы. Правила бухгалтерского учета позволяют отражать в балансе лишь небольшую часть неосязаемых активов, все остальные учтены в деловой репутации, или гудвилле, одной суммой. Следовательно, интеллектуальный капитал выступает содержанием гудвила и объясняет его внутреннюю структуру [42].

Многие исследователи отмечают, что между физическим и интеллектуальным капиталом есть очень много схожего, однако есть и существенные особенности последнего (рисунок 1.4) [4].



Рисунок 1.4 – Сходства и различия интеллектуального и физического капиталов

В заключении следует отметить, что интеллектуальный капитал представляет собой совокупность знаний, умений, практических навыков и производственного опыта сотрудников предприятия, а также нематериальных активов (патенты, лицензии, базы данных, товарные знаки и т.д.), используемых в целях повышения социально-экономической эффективности деятельности предприятия. И он является результатом взаимодействия людей друг с другом, людей и информационных ресурсов, а также людей и элементов физического капитала в процессе производства.

1.2 Интеллектуальный капитал как фактор обеспечения конкурентных преимуществ корпорации

Общеизвестно, что в условиях становления инновационной экономики существенно возрастает значимость интеллектуального капитала, поскольку научные исследования были и остаются важнейшим фактором экономического роста, а научные знания и новые технологии представляют собой результат интеллектуального труда. [2]

Интеллектуальный капитал сегодня рассматривается в качестве одного из важнейших ресурсов повышения эффективности экономики, играет доминирующую и определяющую роль в современном производстве, становятся важным преимуществом предприятий в конкурентной борьбе. В развитой экономике, как правило, интеллектуальные фонды все чаще вытесняют физические и финансовые фонды в качестве основных факторов производства.

В современных условиях повышение конкурентоспособности предприятия обеспечивается непосредственно за счет приобретения и использования уникальных знаний, непрерывного и последовательного обучения персонала, использования интеллектуальной собственности. Эффективное использование интеллектуального капитала становится одной из главных задач для любой организации [15].

Следовательно, в современной экономике интеллектуальный капитал становится главным источником формирования конкурентоспособности предприятий. При этом конкурентоспособными считаются предприятия или отрасли промышленности, которые способны:

- 1) создавать конкурентоспособную наукоемкую продукцию посредством активизации научно-исследовательской деятельности либо приобретения права на изобретения и иные научно-технические достижения;
- 2) обеспечить максимальную защиту своего бизнеса на товарных рынках;
- 3) эффективно влиять на структуру товарных рынков с обеспечением их передела в свою пользу [26].

Таким образом, производительность и конкурентоспособность производства в современной экономике зависят, главным образом, от способности генерировать добавленную стоимость, обрабатывать, накапливать и эффективно использовать информацию, основанную на знаниях, т.е. на интеллектуальном капитале. При этом интеллектуальный капитал становится не только ресурсом для воплощения инноваций и обеспечения конкурентных преимуществ, но и эффективным организационно-управленческим инструментом повышения конкурентоспособности предприятия.

В эпоху глобализации усиливается конкурентная борьба, а ее катализаторами выступают высокий уровень импортозависимости экономик и появление новых конкурентов на рынках. Она становится важной предпосылкой для функционирования и полного раскрытия потенциала рыночных отношений и выполняет функцию общения и согласования интересов производителей. Поэтому все исследователи данной проблемы, в том числе и М. Портер, отмечают, что ни одна страна и ни одна компания не могут позволить себе игнорировать объективную необходимость конкуренции, поскольку искусственное сдерживание конкуренции приводит к застойным и кризисным явлениям в экономике.[34]

Современная конкурентоспособность компании определяется объемами НИОКР, технико-экономическим уровнем производства и величиной издержек, производительностью труда, качеством выпускаемых товаров, наличием управленческих маркетинговых технологий по продвижению на рынок продуктов, развитостью инфраструктуры, наличием абсолютных и относительных конкурентных преимуществ.

Понятие конкуренции, как правило, в экономической литературе рассматривается как деятельность людей, направленная на удовлетворение нужд и потребностей посредством повышения качества товара, регулирования его объема и цены на рынке.

Так, Й. Шумпетер основной характеристикой конкуренции считает выполняемые ею экономические функции. Он понимал её как элемент рыночного механизма, действие которого в условиях рынка основано на принципах достижения более выгодных условий предложения капитала.

М. Портер трактует конкурентоспособность как предопределяемое совокупностью факторов положение товаропроизводителя на внешних и внутренних рынках, отражаемое через совокупность показателей. При этом он оценивает конкурентоспособность компании на основе сравнения преимуществ, которые определяются: наличием и использованием факторов производства; спросом, состоянием родственных и поддерживающих отраслей; стратегией компании, государственной политикой и, наконец, случайными обстоятельствами (например, крупные технологические сдвиги, резкие изменения цен на ресурсы, войны и др.) [44].

В то же время согласно А. А. Томпсона-мл. и А. Дж. Стрикленда устойчивое конкурентное преимущество — это долгосрочная выгода от осуществления уникальной стратегии, направленной на создание ценности, которая в то же время не применяется ни существующими, ни потенциальными конкурентами и выгоды от использования которой не могут быть скопированы. При этом они выделяют следующие факторы определяющие конкурентные преимущества: качество и характеристики

продукции; репутация (имидж); производственные мощности; использование технологий; дилерская сеть и возможности распространения; инновационные возможности; финансовые ресурсы; издержки по сравнению с конкурентами; обслуживание клиентов [55].

Достаточно часто под конкурентоспособностью понимают комплекс потребительских свойств товара, которые отличают его от других аналогичных продуктов по степени и уровню удовлетворения потребностей покупателей и затратам на его приобретение (эксплуатации или потребления).

По мнению Швейцарской организация «European management forum» конкурентоспособность предполагает оценку реальных и потенциальных возможностей предприятия и трактуется следующим образом: «Конкурентоспособность - это реальная и потенциальная способность компаний, а также имеющиеся у них для этого возможности проектировать, изготавливать и сбывать в тех условиях, в которых им приходится действовать, товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары их конкурентов» . С данной точкой зрения следует согласиться, поскольку на международном конкурентном рынке соперничают отдельные фирмы, а не страны. Это требует внедрения концепции стратегического управления предприятием на основе развития интеллектуального капитала, направленное на усиление конкурентных преимуществ, которые обеспечиваются следующими параметрами:

- наличие и доступность новых знаний, которые созданы государственными научными организациями, высшими учебными заведениями, предприятиями инновационного бизнеса, а также собственными научно-исследовательскими подразделениями;

- наличие инновационного конкурентного потенциала (совокупность факторов, которые характеризуют обеспеченность и эффективность использования в организации экономических ресурсов, полезность (уровень

востребованности) производимой продукции (услуг), уровень менеджмента и маркетинговой деятельности. Инновационный потенциал - это совокупность имеющихся у предприятия средств и возможностей для использования новации в своей деятельности в соответствии со стратегическими целями её развития. Реализация инновационного потенциала служит основой развития организации и повышения её конкурентоспособности;

- возможность роста конкурентоспособности предприятия при благоприятных внешних условиях, включающих социальные, технологические, экономические, экологические, политические условия, а также состояние внешнего конкурентного окружения и динамику потребительского рынка;

- высокая гибкость, способность достаточно быстро реагировать на ассортиментные сдвиги в спросе покупателей и необходимости постоянного обновления продукции;

- наличие высокотехнологичного производства, которое позволяет обеспечить необходимое качество продукции при минимальных затратах;

- высокий уровень и качество послепродажного сопровождения продукции, умение оперативно влиять на издержки производства [17].

Указанные параметры не могут быть сформированы и достигнуты за короткий промежуток времени, а могут быть получены только на основе специально разработанной и реализуемой стратегии повышения конкурентоспособности, учитывающей интеллектуальный капитал. Такая стратегия имеет шансы на успех только в случае присвоения ей высшего приоритета в управлении предприятием, и этой стратегии должны будут подчиняться все остальные направления: производственная, кадровая, экономическая и инновационная политика. Иными словами, речь идет о новой идеологии в построении эффективной системы повышения конкурентоспособности предприятия.

По мнению отдельных авторов, конкурентоспособность организации в рыночных условиях можно обеспечить взаимодействием составляющих

ресурсного потенциала организации и интеграция, поскольку эти показатели создают конкурентное преимущество. При этом с позиции В.В. Касаткиной инновационный потенциал можно рассматривать как «совокупность экономических, правовых, организационно-управленческих, материально-технических и социально-информационных факторов, определяющих уровень готовности экономической системы к успешной инновационной деятельности и дающий возможность нового видения явлений, будь то перспективное развитие самого экономического субъекта или же удовлетворение его будущих и текущих потребностей» [21].

Для обеспечения конкурентоспособности на рынке современные предприятия активно участвуют в финансировании собственных сотрудников формирующих передовые технологии для того, чтобы стать монополистом и владеть собственной интеллектуальной собственностью и избежать дополнительных трат на приобретение прав на владение техническими новинками.

Зачастую предприятия осуществляют поиск квалифицированных специалистов с целью использования их знаний, умений, творческих способностей на производстве. При этом необходимо учитывать, что не все инновационные идеи генерируемые персоналом предприятия могут быть сразу реализованы ввиду разной степени готовности их использовать. Поэтому определяющую роль в обеспечении лидерства предприятия на региональном и мировом рынке играют лишь те специалисты, которые способны генерировать новые знания и налаживать производство конкурентоспособной продукции. Таким образом, интеллектуальный капитал предприятия рассматривается главным источником устойчивых конкурентных преимуществ. Так, использование интеллектуального капитала и собственных профессиональных кадров, выраженных в виде человеческого капитала, обеспечивают выживание и экономические успехи предприятия [32].

Поэтому особое значение предприятие уделяет взаимодействию человеческого и физического капитала в производстве. Важно понимание значения взаимодействия человеческого капитала с физическим капиталом, где они совместно выступают как главные факторы повышения конкурентоспособности в достижении конкурентных преимуществ и обеспечения качественных параметров экономического роста.

При этом интеллектуальный капитал формируется в результате инвестиционных процессов, происходящих в регионе, и анализируется с позиций целесообразности инвестирования в зависимости от уровня развития производства в данном регионе. Инвестиции в человеческий капитал повышают квалификацию рабочей силы и являются наиболее эффективными, чем любой другой фактор производства. Именно высококвалифицированные трудовые ресурсы создают новые элементы физического капитала, в виде инновационных технологий, обеспечивающих качественный рост производства, выраженного в конкурентоспособности произведенной продукции [32].

Значимость отдельных элементов интеллектуального капитала в создании и поддержании дифференциального преимущества различна. Так, компании с высокой инновационной активностью и существенной величиной патентного портфеля имеют возможность добиться следующих преимуществ:

- в начале жизненного цикла цены на вновь внедренные товарные позиции продаются с ценовой премией, что позволяет получать дополнительную величину денежного потока;
- получение патента позволяет защитить технологии, товары и их дизайн от копирования конкурентами, что влияет на длительность получения денежного потока и риски, ассоциированные с ним;
- если на рынке большое значение имеют стандарты на дизайн товара или технологию, компании с высокой инновационной активностью имеют возможность быстрее реагировать на изменяющиеся условия

окружающей действительности и оказывать непосредственное влияние на установление стандартов, что в конечном итоге влияет на величину рисков, ассоциированных с деятельностью компании в сторону их понижения [26].

Тем не менее, рано или поздно любые инновации также воспроизводятся конкурентами, и величина дополнительной прибыли делится между многочисленными участниками рынка. Точно также копируются и другие источники дифференциального преимущества.

В настоящее время особую ценность приобретают источники дифференциации, позволяющие создавать монополию на «эмоциональные» факторы потребительского выбора, а не рациональные. Одним из таких источников являются товарные знаки.

С точки зрения модели совершения покупок, роль сильного и ценного товарного знака заключается в том, что лояльные покупатели, переходят непосредственно со стадии осознания потребности к стадии принятия решения о покупке. Таким образом, сильный товарный знак создает дифференциальное конкурентное преимущество для своего правообладателя, устраняя стадии в мотивационном поведении потребителей, когда выбор может быть сделан в пользу конкурента.

Товарные знаки могут влиять на четыре основные переменные функции акционерного капитала компании: величина денежного потока, скорость поступления денежных потоков, период, на протяжении которого возможно их получение, уровень риска, ассоциированного с этими денежными потоками.

Увеличение уровня денежного потока. Денежный поток, генерируемый товарным знаком, зависит от следующих факторов: цены, темпа прироста, издержек и инвестиций. Достижение товарным знаком ценовой премии оказывает наиболее существенное влияние на его стоимость.

Товарные знаки-лидеры также обычно характеризуются более низкими издержками, обусловленными в большей степени эффектом экономии от масштаба. Более того, сильные товарные знаки могут иметь более низкий

уровень инвестиций (как доля от выручки) из-за большего потенциального леввереджа (большого количества рычагов воздействия) на протяжении всей цепи поставок [38].

Ускорение денежного потока. По причине того, что стоимость денег изменяется во времени, возможности, сокращающие временной лаг в достижении товарным знаком своего потенциала, увеличивают его стоимость для акционеров. Реализация товарным знаком своего потенциала предполагает, что товарный знак воспринимается как эксперт в своей товарной категории, являясь, таким образом, единственно желаемым выбором для потребителей и создавая временную монополию.

Увеличение длительности периода получения денежного потока. Одной из наиболее важных особенностей товарного знака, влияющей на его способность создавать стоимость, является то, что понятие «жизненного цикла» относится непосредственного к отдельному продукту, а не товарному знаку в целом. Компании могут поддерживать товарный знак во время проведения модернизации продукции, изменения её внешнего вида или в период ожидания более благоприятных рыночных условий. Хорошо известные имена товарных знаков являются долгожителями, т.к. потребители доверяют им, стараются попробовать новые версии продуктов под этим именем и советуют их новым поколениям потребителей.

Сокращение риска получения будущих денежных потоков. Текущая стоимость ожидаемых денежных потоков рассчитывается инвесторами с помощью ставки дисконтирования, которая представляет собой функцию риска, с которым инвесторы связывают будущее товарного знака. Чем выше риск, тем ниже стоимость товарного знака. Сильные товарные знаки должны восприниматься инвесторами как ассоциированные с более низким уровнем риска по причине более высокой лояльности покупателей и более низкой уязвимости для конкурентов [48].

Итак, подводя итог вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что в условиях новой экономики интеллектуальный капитал является ключевым фактором обеспечения конкурентоспособности предприятия на рынке.

1.3 Принципы, формы и методы формирования и развития интеллектуального капитала в корпорациях

Возможности при создании системы управления интеллектуальным капиталом неравнозначны для разных отраслей экономики. То же самое касается и предприятий: принципы управления в крупных компаниях, где налажена диверсификация производства и система по управлению знаниями (к примеру, на уровне совета директоров или правления есть квалифицированный сотрудник, отвечающий за управление нематериальными активами) неприменимы в малых и средних предприятиях, где функции и полномочия не всегда четко распределены, а основные управляющие менеджеры являются и ключевыми носителями знаний.

Управление интеллектуальным капиталом включает в себя управление знаниями, их потоком, генерацией, развитием, сохранением. Основная цель управления такими активами заключается в стремлении предприятия поддерживать свою конкурентоспособность. Главная цель создания, развития и управления интеллектуальным капиталом согласно В.А. Дресвянникову – это обеспечение значительного роста уровня прибыли и эффективности деятельности компании за счет формирования и использования предприятием необходимых знаний, продуктов и отношений [20].

Наиболее общее определение, характеризующее управление интеллектуальным капиталом, дает С.В. Покровский. По его мнению, управление интеллектуальным капиталом есть действия по увеличению не только его стоимости, но и его результативности [40].

Следующее определение процесса управления интеллектуальным капиталом было сформулировано автором на основе анализа литературы, посвященной концептуальным вопросам управления интеллектуальным капиталом: Управление интеллектуальным капиталом – это процессы, воздействующие на определенные объекты управления, к которым относятся: экономические субъекты рынка и структурные единицы предприятия, участвующие в процессах функционирования интеллектуального капитала [14].

Перечисленные объекты управления регулируются при помощи специальных правовых, экономических и социальных инструментов, которые позволяют обеспечить эффективное использование и развитие составляющих интеллектуального капитала в рамках предприятия.

Создание интеллектуального капитала на предприятии можно представить в виде следующей схемы (рисунок 1.5). Как показано на рисунке, этот процесс должен быть непрерывным и постоянно возобновляемым.

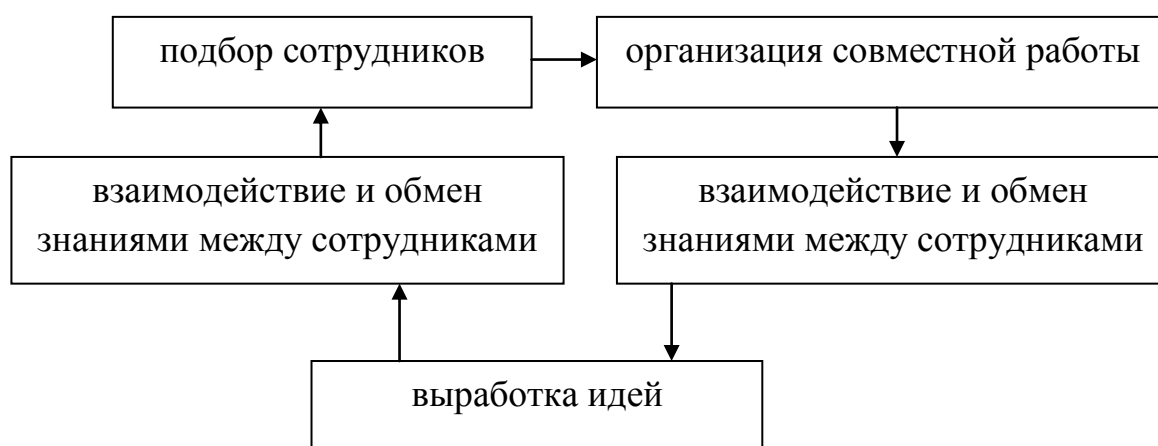


Рисунок 1.5 – Процесс создания интеллектуального капитала на предприятии

В подобных обстоятельствах процесс управления интеллектуальным капиталом предполагает необходимость выделения в системе управления предприятия соответствующей обособленной подсистемы. Данная подсистема позволит обеспечить необходимые условия для максимального

использования имеющихся возможностей развития знаний. На основе постоянного обмена знаниями, пользования соответствующими базами данных, соединения имеющихся знаний представляется возможным достижение успешного результата в данной области деятельности организации.

Данная подсистема, по нашему мнению, должна быть направлена на реализацию следующих задач (рисунок 1.6) [24].

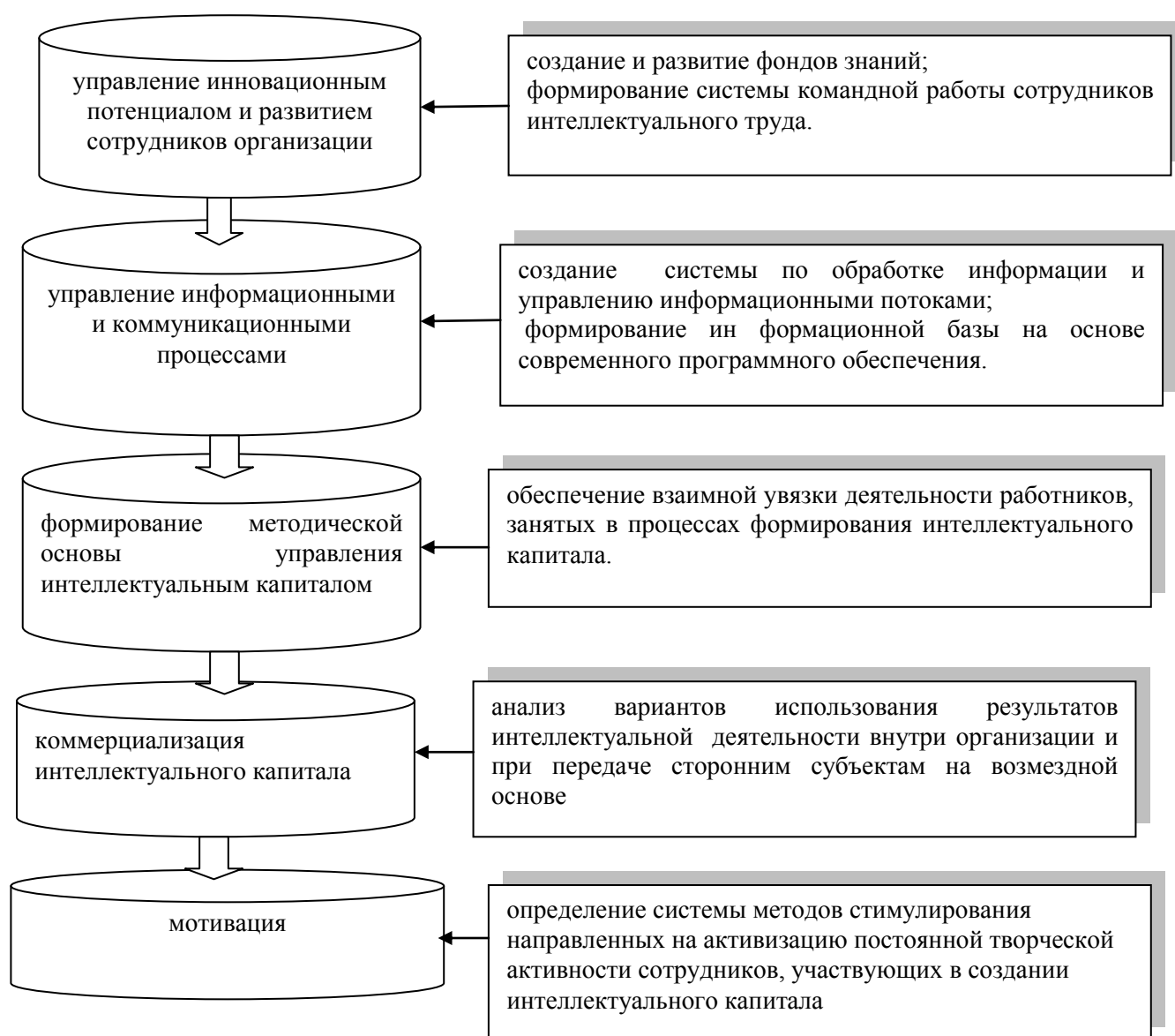


Рисунок 1.6 - Задачи, решаемые подсистемой управления интеллектуальным капиталом в организации

Выделенная подсистема может быть сформирована в соответствующее подразделение. При этом в виду того, что управление любой формой капитала предполагает получение максимальной отдачи от его использования предлагается в качестве результирующего показателя деятельности данного структурного подразделения установить количество результатов интеллектуальной деятельности.

Аналитический обзор существующей отечественной научной литературы касательно принципов и подходов к построению системы управления интеллектуальным капиталом в условиях развития трудовой глобальности показал наличие множества точек зрения. К примеру, автор Батарейный В.Г. в своей работе выделяет три основных подхода к управлению интеллектуальным капиталом на предприятии: организационный, экономический и гуманистический [7].

Особое внимание авторы уделяют третьему подходу, зачастую игнорируя такие важные аспекты управления интеллектуальным капиталом, как взаимосвязь со стратегией компании, использование конкурентных управленческих механизмов, достижение эффекта синергии от управления в рамках системного подхода и т.д.

В основе их концепции лежат следующие принципы управления трудовыми ресурсами:

- сохранение единства в рамках руководства;
- строгая вертикальная управленческая иерархия;
- фиксированный уровень необходимого объема контроля;
- содержание ясного разделения между штабной и линейной структурами организации;
- соблюдение равновесия между властными полномочиями и ответственностью;
- обеспечение выполнения правил дисциплины;
- выработка схемы подчинения индивидуальных интересов общему делу;

- обеспечение равноправия на каждом иерархическом уровне предприятия, которое будет основано на доброжелательности и справедливости;

- мотивация сотрудников к эффективному исполнению своих обязанностей [17].

Если говорить об оценке существующих взглядов на управление инфраструктурой компании, то в качестве примера можно привести концепцию, которая выделяет следующие задачи:

1. Проведение работ по внедрению механизма управления бизнес - процессами.

2. Разработка и внедрение стандартов для получения и передачи различной информации.

3. Переход на автоматизированные системы управления, и как следствие изменение порядка взаимодействия со всеми контрагентами.

4. Пересмотр корпоративной культуры.

В этом подходе не учитываются такие важные задачи, как привязка системы управления организационным капиталом со стратегией управления компанией [23].

В то же время многие ученые исследуют проблему с другого ракурса и предлагает выделить ряд таких свойств для системы управления инфраструктурой компании:

- структурность, то есть возможность описания механизма развития системы через установление ее структуры и свойств;

- избирательность, то есть дифференциация потребителей; максимальная прозрачность информационных ресурсов;

- ориентация на устойчивое развитие конкурентных преимуществ;

- взаимосвязь стратегии развития компании с внешней средой;

- иерархичность, когда каждый элемент рассматривается как система.

Здесь нельзя не отметить, что автор не учитывает такие важные качества данной системы управления как: научность, комплексность,

системность и т.д. Когда речь заходит о таком аспекте управления интеллектуальным капиталом как «корпоративная память компании», все чаще авторы работ подразумевают под этим понятием более широкое – управление знаниями (Б.З. Мильнер, А.А. Гапоненко и Т. М. Орлов, В.П. Баранчеев, Е.Л. Балашов).

Например, в работе Б.З. Мильнера перечисляются следующие задачи, включенные в процесс управления знаниями:

1. Эффективность использования знаний для роста производительности труда путем увеличения быстродействия или снижения затрат.
2. Инновации, создание новых продуктов и услуг, новых предприятий и новых бизнес - процессов. Автор акцентирует свое внимание только на росте производительности труда, не учитывая при этом управленческую, маркетинговую, предпринимательскую, психологическую и социальную стороны управления.

Необходимо отметить, что Б.З. Мильнер в своей работе не рассматривает управление знаниями как часть более крупного процесса управления – управления интеллектуальным капиталом. Много научных трудов отечественных исследователей посвящено вопросам управления интеллектуальной собственностью компании [35].

О.С. Виханским и А.И. Наумовым предложены следующие принципы управления интеллектуальной собственностью:

1. Осознание важности интеллектуальной собственности и умение выбирать нужную для бизнеса интеллектуальную собственность.
2. Интеллектуальная собственность взаимосвязана со стратегическим планированием.
3. Руководство компании обладает всеобъемлющей информацией об интеллектуальной собственности своего бизнеса и об юридических правах на нее.
4. Сбор аналогичной информации по конкурентам.

5. Необходима идентификация интеллектуальной собственности, чтобы на этапе создания товара определить, какая разработка обеспечит его конкурентоспособность.

6. Выкупать право пользования интеллектуальной собственностью и закреплять права на свою интеллектуальную собственность.

7. Оценка экономической эффективности существующей интеллектуальной собственности.

8. Защита прав, связанных с интеллектуальной собственностью.

Также следует добавить, помимо всего сказанного выше, что управление и развитие интеллектуальной собственности должно строиться на научном, комплексном и системном подходах, особенно в условиях межтерриториального перераспределения рабочей силы [12].

В дополнение ко всему вышесказанному, хотелось бы представить мнение Ивлиевjq Н.Н., который в своей работе отмечает, что самый важный принцип эффективного управления интеллектуальным капиталом на предприятии является принцип синергии. Это означает, что все составляющие интеллектуального капитала взаимно дополняют друг друга, и положительное или отрицательное воздействие на ту или иную составляющую интеллектуального капитала непременно отразится на всех остальных. Согласно этому принципу, можно создать наиболее эффективную систему интеллектуального капитала за счет правильного сочетания его элементов, указанных в первой главе (человеческий, структурный). Согласно все той же Ивлиевой Н.Н. основные принципы теории синергии, играющие существенную роль при управлении интеллектуальным капиталом, это:

- нелинейность – обеспечивается многовариантность развития не только интеллектуального капитала, но и самой организации;
- неустойчивость – в результате данного принципа осуществляются инновационные процессы, организационные формы меняются и развиваются, а рынок наполняется новыми товарами или услугами;

- открытость – доступность знаний, информации в рамках предприятия, взаимодействие с внешней средой;
- подчинение – в случае происходящих изменений подчинение старых « параметров» новым, видоизмененным [24].

Для обеспечения эффективного формирования и развития интеллектуального капитала следует использовать определенный набор методов.

Так Й. Руус. предлагает в качестве базового метода эффективного формирования и развития интеллектуального капитала использовать метод построения «ресурсного дерева», которое предполагает осуществление ряда последовательных действий (рисунок 1.7).

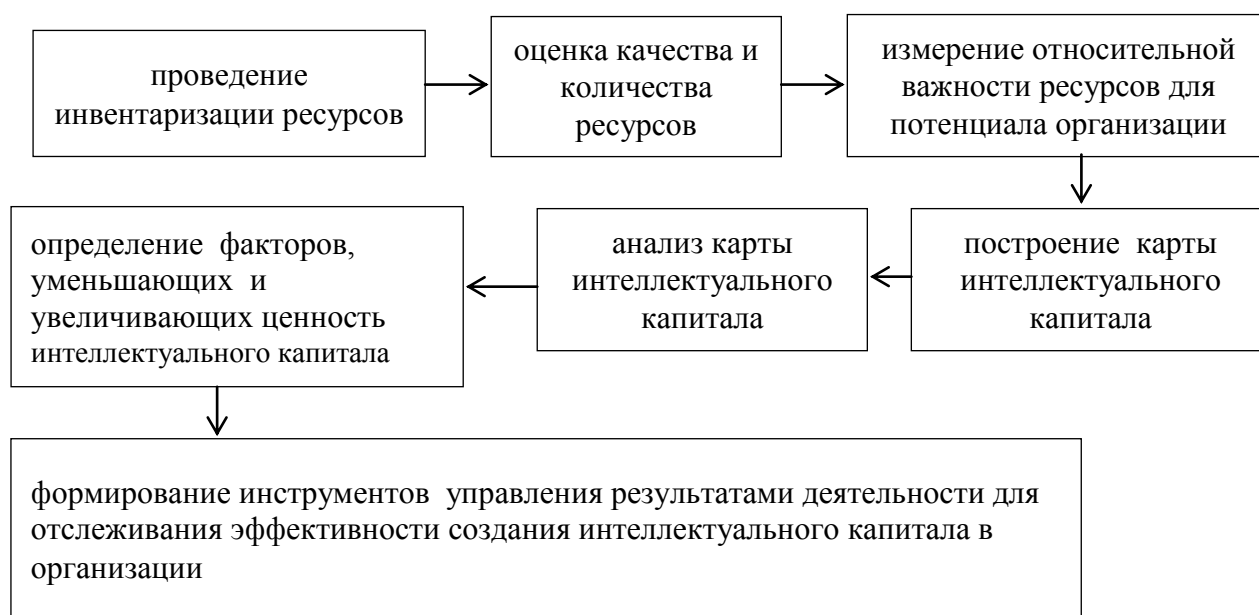


Рисунок 1.7 – Метод построения «ресурсного дерева» формирования и развития интеллектуального капитала (по Й. Руусу) [43]

В свою очередь Ябурова Д. В. при формировании и развитии интеллектуального капитала предлагает использовать метод, основанный на построении когнитивных моделей специального вида – конфайнмент-моделей, имеющих фиксированную структуру и налагающих специфическую семантическую нагрузку на каждый свой элемент. Конфайнмент-моделирование – средство моделирования, которое позволяет описывать

любые системы с помощью их разбиения на страты – элементы конфайнмент-моделей, несущие в себе семантику логических уровней.

Для оценки формирования интеллектуального капитала предприятия также используется ряд методов, наиболее известными среди них являются:

1. Методы прямого измерения интеллектуального капитала – Direct Intellectual Capital methods (DIC). К этой категории относятся все методы, основанные на идентификации и оценке в деньгах отдельных активов или отдельных компонентов интеллектуального капитала. После того, как оценены отдельные компоненты интеллектуального капитала или даже отдельные активы, выводится интегральная оценка интеллектуального капитала компании. При этом совсем не обязательно оценки отдельных компонентов складываются. Могут применяться и более сложные формулы.

2. Методы рыночной капитализации - Market Capitalization Methods (MCM). Вычисляется разность между рыночной капитализацией компании и собственным капиталом ее акционеров. Полученная величина рассматривается как стоимость ее интеллектуального капитала или нематериальных активов.

3. Методы отдачи на активы - Return on Assets methods (ROA). Отношение среднего дохода компании до вычета налогов за некоторый период к материальным активам компании - ROA компании - 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 прямой капитализации или дисконтирования получаемого денежного потока можно получить стоимость интеллектуального капитала компании.

4. Методы подсчета очков – Scorecard Methods (SC). Идентифицируются различные компоненты нематериальных активов или интеллектуального капитала, генерируются и докладываются индикаторы и индексы в виде подсчета очков или как графы. Применение SC методов не

предполагает получение денежной оценки интеллектуального капитала. Эти методы подобны методам диагностической информационной системы [49].

В качестве базовых в системе формирования и развития интеллектуальным капиталом Саакова Л.В. предлагает использовать классические методы управления:

- административные – базируются на власти, дисциплине и взысканиях;
- экономические – основываются на правильном использовании экономических законов производства;
- социально-психологические – базируются на способах мотивации и морального воздействия на людей и известны как «метод убеждения» [44].

В свою очередь И. Буднимович для формирования и развития интеллектуального капитала предлагает использовать «спиральный метод» при котором спираль расширения области их использования осуществляется в следующих направлениях с опорой на определенные точки роста.

Таим образом, в зависимости от объекта управления (вида интеллектуального капитала) могут быть использованы те или иные методы. Причем в отношении одного и того же объекта может быть использована совокупность методов воздействия.

При формировании и развитии интеллектуального капитала важно применять определенные формы управления. Под формой управления понимается внешне выраженное действие субъекта управления по отношению к объекту управления (интеллектуальному капиталу), осуществленное в рамках его компетенции.

Все формы управления интеллектуальным капиталом можно разделить на два базовых блока:

- правовые - деятельность, которая непосредственно влечет определенные правовые последствия и осуществляется на основе довольно полного юридического оформления: принятие актов, заключение договоров, совершение иных юридически значимых действий;

- неправоые - эти действия непосредственно юридических последствий не влекущие [19]

Как отмечает ряд исследователей, применение тех или иных форм управления зависит от составляющей интеллектуального капитала. Так если мы говорим о человеческом капитале, то для его формирования и развития используются как правовые, так и неправоые формы, причем для более активного его развития используются в большей степени неправоые формы, выраженные в создании доверительных отношений между руководством и подчинёнными, условий для саморазвития сотрудников, благоприятного климата для личностного роста. Если же мы говорим об организационной составляющей интеллектуального капитала, то в данном случае наиболее предпочтительными являются правовые формы, предполагающие учет движения и использования нематериальных активов в соответствии с определенными нормами и правилами, установленными законодательно. В отношении развития клиентского капитала наиболее предпочтительными являются неправоые формы управления, направленные в первую очередь на создание потребительской лояльности.

Анализируя системный подход к управлению, выявлено, что процесс управления есть не что иное, как упорядочивание системы, а основной задачей данного процесса считается сохранение качественной степени определенности системы, переводя ее одного состояния в другое. Принцип новых задач. Это означает, что внедренная система управления интеллектуальным капиталом должна обеспечивать лучшие по качеству и новые решения проблем, которые возникают в ходе управления интеллектуальным капиталом на новых этапах развития по сравнению с предыдущими этапами. Принцип единства базы знаний. Система управления интеллектуальным капиталом должна создавать и аккумулировать информацию, которая является необходимым источником решения всего комплекса задач по управлению той или иной составляющей интеллектуального капитала. При этом информация не должна

дублироваться. Принцип комплексности задач. Данный принцип соотносится с утверждением, что составляющие интеллектуального капитала взаимосвязаны, как связаны и процессы, относящиеся к их управлению, поэтому не рекомендуется каждую задачу решать в рамках отдельного структурного элемента интеллектуального капитала.

Этапы формирования интеллектуального капитала должны составляться, основываясь на стратегии планирования производства. Эффективность системы управления интеллектуальным капиталом может быть существенно снижена из-за раздельного принятия решений о формировании новых знаний и развитии производства.

Таким образом, ссылаясь на выше перечисленные задачи и принципы, используемые в различных сферах управления, в рамках данной работы для решения поставленных проблем были выделены принципы системы управления интеллектуальным капиталом предприятия, функционирующего в условиях инновационной экономики.

2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА В ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

2.1 Анализ динамики развития ПАО «Ростелеком»

Публичное акционерное общество «Ростелеком» (ПАО «Ростелеком») зарегистрировано 23 сентября 1993 года в соответствии с Законом Российской Федерации «О приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации» от 3 июля 1991 г. с изменениями и дополнениями, внесенными Законом Российской Федерации от 5 июня 1992 г. и с Государственной программой приватизации государственных и муниципальных предприятий Российской Федерации на 1992г., утвержденной постановлением Верховного Совета Российской Федерации от 11 июля 1992 г. №2980 -1

В соответствии с требованиями Федерального закона от 5 мая 2014 года «О внесении изменений в главу 4 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации» Общество внесло изменения в учредительные документы и привело их в соответствие с нормами главы 4 Гражданского кодекса РФ. В рамках этого общество изменило свою организационно-правовую форму с Открытого акционерного общества на Публичное акционерное общество.

ПАО «Ростелеком» организован по принципу территориальных подразделений - филиалов: Главный центр управления междугородными связями, 17 региональных и 7 функциональных филиалов. Региональные филиалы - территориальные центры междугородных связей и телевидения (ТЦМС), - это основа ПАО «Ростелеком». Здесь обеспечивается функционирование сети ПАО «Ростелеком» на всей территории России,

производятся подключения региональных сетей связи к магистральной сети компании, производятся взаиморасчеты с региональными операторами связи.

ПАО «Ростелеком» предоставляет услуги междугородной и международной электрической связи, на договорных началах обеспечивает передачу информации по магистральным и внутризоновым сетям связи, сдает в аренду (на правах услуги) линии передачи, линейные, групповые и сетевые тракты, каналы тональной частоты, каналы и средства звуковой и телевизионного вещания, радиосвязи, каналы и средства вторичных телефонной и телеграфной сетей, каналы передачи данных, организует новые международные каналы связи.

ПАО «Ростелеком» эксплуатирует, приобретает, арендует, строит новые линии связи, телефонные станции, средства телевидения, радиосвязи и радиовещания и другие объекты связи на территории Российской Федерации и за ее пределами для удовлетворения потребителей в различных услугах междугородной и международной электрической связи, телевидения, радиосвязи и радиовещания.

ПАО «Ростелеком» обеспечивает равный доступ потребителям к принадлежащим ему средствам и каналам связи и в приоритетном порядке предоставляет каналы и тракты связи в интересах обороны, государственного управления, безопасности и правопорядка страны, в том числе в чрезвычайных ситуациях.

ПАО «Ростелеком» принимает на себя обязательства по выполнению соответствующих мобилизационных и других специальных заданий, определяемых отдельными документами и договорами с государственными органами управления, при невыполнении которых по вине Общества лицензии, выданные ему, могут быть аннулированы.

В 2017 году компанией была принята новая стратегия развития, в рамках которой сформированы видение, миссия и цели представление на рисунке 2.1.

Большим достижением «Ростелекома» в 2017 году стало создание комплексных стратегических процессов, обеспечивших сквозной переход от целей верхнего уровня компании к задачам для конкретных сегментов и функций.



Рисунок 2.1 – Видение, миссия и цели компании

Новая стратегия охватывает горизонт до 2022 года и является органичным продолжением и развитием предыдущей стратегии.

В соответствии с обновленной корпоративной стратегией бизнес-модель «Ростелекома» нацелена на предоставление качественных и современных цифровых услуг домохозяйствам, бизнесу, государству и другим операторам.

Ключевой задачей, которую компания решила в процессе обновления стратегии, стала ее гармонизация с госпрограммой «Цифровая экономика Российской Федерации» (Программа), в реализации которой «Ростелеком» играет одну из главных ролей. «Ростелеком» – основной партнер государства в реализации инфраструктурных инициатив Программы, создании современных отечественных цифровых сервисов и платформ в интересах граждан и бизнеса.

Сложные внутренние бизнес-процессы «Ростелекома», включая модернизацию технологической платформы компании, повышение эффективности и развитие человеческого капитала, позволяют создавать понятные для потребителя экосистемы цифровых продуктов для различных клиентских сегментов.

Структура управления ПАО «Ростелеком» представлена в приложении А.

Главным управляющим органом ПАО «Ростелеком» является совет директоров. Во главе ПАО «Ростелеком» президент компании, который осуществляет руководство всей производственной, хозяйственной и финансовой деятельностью ПАО «Ростелеком», организует всю работу, несет полную ответственность за его состояние и результаты деятельности.

Генеральный директор руководит предприятием с помощью заместителей и помощников: директор по эксплуатации, директор по кадрам и социальным вопросам, директор по экономике, директор по технологии и механизации, директор административной дирекции.

Динамику развития компании можно оценить на основании показателей результатов хозяйственной деятельности. Динамика выручки от продаж представлена на рисунке 2.2. Как показывают приведенные данные,

выручка от продаж компании ежегодно возрастает со среднегодовыми темпами прироста 3-5%. В результате за исследуемый период выручка от продаж увеличилась на 8,3% и составила 305939185 тыс. руб. Таким образом можно констатировать, что ПАО «Ростелеком» является активно развивающейся компанией.

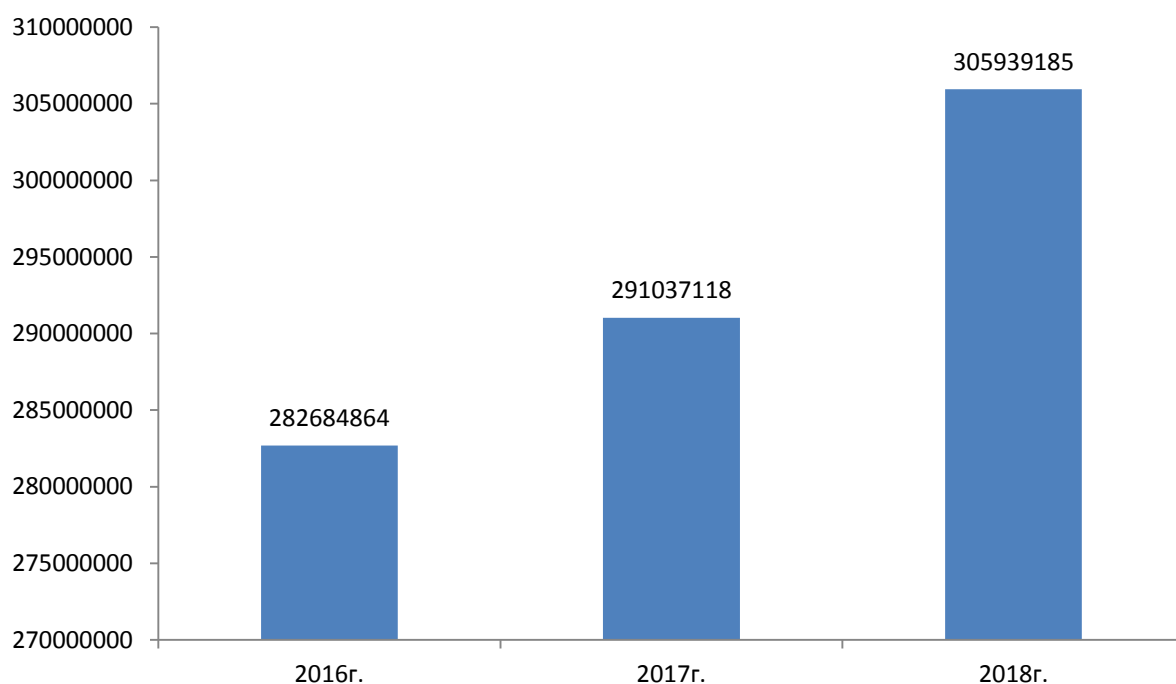


Рисунок 2.2 – Динамика выручки продаж, тыс. руб.

Важнейшими показателями, характеризующими эффективность функционирования любой компании, являются прибыль и рентабельность. Динамика показателей прибыли представлена на рисунке 2.3.

Как показывают данные рисунка, что, несмотря на роста выручки от продаж показатели прибыли компании ежегодно сокращаются в среднем на 5-7% в год. В результате за три года прибыль от продаж сократилась на 14,3% и составила 24041519 тыс. руб., в свою очередь чистая прибыль сократилась на 50,4% и составила 5381373 тыс. руб.

Данная тенденция обусловлена более высокими темпами роста себестоимости продаж и прочих расходов чем цены реализации на

оказываемые услуги. Все это в конечном итоге негативно отразилось на динамике показателей рентабельности (рисунок 2.4).

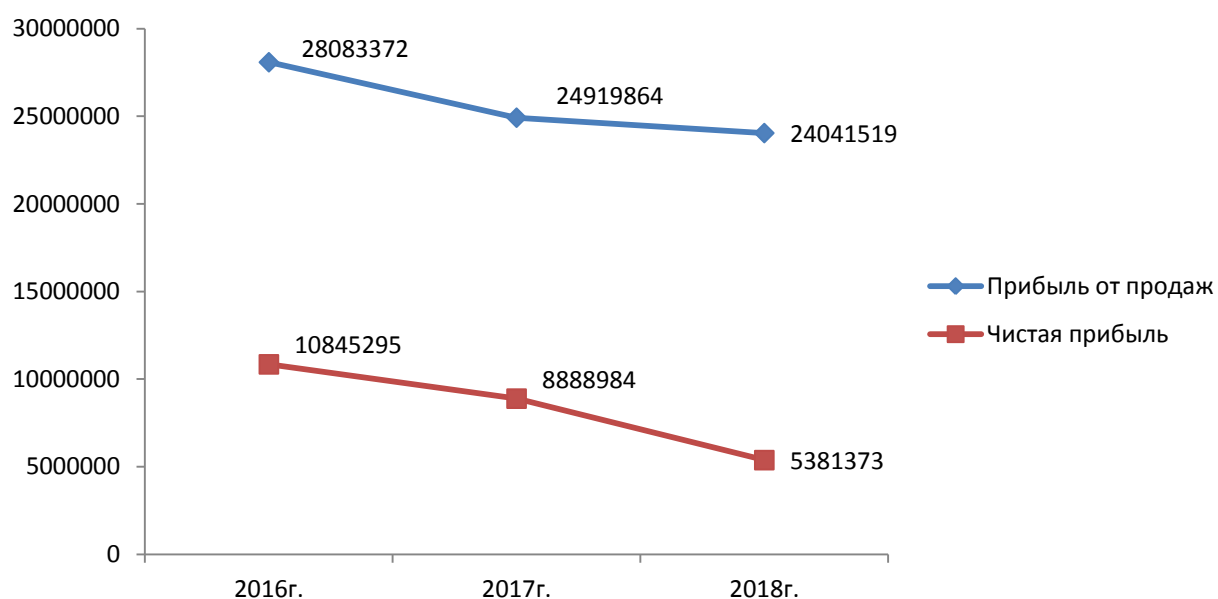


Рисунок 2.3 – Динамика показателей прибыли ПАО «Ростелеком», тыс. руб.

Так рентабельность продаж сократилась с 11,03% в 2016 году до 8,53% в 2018 году. В свою очередь рентабельность производства сократилась с 9,93% до 7,86%.

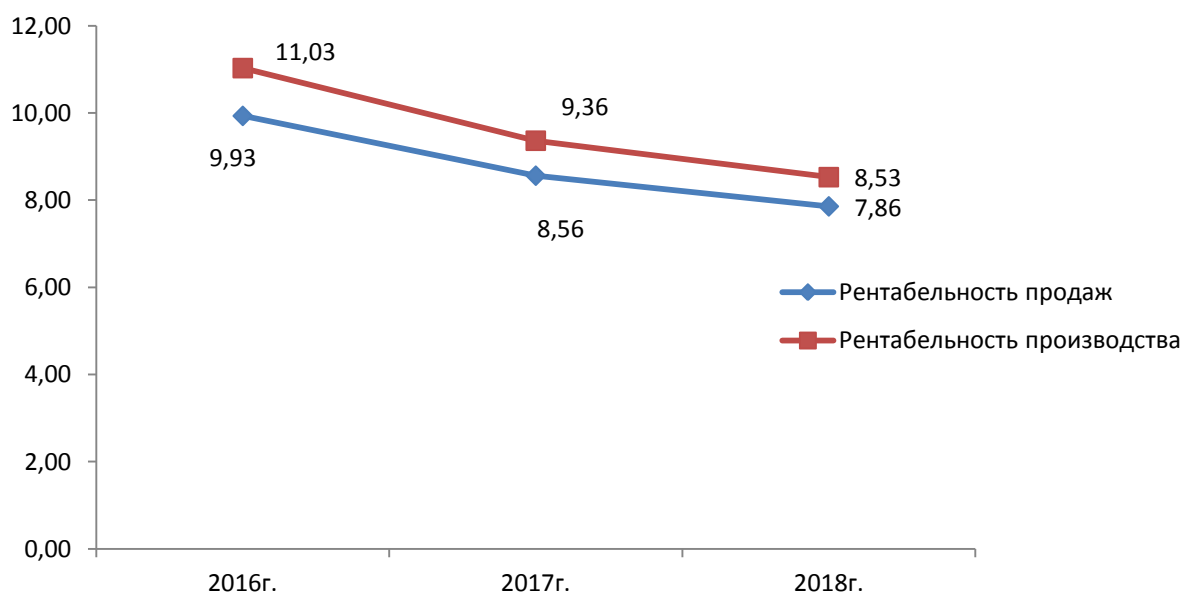


Рисунок 2.4 – Динамика показателей рентабельности ПАО «Ростелеком», %

О динамике потенциала компании можно судить на основании изменения ее имущественного состояния (рисунок 2.5).

Как показывают данные рисунка, в компании наблюдается существенный рост имущества 2-5%. Причем в 2018 году наблюдается наибольший темп пророста имущества за последние пять лет.

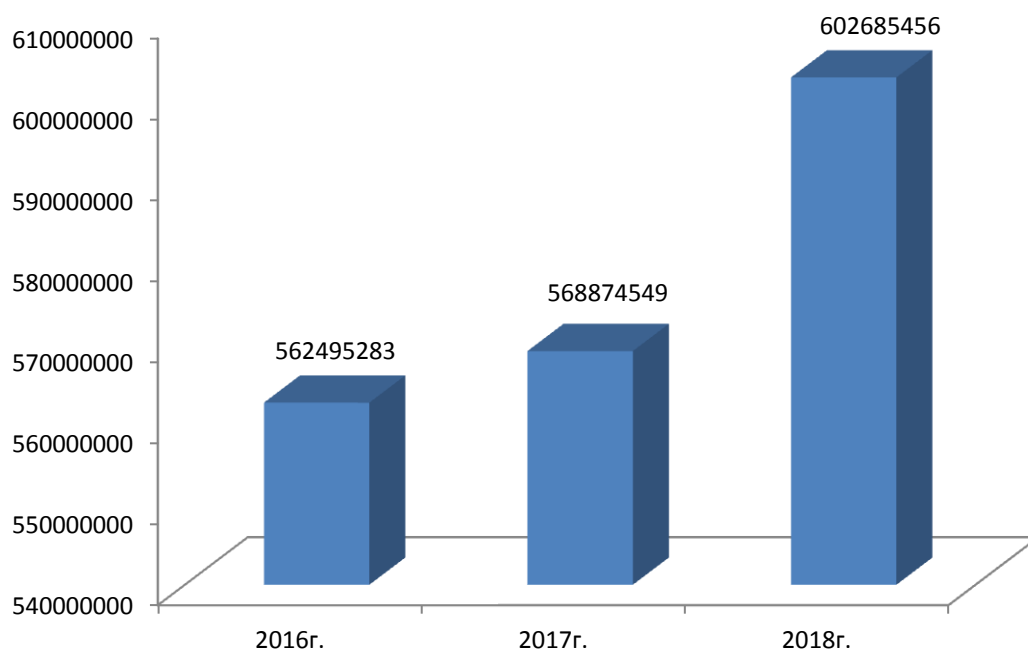


Рисунок 2.5 – Динамика имущества ПАО «Ростелеком», тыс. руб.

Таким образом, проведенный анализ свидетельствует, что ПАО «Ростелеком» несмотря на снижение эффективности деятельности, является активно развивающейся компанией постоянно наращивающей свой ресурсный потенциал.

Несмотря на негативную тенденцию в отношении показателей эффективности большинство рейтинговых агентств характеризуют ее как стабильную компанию (таблица 2.1).

Таблица 2.1– Рейтинговая оценка ПАО «Ростелеком» международными рейтинговыми агентствами

Наименование агентства	Рейтинг	Прогноз
Fitch Ratings	BBB-	Стабильный
Standard & Poor's (S&P)	BB+	Стабильный
Аналитическое кредитное рейтинговое агентства (АКРА)	AA(RU)	Стабильный

Таким образом, проведенный анализ показал, что ПАО «Ростелеком» является активно развивающейся, и одной из крупнейших в России и Европе телекоммуникационных компаний национального масштаба присутствующая во всех сегментах рынка услуг связи.

2.2 Оценка динамики и структуры интеллектуального капитала корпорации

Исходя из проведенного анализа теоретических подходов к определению структуры и содержания интеллектуального капитала, представленного в первой главе данного диссертационного исследования установлено, что в состав интеллектуального капитала включаются человеческий, организационный и клиентский капитал.

Для этого воспользуемся методикой прямого измерения (Direct Intellectual Capital methods - DIC) которая основывается на идентификации и оценке в количественных величинах отдельных активов или компонентов интеллектуального капитала.

Организационная составляющая интеллектуального капитала компании отражена в бухгалтерском балансе в разделе «нематериальные активы» (приложение Б).

Динамика нематериальных активов компании представлена на рисунке 2.6.

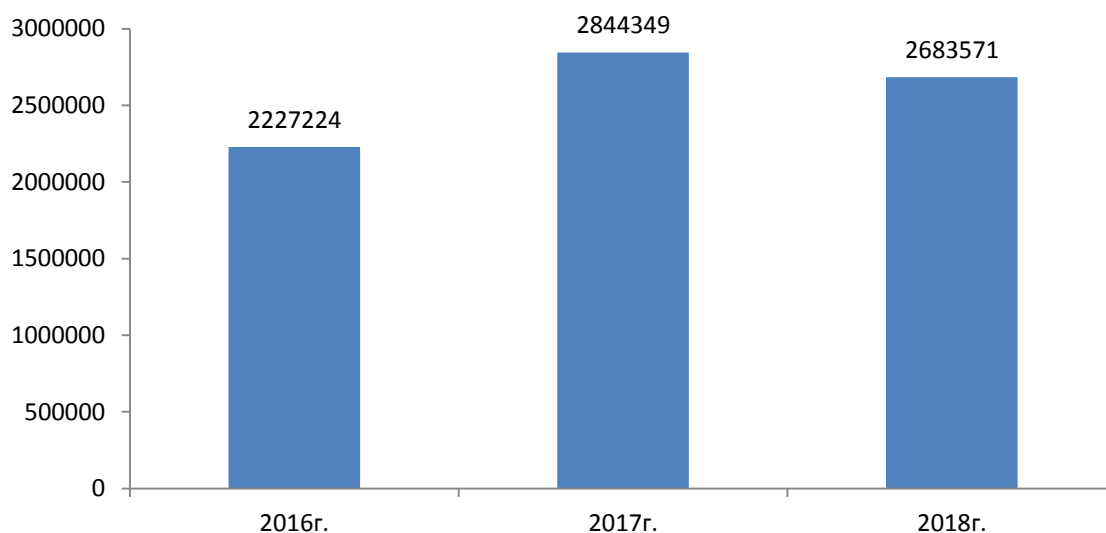


Рисунок 2.6 – Динамика нематериальных активов ПАО «Ростелеком», тыс. руб.

Как показывают приведенные данные, в компании наблюдается колебание величины нематериальных активов так если в 2017 году по сравнению с 2016 годом она увеличилась на 27,7%, и составила 2844349 тыс. руб., то к 2018 году она сократилась на 5,7% и составила 2683571 тыс. руб.

Для выявления факторов повлиявших на данную тенденцию рассмотрим динамику основных элементов нематериальных активов на основании данных таблицы 2.2, а структуры на рисунке 2.7.

Приведенные данные свидетельствуют, что стоимость исключительных прав на программы для ЭВМ и баз данных ежегодно возрастает. Так в 2017 году их стоимость выросла на 38,05% , а к 2018 году еще на 8,29%. В результате к 2018 году их стоимость составила 1521585 тыс. руб. В свою очередь стоимость исключительных прав на товарные знаки и знаки обслуживания выросла в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 22,78% и составила 921569 тыс. руб., однако к 2018 году она снизилась на 6,53%. Та же тенденция наблюдается и в отношении прав владения и пользования объектами концессионного соглашения. В 2018 году по сравнению с 2017 годом их стоимость снизилась на 41,94%.

Таблица 2.2 – Динамика основных элементов нематериальных активов ПАО «Ростелеком», тыс. руб.

Виды активов	2016г.	2017г.	Темп роста, %	2018г.	Темп роста, %
Исключительные права на программы для ЭВМ, базы данных	1017841	1405108	138,05	1521585	108,29
Исключительные права на товарные знаки и знаки обслуживания	750574	921569	122,78	861426	93,47
Права владения и пользования объектом концессионного соглашения	458808	517672	112,83	300560	58,06

Таким образом, снижение величины нематериальных активов компании было обусловлено преимущественно окончанием срока действия многих прав владения и пользования объектами концессионного соглашения.

При этом структура нематериальных активов также существенно изменилась, так наблюдается значительное увеличение доли исключительных прав на программы для ЭВМ и баз данных с 45,7% в 2016 году до 56,7% в 2018 году. При этом доля исключительных прав на товарные знаки и знаки обслуживания сократилась незначительно с 33,7% в 2016 году до 32,1% в 2018 году. В то же время доля прав владения и пользования объектами интеллектуальной собственности сократилась практически в 2 раза.



Рисунок 2.7 – Структура нематериальных активов ПАО «Ростелеком», %

Динамика доли нематериальных активов в структуре активов компании представлена на рисунке 2.8.

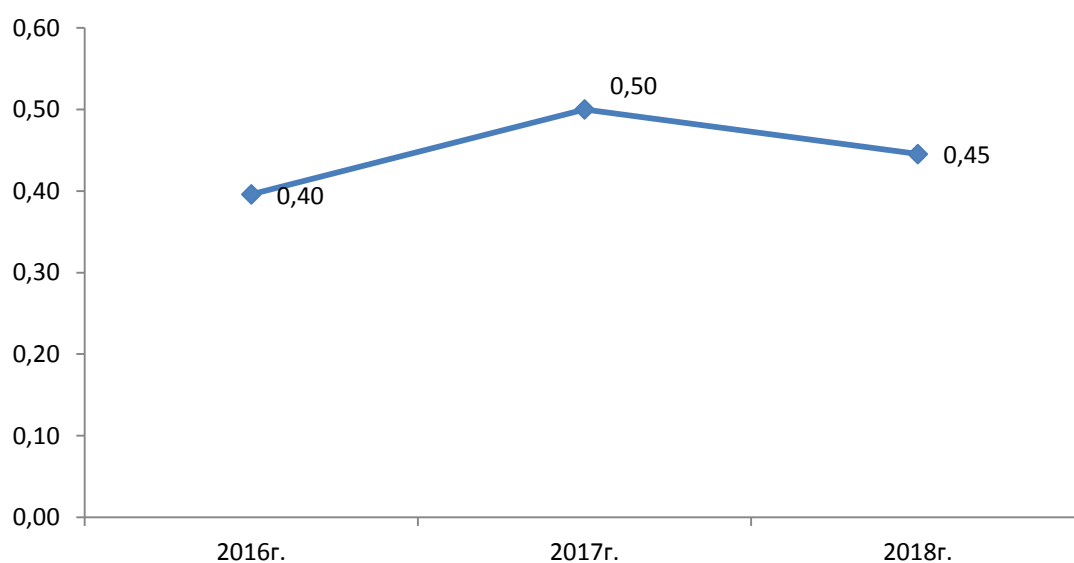


Рисунок 2.8 – Динамика доли нематериальных активов в структуре активов предприятия

Как показывают приведенные данные, доля нематериальных активов в структуре активов компании изменяется незначительно и находится на уровне 0,4-0,5 %.

Таким образом, проведенный анализ показал, что компания активно занимается изыскательной деятельностью, а также брэдингом, и применением информационных технологий, что является объективным для компании, работающей на телекоммуникационном рынке. При этом, следует отметить, что компания в настоящее время активно занимается «реконструкцией» отдельных объектов концессионного соглашения.

Одним из важнейших элементов интеллектуального капитала компании является ее бренд. На основании данных компании «Нirose» было установлено (рисунок 2.9), что стоимость бренда ПАО «Ростелеком», за последние три года существенно возросла.

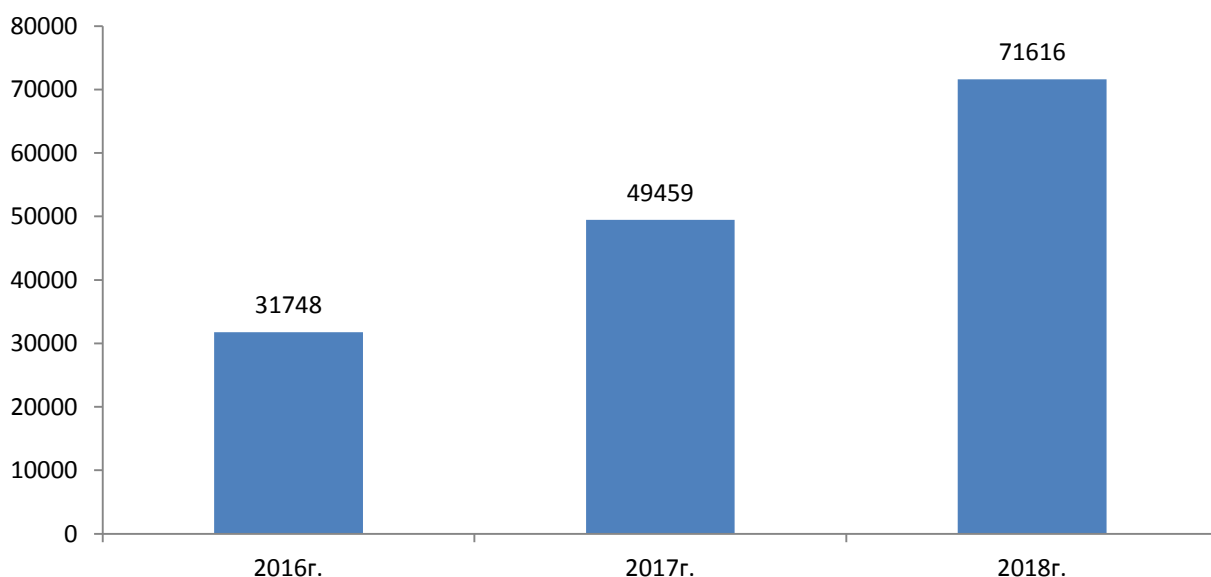


Рисунок 2.9 – Динамика стоимости бренда ПАО «Ростелеком» по оценкам компании «Нirose», млн. руб.

Соотношение стоимости бренда к величине активов компании позволяет оценить его значимость для ее капитализации (рисунок 2.10).

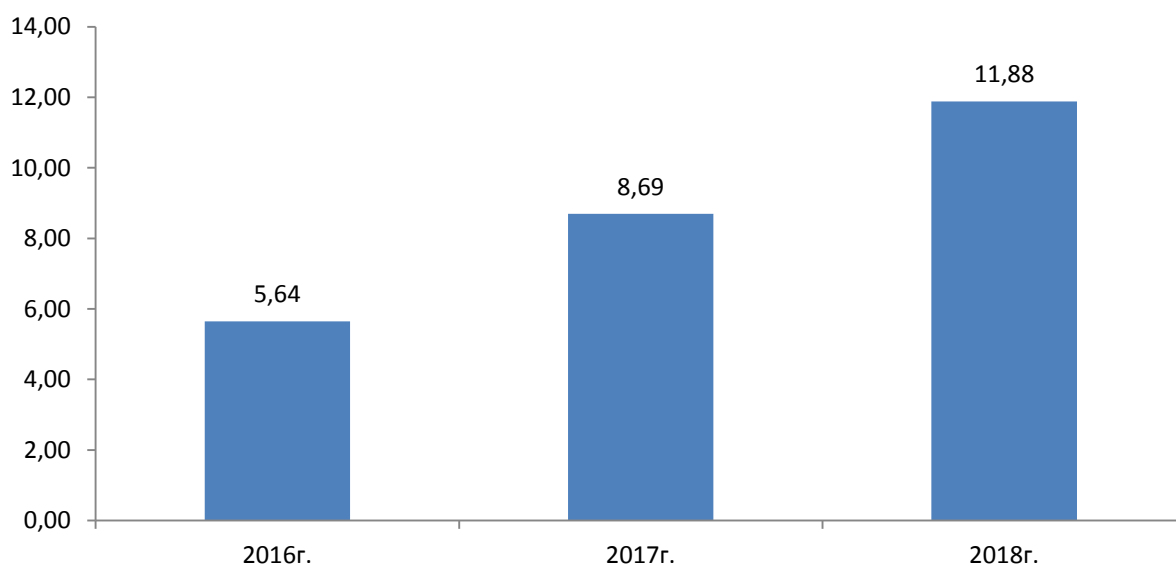


Рисунок 2.10 – Доля стоимости бренда в общей величине активов ПАО «Ростелеком», %

Приведенные данные показывают, что рыночная стоимость бренда компании в структуре активов увеличилась с 5,64% в 2016 году до 11,88% в 2018 году. Таким образом, стоит отметить, что данный элемент интеллектуального капитала компании ежегодно увеличивает свою значимость.

Важным ресурсом компании является человеческий капитал, точнее его качественные характеристики. Первоначально рассмотрим динамику персонала компании. В данном направлении необходимо отметить, что в последние годы ПАО «Ростелеком» активно сокращает число своих сотрудников в рамках программы оптимизации за 2016-2018гг. численность компании сократилась более чем на 11,4% (рисунок 2.11). Данная тенденция обусловлена активным применением новых программных продуктов на основе искусственного интеллекта. При этом в планах компании сокращение сотрудников в процессе оптимизации еще на 40% по сравнению с уровнем 2018 года.

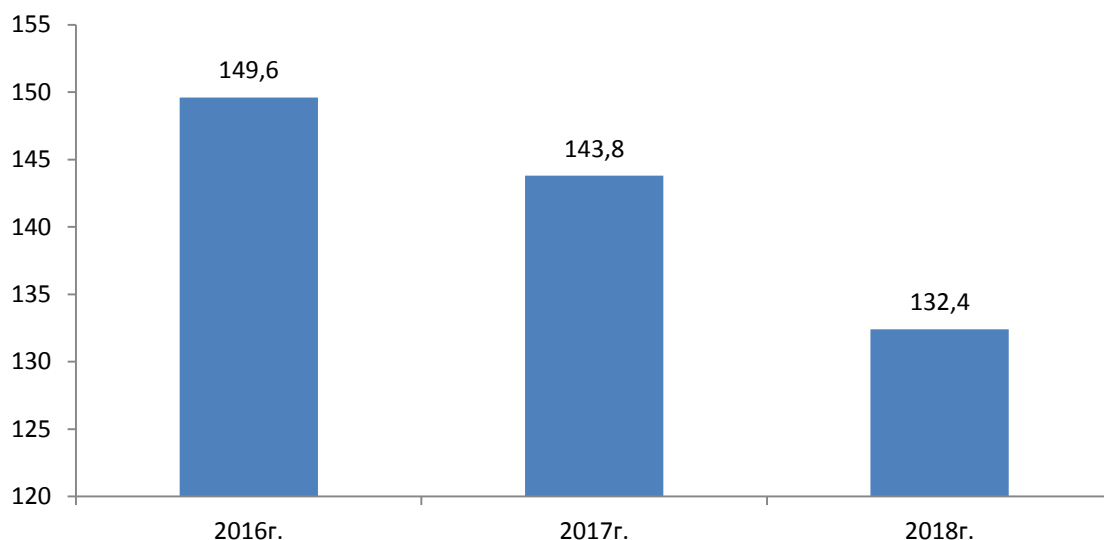


Рисунок 2.11 – Динамика численности персонала ПАО «Ростелеком», тыс. чел.

Одной из основных качественных характеристик персонала любой организации является уровень его квалификации. Динамика структуры персонала по уровню образования представлена на рисунке 2.12.

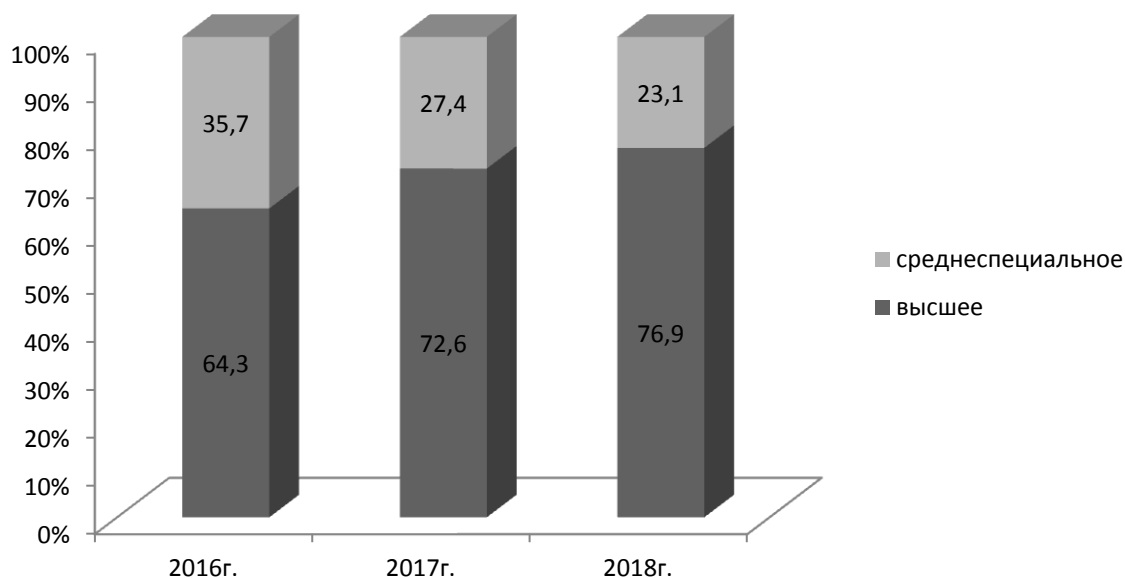


Рисунок 2.12 – Динамика структуры качества персонала ПАО «Ростелеком», %

Таким образом, проведенный анализ показывает, что при снижении общей численности персонала компании его качественные характеристики

возрастают. Так доля сотрудников с высшим образованием увеличилась за исследуемый период с 64,3% до 76,9%. Данная тенденция обусловлена жестким отбором персонала в условиях постоянного его сокращения.

При этом оценивая структуру персонала по возрасту (рисунок 2.13), стоит отметить, что в компании наибольший удельный вес занимают сотрудники в возрасте 25-45 лет. Стоит отметить, что данный возраст является наиболее продуктивным для компании.

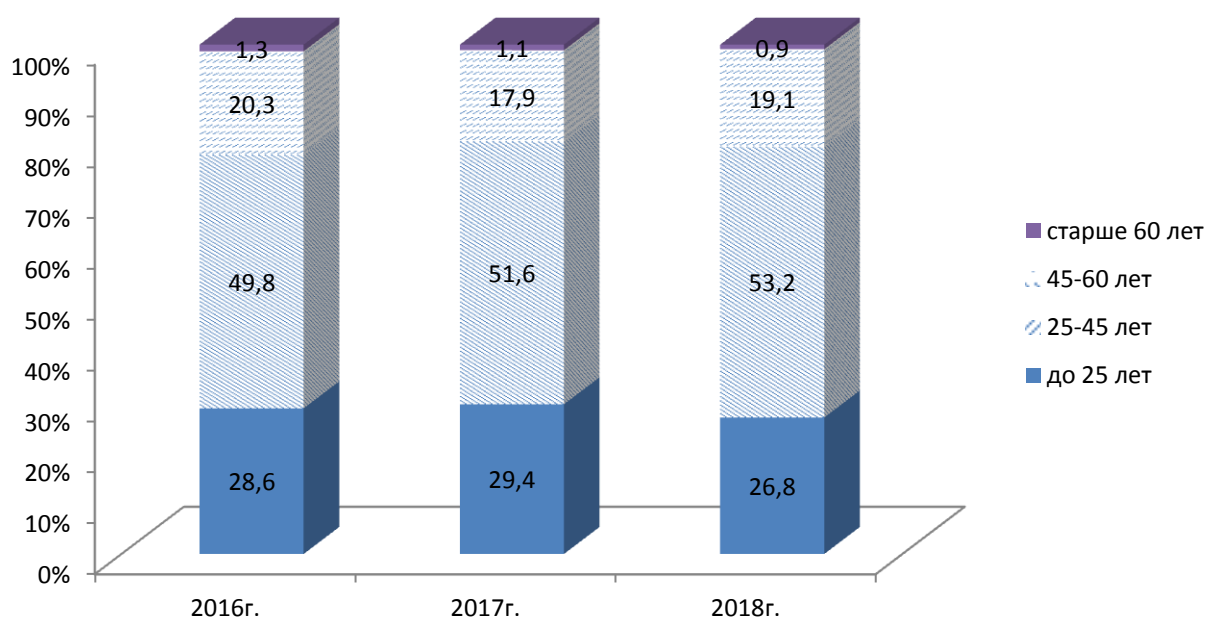


Рисунок 2.13 – Структура персонала ПАО «Ростелеком» по возрасту, %

Таким образом, в результате проведенного исследования было установлено, что человеческий капитал компании обладает высоким качеством. Стоит отметить, что качество этого ресурса ежегодно улучшается.

Следующая составляющая интеллектуального капитала Компани является клиентский капитал. Первоначально рассмотрим динамику клиентов компании в рамках основных направлений деятельности.

Российская Федерация в лице Росимущества является основным владельцем компании (с долей более 45%), при этом ПАО «Ростелеком» является основным поставщиком телекоммуникационных услуг для органов государственной власти и реализует ряд государственных программ.

«Ростелеком» является эксклюзивным оператором, который реализует национальный проект «УЦН». Цель данного проекта заключается в обеспечении высокоскоростным доступом в интернет жителей сельских поселений через подключение населённых пунктов к волоконно-оптическим линиям связи. Согласно договору компания должна обеспечить точками доступа населённые пункты с численностью 250-500 человек. В программе «УЦН» принимают участие более 6 000 населённых пунктов. Динамика потребителей портала «Госуслуги» представлена на рисунке 2.14.

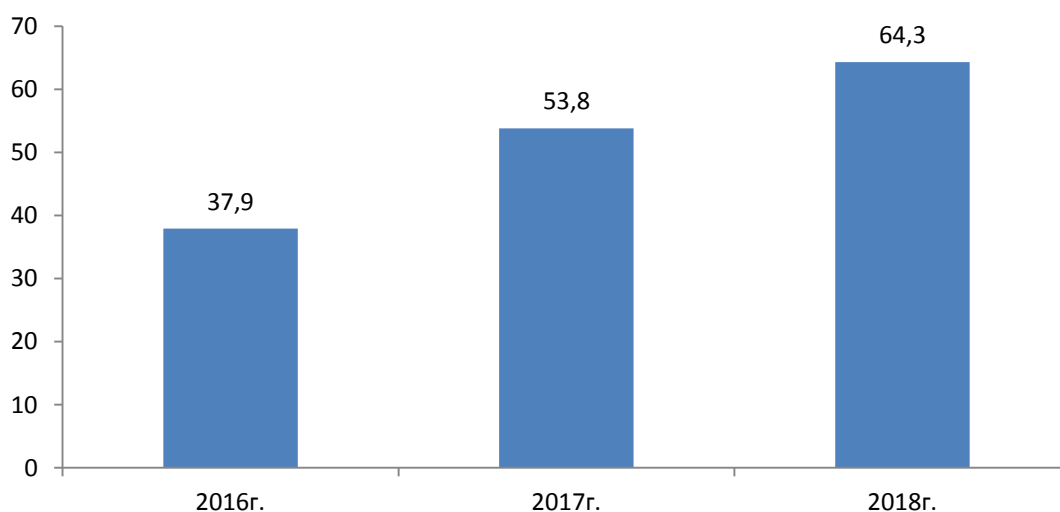


Рисунок 2.14 – Динамика потребителей портала «Госуслуги», млн. чел.

Необходимо отметить, что данная составляющая интеллектуального капитала оценивается не только количеством потребителей, но и так называемым качеством выражающемся в лояльности, то есть в постоянном использовании услуги по мере возникновения необходимости.

Оценивая уровень постоянства потребления данной услуги необходимо отметить, что лояльность потребителей постоянно растет (рисунок 2.15), однако это связано не только с активной деятельностью самой компанией, а в большей степени государственной программой цифровизации национальной экономики.

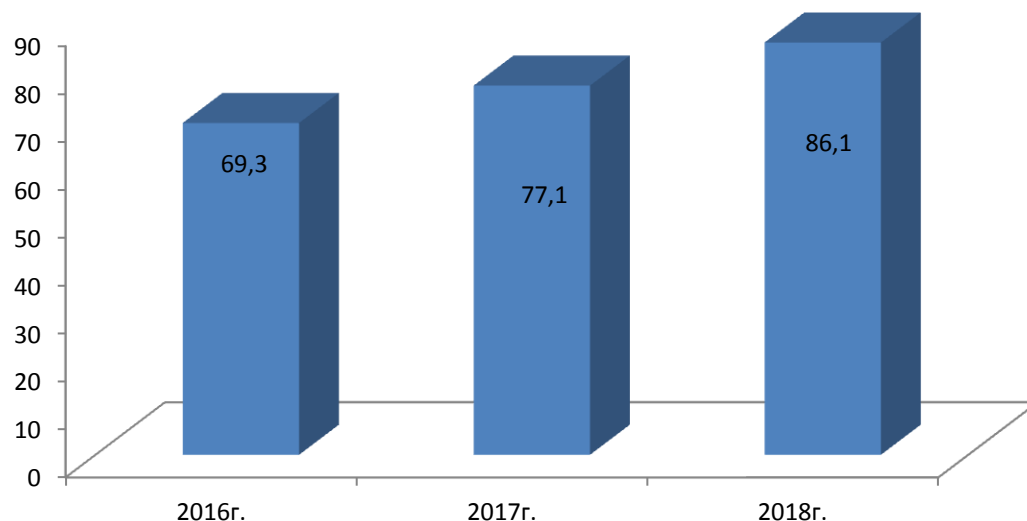


Рисунок 2.15 – Динамика уровня постоянства потребителей услуг портала «Госуслуги», %

Предоставление широкополосного доступа в интернет (ШПД)– одно из приоритетных направлений компании. ПАО «Ростелеком» является лидером в России по количеству абонентов услуг ШПД, розничная абонентская база в 2018 году составила 13,4 млн. человек, что на 14,5% больше чем в 2016 году.

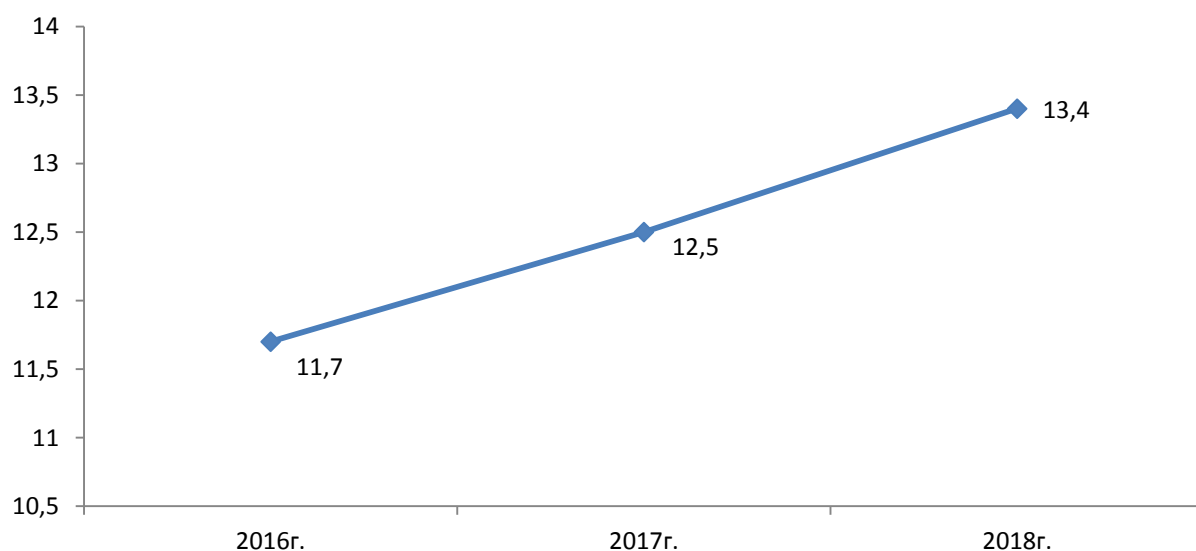


Рисунок 2.16 – Динамика числа абонентов услуг ШПД, млн. чел.

При этом лояльность по данному направлению деятельности составила 89,7%, что выше уровня 2016 года на 17,2%.

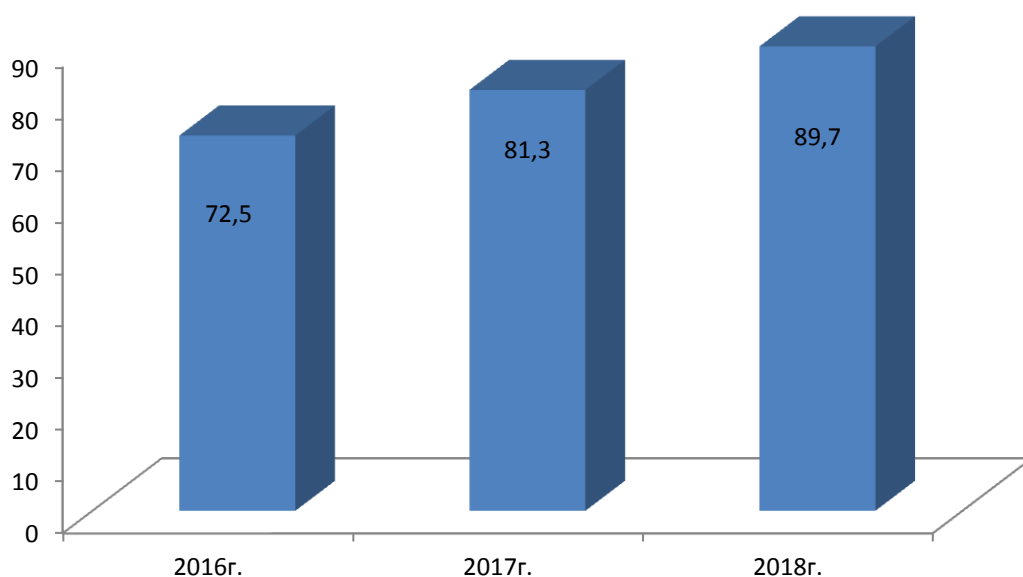


Рисунок 2.17 – Динамика лояльности абонентов услуг ШПД, %

Также в рамках реализации государственного заказа по итогам 2018 года более 3000 медучреждений были обеспечены высокоскоростным доступом в интернет. Таким образом, данное направление также можно рассматривать как высокоэффективное.

Большая часть клиентов компании вместе с услугой ШПД подключают услугу интерактивного телевидения (IPTV). В этом направлении ПАО «Ростелеком» также является лидером по количеству абонентов, их число к 2019 году превышает 10,1 млн. человек.

«Ростелеком» активно продвигает собственную геоаналитическую платформу «РусГИС». Кроме того, была разработана концепция по созданию двух государственных информационных систем для Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии.

Рынок фиксированной телефонии находится в трудной ситуации, доходы от данного сегмента снижаются вместе с количеством абонентов на протяжении последних лет.

ПАО «Ростелеком» является одним из лидеров по количеству абонентов среди виртуальных операторов сотовой связи. В 2017 году группа запустила направление корпоративной сотовой связи, а также выпустила ряд новых тарифных линеек, продуктов и программ, направленных на создание единой системы обслуживания и управления услугами. Абонентская база превысила 830 тыс. клиентов.

По результатам проведенного анализа можно дать общие характеристики клиентского капитала ПАО «Ростелеком» (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Общие характеристики клиентского капитала ПАО «Ростелеком»

Направление деятельности	Доля рынка, %	Степень лояльности клиентов, % (2018г)	Потенциал
«Госуслуги»	100	86,1	Высокий
Предоставление широкополосного доступа в интернет	45,6	89,1	Высокий
Услуги интерактивного телевидения	63,8	92,4	Высокий
Рынок фиксированной телефонии	86,3	22,7	Низкий
Сотовая связь	32,7	77,4	Высокий

Представленные данные показывают, что клиентский капитал компании обладает высоким потенциалом, способным обеспечить рост ее доходности и активного развития.

Таким образом, проведенный анализ показал, что интеллектуальный капитал компании растет практически по всем его базовым составляющим, в особенности это касается человеческого и клиентского капиталов.

2.3 Оценка эффективности управления формированием и развитием интеллектуального капитала в корпорации

ПАО «Ростелеком» ведет активную работу в области развития информационных технологий беспилотный транспорт, платформы виртуальной реальности и биометрии, телемедицина, дистанционное образование, «умный» город – развитие этих цифровых экосистем может принести по разным оценкам, дополнительный прирост экономики от 0,4 до 0,9 % ВВП в год, говорится в программе «Цифровая экономика Российской Федерации». В этой связи компания активно разрабатывает и внедряет как в своей деятельности, так и в рамках предоставляемых услуг современные информационные технологии, в основе которых используется искусственный интеллект. Одной из ключевых задач, которую компания решает в настоящее время, является ее гармонизация с госпрограммой «Цифровая экономика Российской Федерации» в реализации которой «Ростелеком» играет одну из главных ролей. «Ростелеком» – основной партнер государства по реализации инфраструктурных инициатив программы, созданию современных отечественных цифровых сервисов и платформ в интересах граждан и бизнеса. На развитие данного элемента интеллектуального капитала компания увеличила размер расходов за исследуемый период практически в 2 раза (рисунок 2.18).

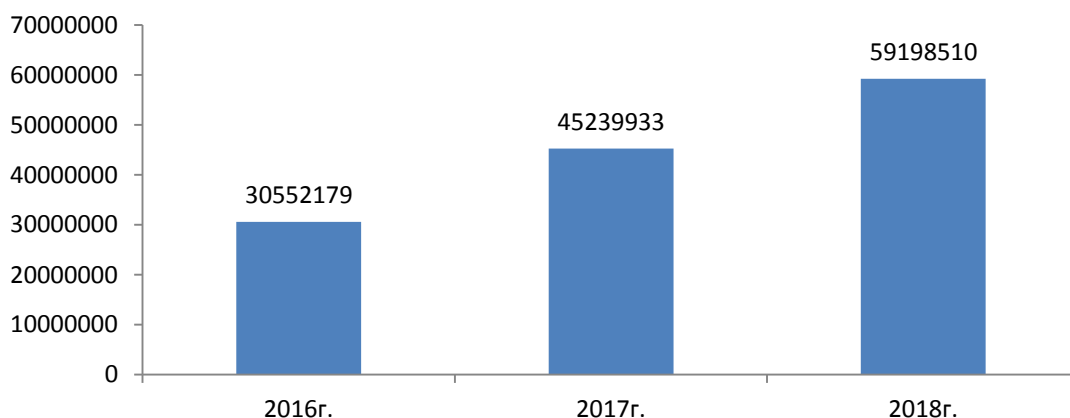


Рисунок 2.18 – Динамика затрат на развитие информационных технологий

В рамках управления клиентским капиталом ПАО «Ростелеком» осуществляет активное взаимодействие с заинтересованными сторонами посредством группы информационных каналов, включая официальные интернет-порталы и каналы компании в социальных сетях, а также корпоративные издания. С 2011 года компания ежегодно публикует отчет об устойчивом развитии руководствуясь международными стандартами по раскрытию показателей нефинансовой отчетности: руководством GRI, стандартом AA1000 Stakeholder Engagement Standard (SES). Начиная с 2018 года (с подготовки отчета за 2017 год), компания перешла на отчетность по четвертому поколению GRI. Отчеты об устойчивом развитии внесены в Национальный регистр корпоративных нефинансовых отчетов, формируемый Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП).

По итогам 2018 года компания включена в группу лидеров по следующим ключевым индексам РСПП:

1. Индекс «Ответственность и открытость» отражает ситуацию в сфере раскрытия корпоративной информации по вопросам устойчивого развития и корпоративной ответственности: анализируются 70 индикаторов, характеризующих ответственную деловую практику, включая экономические, экологические, социальные показатели деятельности и аспекты корпоративного управления;

2. Индекс «Вектор устойчивого развития» отслеживает динамику результативности деятельности компании в этой сфере, изменение 10 ключевых показателей оценивается в развитии, на протяжении нескольких лет: производительность труда, охрана труда и здоровья работников, обучение и повышение квалификации персонала, текучесть кадров, социальные инвестиции, выбросы в атмосферу, использование водных источников, использование энергии, обращение с отходами.

С сентября 2016 года во всех регионах присутствия «Ростелекома» функционирует корпоративное телевидение, которое фокусируется на

материалах культурно-развлекательного и информационно-аналитического характера.

Компания ведет 54 федеральных и региональных аккаунта с аудиторией более 600 тысяч человек, в них публикуются новости, пользователи обсуждают важные темы и получают обратную связь. Ежедневно через социальные сети поступает около 800 обращений, на которые оперативно отвечают специалисты компании.

Для донесения ключевой информации о корпоративной социальной ответственности функционирует также ряд веб-сайтов.

С целью повышения прозрачности ПАО «Ростелеком» принял решение привлекать представителей ключевых заинтересованных сторон к подготовке отчета путем участия в диалогах по обсуждению социально значимых аспектов деятельности компании и отражению этой деятельности в готовящемся отчете.

Следует отметить, что на управления клиентским капиталом, компания также наращивает расходы, которые также могут рассматриваться как затраты на увеличение стоимости бренда, так как она напрямую зависит от лояльности клиентов. Динамика расходов на развитие клиентского капитала и увеличения стоимости бренда представлены на рисунке 2.19.

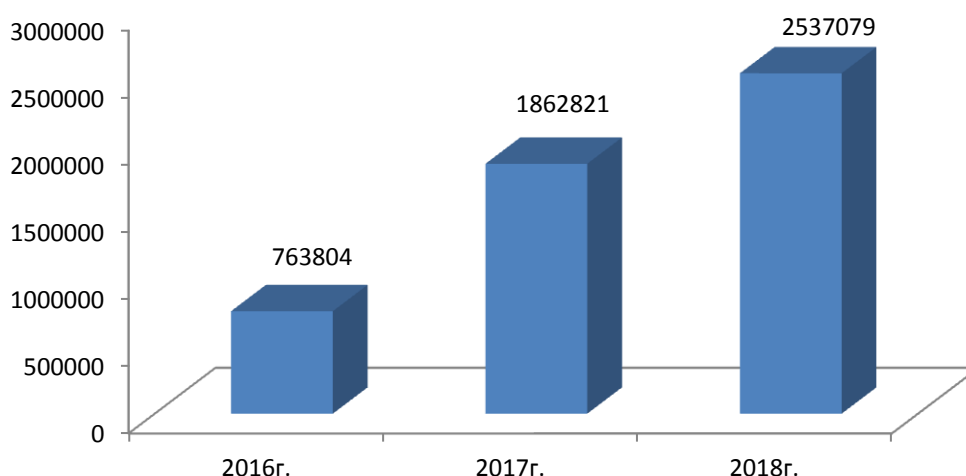


Рисунок 2.19 – Динамика затрат на управление клиентским капиталом и увеличение стоимости бренда, тыс. руб.

Приведенные данные показывают, что за исследуемый период затраты на данные направления деятельности увеличились более чем в 3 раза.

Рассмотрим эффективность данных затрат путем сопоставления рыночной стоимости бренда затрат на его увеличение (рисунок 2.20).

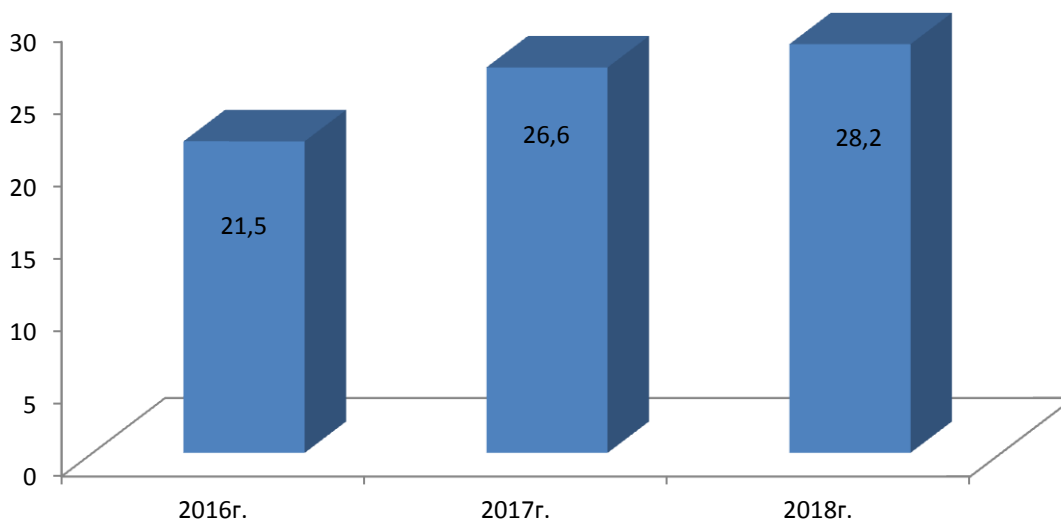


Рисунок 2.20 – Соотношение рыночной стоимости бренда и затрат на ее увеличение

Таким образом, результаты проведенных расчетов показывают, что вложенные средства в развитие бренда с каждым годом окупаются гораздо выше. Так если в 2016 году соотношением между рыночной стоимостью бренда компании и затратами на его формирование было 21,5 раз, то к 2018 году оно увеличилось до 28,2 раз.

Наибольшее внимание в системе управления интеллектуальным капиталом руководство компании уделяет развитию человеческого капитала. В данном направлении основополагающим приоритетом для компании является развитие команды профессионалов, которые способны достигать индивидуальных результатов и демонстрировать успешную командную работу в долгосрочной перспективе.

В «Ростелекоме» сформирована стратегия по управлению персоналом до 2022 года. Она сфокусирована на привлечении и удержании лучших

сотрудников, предоставлении перспектив карьерного роста, обеспечении достойной мотивации и признания достижений, развитии диалога с руководством, а также раскрытии лидерского потенциала менеджмента.

Оплата труда – важный аспект взаимодействия компании и сотрудников. Стремление стать работодателем, которого выбирают лучшие сотрудники, помимо прочих аспектов, подразумевает введение прозрачных и справедливых подходов к оценке труда и предоставления соответствующего вознаграждения. Динамика среднемесячной заработной платы сотрудников ПАО «Ростелеком» представлена на рисунке 2.21.

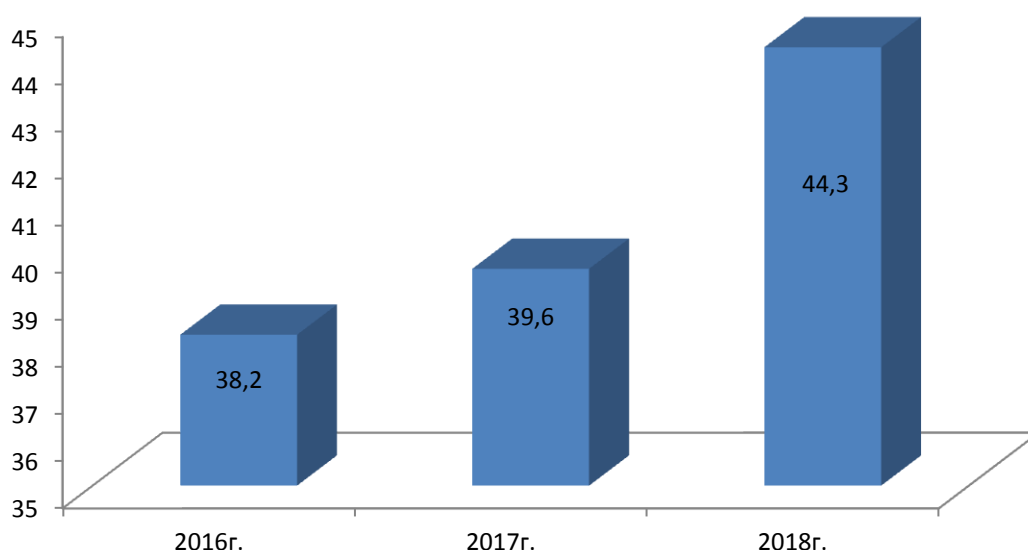


Рисунок 2.21 – Динамика среднемесячной заработной платы сотрудников ПАО «Ростелеком», тыс. руб.

Таким образом, приведенные данные показывают, что размер среднемесячной заработной платы за исследуемый период увеличился в 1,2 раза, что значительно выше, чем в среднем по стране.

В ПАО «Ростелеком» действует система мотивации персонала, основанная на оценке выполнения целей за оцениваемый период. Эта система учитывает выполнение таких показателей:

- корпоративных КПЭ, характеризующих достижение стратегических целей компании;
- бизнес-КПЭ, характеризующих работу подразделений и работников на всех уровнях управления, являющихся результатом каскадирования корпоративных КПЭ на функциональные направления;
- целей в формате MBO (Management by Objectives), характеризующих выполнение проектных задач;
- оценки личной эффективности сотрудника (оценивается непосредственным руководителем сотрудника).

Помимо прозрачной системы оплаты труда, сотрудники получают льготы и гарантии, повышающие их социальную защищенность. Среди таких социальных гарантий: добровольное медицинское страхование (ДМС), корпоративная система скидок на финансовые услуги (продукты банков-партнеров, страховых компаний, сетевых магазинов и предприятий сферы услуг) и прочее. Для всех сотрудников компании создана корпоративная дисконтная карта, предоставляющая доступ к системе скидок, которая постоянно расширяется

Каждый сотрудник имеет возможность получать скидку от 10% до 30% на разные виды услуг, в том числе посещение культурных и развлекательных мероприятий. Для удобства сотрудников на корпоративном портале создан специальный раздел («LIVE/Предложения для сотрудников»), в котором представлены все актуальные корпоративные предложения и скидки на бытовые, потребительские услуги, в том числе и те, что предоставляются вблизи офисов и онлайн. Сотрудники пользуются льготными корпоративными тарифами на телекоммуникационные услуги, для их детей организовываются программы отдыха и санаторно-курортного лечения. Одновременно с этим в компании продолжает реализовываться жилищная программа для сотрудников, имеющих проблемы с жильем.

В ПАО «Ростелеком» действует корпоративная пенсионная программа, которая предоставляет дополнительную поддержку работникам после

выхода на пенсию. Новая корпоративная пенсионная программа позволяет сотрудникам накапливать личные взносы, а также солидарные и мотивационные взносы со стороны компании. Участником этой программы может стать любой сотрудник. В то же время право на взносы со стороны компании имеют сотрудники со стажем работы в ПАО «Ростелеком» более одного года с оценкой выполнения КПЭ более 90 %.

«Ростелеком» регулярно разрабатывает и реализовывает инициативы, цель которых – создать необходимые условия для конструктивного двустороннего диалога между сотрудниками и руководителями разных уровней, а также развития кросс-функциональных и горизонтальных связей. Каждый сотрудник при помощи современных краудсорсинговых платформ может принять участие в совместном поиске решений и предложить свою идею оптимизации бизнес-процессов. Инструментами построения такого диалога в ПАО «Ростелеком» служит канал внутренних коммуникаций: корпоративный портал, включающий корпоративную социальную сеть. Мы также активно используем возможности электронных рассылок и дайджеста HR.

С 2016 года новым инструментом для информирования сотрудников, развития корпоративной культуры и продвижения продуктов ПАО «Ростелеком» стало внутрикорпоративное ТВ, по которому трансляция ведется в офисах компании во всех макрорегионах. В 2018 году охват офисным телевидением увеличился. Разработана единая система управления контентом, все выпуски передач также доступны на корпоративном портале.

В рамках развития человеческих ресурсов в компании разработана корпоративная программа обучения, реализуемая по двум направлениям: корпоративный университет; корпоративная система дистанционного обучения. Динамика среднего количества часов затраченных на обучение сотрудников «Ростелеком» представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Динамика среднего количества часов затраченных на обучение сотрудников ПАО «Ростелеком»

Категория сотрудников	2016г.	2017г.	Темп роста, %	2018г.	Темп роста, %
Топ-менеджеры	36,33	35,21	96,92	34,11	96,88
Руководители	35,23	38,28	108,66	52,04	135,95
Специалисты	24,22	27,39	113,09	31,22	113,98
Рабочие	29,11	29,27	100,55	34,93	119,34

Данные представленные в таблице, показывают, что по всем категориям работников за исключением топ-менеджеров наблюдается рост затрат времени на обучение. При этом наиболее высокие темпы роста затрат наблюдаются по категории руководители.

Эффективность реализации данного направления может быть оценена с помощью результата получаемого в расчете на одного сотрудника компании (рисунок 2.22).

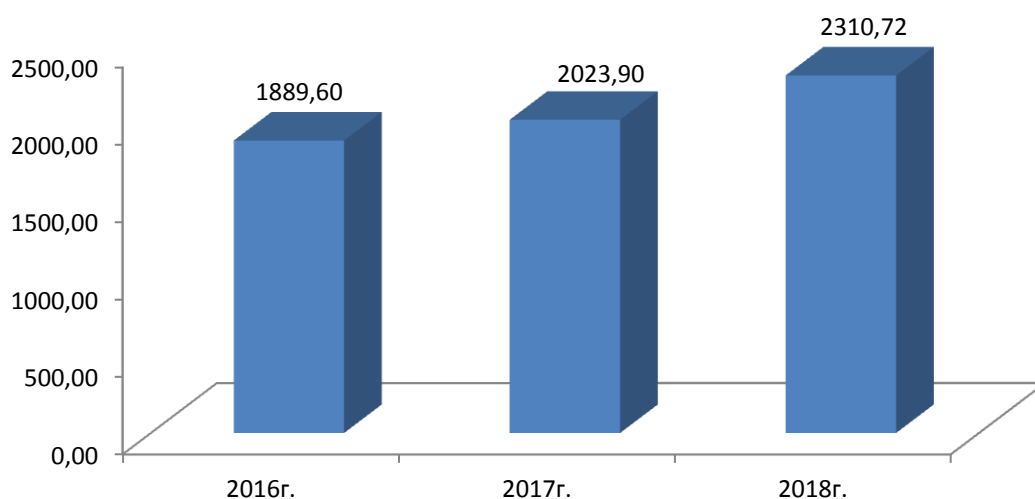


Рисунок 2.22 – Динамика производительности труда в ПАО «Ростелеком», тыс. руб. / чел.

На основании произведенных расчетов можно утверждать, что все усилия направленные на развитие человеческого капитала в ПАО «Ростелеком» способствуют росту эффективности его использования.

Для оценки эффективности управления интеллектуальным капиталом в компании воспользуемся несколькими методиками.

Первоначально рассмотрим динамику интеллектуального капитала на основании Коэффициент Д. Тобина представляющего собой отношение рыночной стоимости капитала к величине собственного капитала компании. Динамика эффективности использования интеллектуального капитала по данной методике представлена на рисунке 2.23.

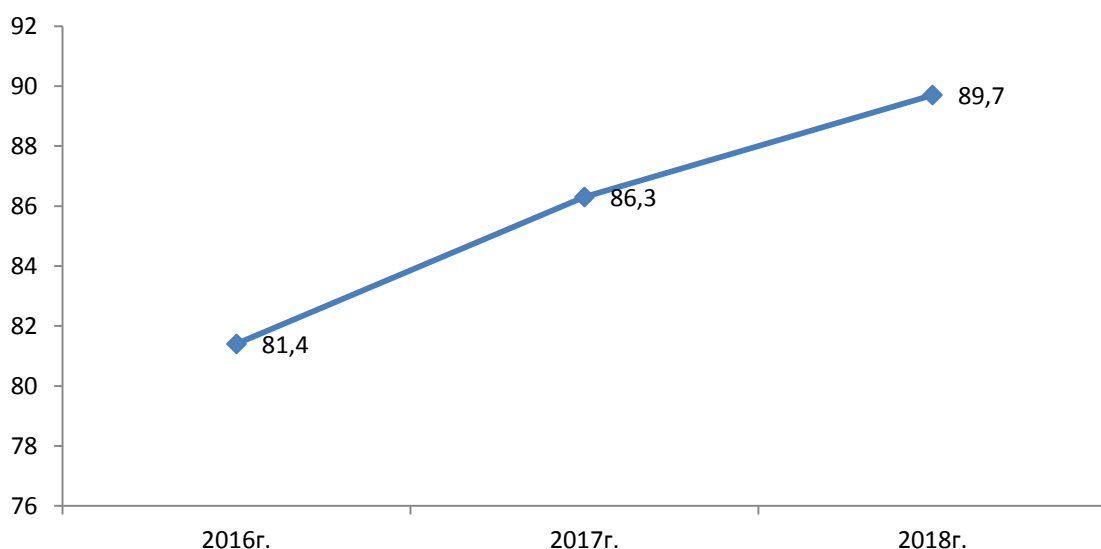


Рисунок 2.23 – Динамика эффективности использования интеллектуального капитала (по Д. Тобину)

Представленные данные показывают, что эффективность управления интеллектуальным капиталом в компании возрастает. Так если в 2016 году рыночная стоимость компании превышала собственный капитал компании в 81,4 раза, то в 2018 году уже в 89,7 раз.

Также в качестве широко используемого метода оценки эффективности управления интеллектуальным капиталом компании является метод отдачи на активы, предполагающий соотношение отдачи на активы компании к

среднеотраслевой отдачи активов. Динамика эффективности использования интеллектуального капитала по этому методу представлена на рисунке 2.24.

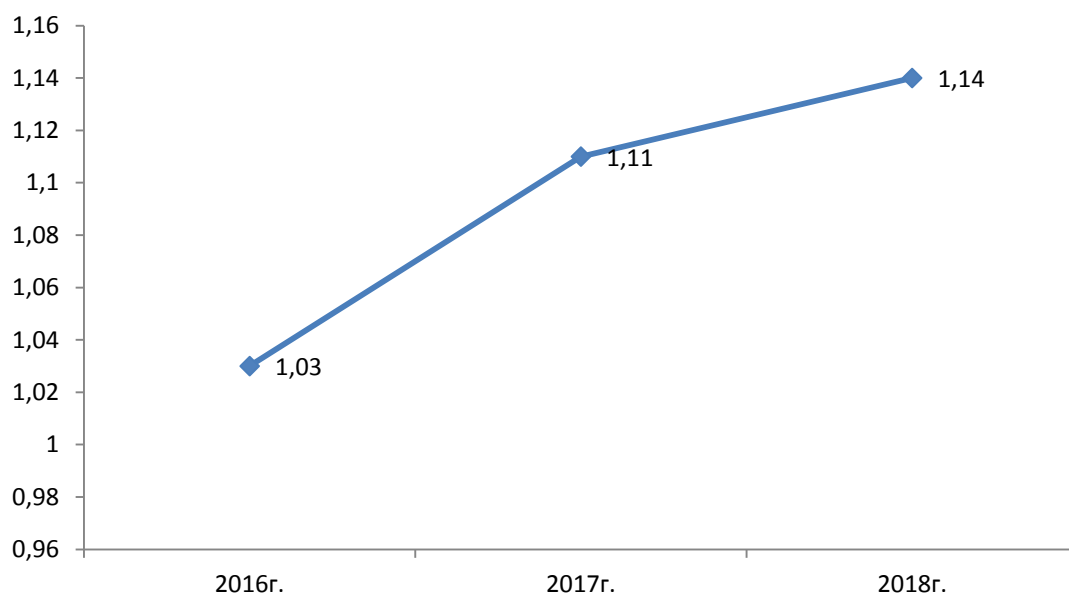


Рисунок 2.24 – Динамика эффективности использования интеллектуального капитала (по методу отдачи на активы)

В соответствии с данным методом было выявлено, что интеллектуальный капитал в ПАО «Ростелеком» используется более эффективно чем в среднем по отрасли.

Таким образом, проведенный анализ показал, что в ПАО «Ростелеком» наблюдается рост эффективности управления интеллектуальным капиталом. Однако было установлено, что отсутствует общая система управления, обеспечивающая взаимодействие подсистем управления элементами интеллектуального капитала. То есть каждый элемент управляется отдельно при этом по большинству аспектов не соприкасаясь друг с другом.

3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЕМ И РАЗВИТИЕМ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА В ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

3.1 Модель системного управления элементами интеллектуального капитала корпорации

На основе результатов качественного и количественного исследований было выявлено отсутствие системного подхода к управлению интеллектуальным капиталом корпорации.

Нужно отметить, что интеллектуальный капитал не складывается из отдельных частей: человеческого, структурного и клиентского, он создается в результате их взаимодействия. Знания и способности работников корпорации (человеческий капитал) воплощаются в организационные процессы и связи с партнерами (структурный капитал), которые, в свою очередь, создают базу для устойчивых и продолжительных отношений с клиентами (клиентский капитал). Сотрудничество с клиентами и партнерами помогает накапливать опыт, развивать знания и способности работников, создавать базы данных и т. д. Таким образом, в корпорации происходит круговое движение частей интеллектуального капитала: от человеческого до клиентского и наоборот. Однако в процессе взаимодействия составляющих интеллектуального капитала можно получить положительный эффект, не соответствующий приложенным усилиям. Поэтому для успешного формирования интеллектуального капитала корпорации необходимо эффективное взаимодействие, взаимопроникновение различных видов интеллектуального капитала, создание при этом синергетического эффекта.

В этой связи предлагается модель системного управления основными элементами интеллектуального капитала корпорации. Любая система и модель управления должна быть целенаправленной, поэтому в качестве

основополагающей цели предлагаемой модели системного управления была определена цель роста стоимости компании.

В рамках выдвигаемой модели предлагается взаимоувязать все три базовых элемента интеллектуального капитала (рисунок 3.1).

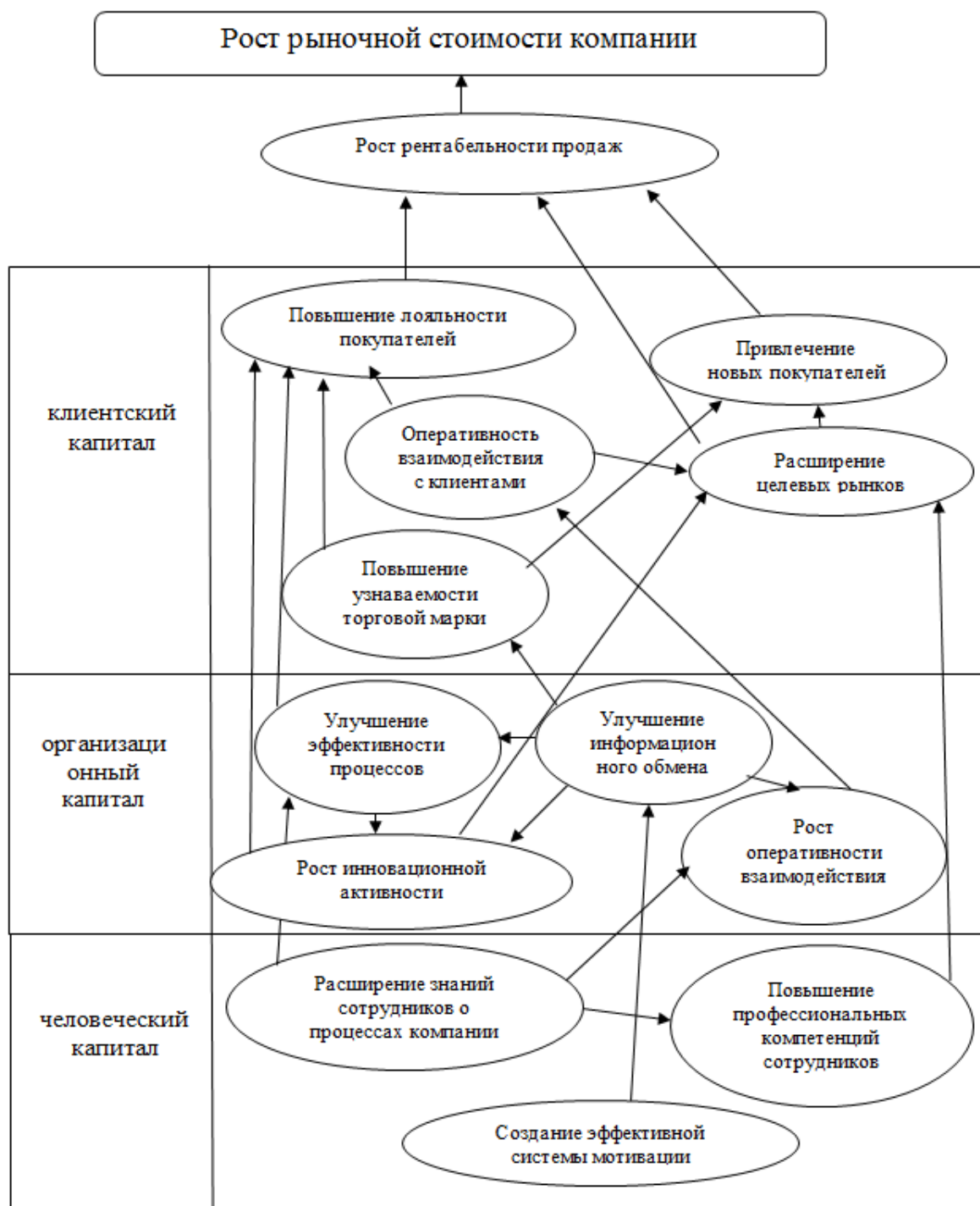


Рисунок 3.1 – Предлагаемая модель системного управления основными элементами интеллектуального капитала корпорации в достижении главной ее цели

В основе работы успешно развивающихся организаций в изменяющейся среде лежат знания и навыки ее сотрудников, которые называют специфическим человеческим ресурсом, способным использовать свои навыки и знания в конкретной сфере деятельности

Далее в рамках каждого элемента интеллектуального капитала предлагается по каждой цели определить комплекс задач. Так декомпозиция цели «Расширение знаний сотрудников о процессах организации» представлена на рисунке 3.2.

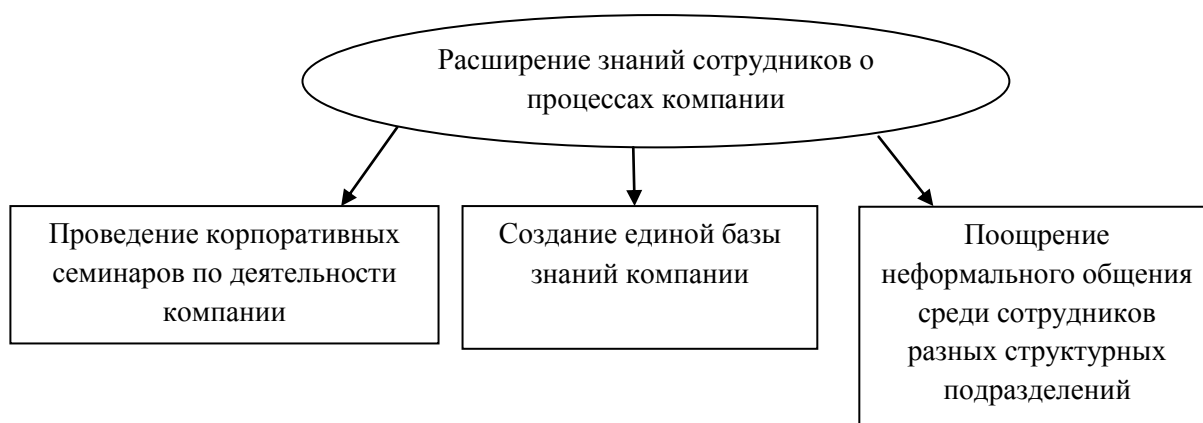


Рисунок 3.2 – Декомпозиция цели «Расширение знаний сотрудников о процессах компании»

Таким образом, внедрение предлагаемой модели обеспечит в первую очередь включенность персонала в достижение целей и понимание того, что и зачем они делают, таким образом, расширение знаний сотрудников о процессах организации является неотъемлемой задачей, которую следует выполнять при управлении интеллектуальным капиталом.

На рисунке 3.3 представлена диаграмма окружения цели «Создание эффективной системы мотивации». Данная задача также тесно связана со спецификой внедрения и предполагает на основе новых знаний сотрудников о процессах организации внедрить систему мотивации, которая позволила бы повысить производительность и заинтересовать сотрудников в совместном достижении целей.



Рисунок 3.3 – Декомпозиция цели «Создание эффективной системы мотивации»

Цель повышения профессиональных компетенций будет рассмотрена более детально в следующем параграфе данного исследования. Для оценки степени достижения поставленных целей предлагается следующая система показателей

Таблица 3.1 – Система показатели эффективности управления человеческим капиталом

Стратегические цели первого уровня	Стратегические цели второго уровня	Показатели эффективности	Пороговые значения
Расширение знаний сотрудников о процессах организации	Проведение корпоративных семинаров по деятельности компании	Количество корпоративных семинаров	Не менее 1 раза в квартал
	Создание единой базы знаний компании	Доступность базы знаний	Не менее 70% работников
	Поощрение неформального общения среди сотрудников разных структурных подразделений	Количество неформальных мероприятий	Не менее 1 в квартал
Создание эффективной системы мотивации	Применить систему мотивации сотрудников на основе KPI	Процент внедрения системы KPI	Не менее 50%
	Проводить оценку лояльности сотрудников к компании	Степень удовлетворенности сотрудников организации	Не менее 70%

В отношении целей элемента «организационный капитал» следует отметить, что они имеют непосредственную связь с целями «Расширение знаний сотрудников о процессах организации» и «Создание эффективной системы мотивации».

Цель «Улучшение эффективности процессов» подразумевает улучшения в деятельности всей корпорации и основана на применении интегрированной информационной системы управления, которая позволяет вести учет и оценку взаимодействия всех процессов (рисунок 3.4).

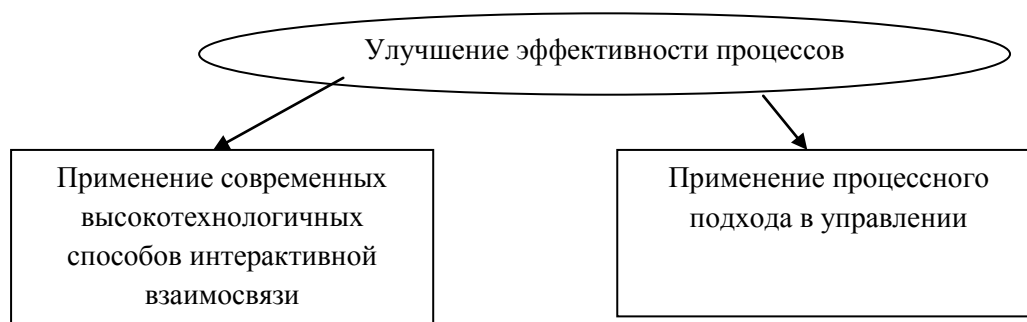


Рисунок 3.4 – Декомпозиция цели «Улучшение эффективности процессов»

Декомпозиция цели улучшение информационного обмена представлена на рисунке 3.5.

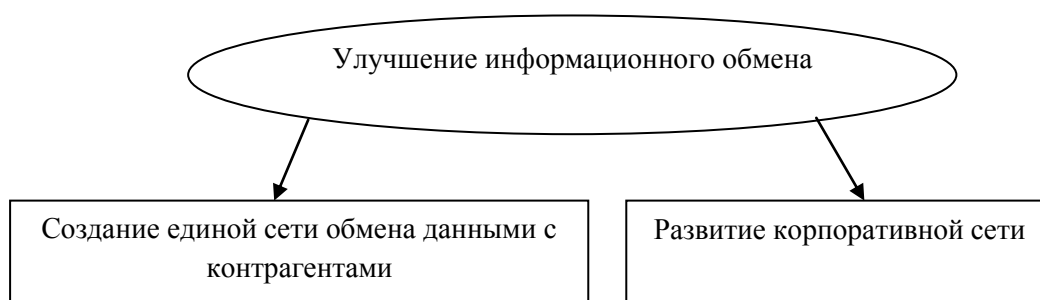


Рисунок 3.5 – Декомпозиция цели «Оперативность взаимодействия с контрагентами»

Одной из главных целей в рамках организационного капитала является достижение цели «рост инновационной активности», декомпозиция данной цели представлена на рисунке 3.6.

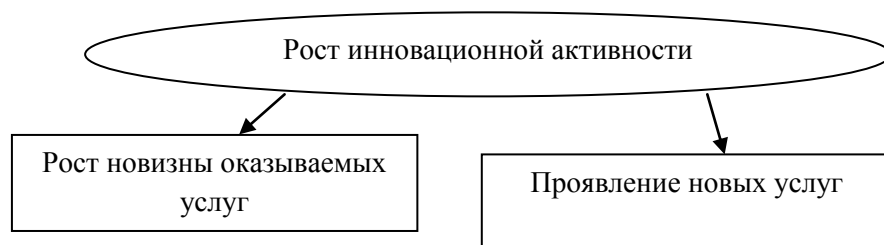


Рисунок 3.6 – Декомпозиция цели «Рост инновационной активности»

Для оценки результативности управления организационным капиталом предлагается следующая система показателей (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Основные показатели эффективности управления организационным капиталом

Стратегические цели первого уровня	Стратегические цели второго уровня	Ключевые показатели эффективности	Пороговые значения
1	2	3	4
Улучшение эффективности процессов	Применение современных высокотехнологичных способов интерактивной взаимосвязи	Охват подразделений	Более 90%
	Применение процессного подхода в управлении		
Улучшение информационного обмена	Создание единой сети обмена данными с контрагентами	Охват подразделений	Более 90%
	Развитие корпоративной сети		

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4
Рост инновационной активности	Рост новизны товарного ассортимента	Количество новых ассортиментных позиций	Не менее 3 в год
	Рост глубины ассортимента	Количество новых позиций в рамках существующего ассортимента	Не менее 1 в год

Клиентский капитал включает в себя выполнение пяти главных целей. Реализация представленных выше целей, позволят укрепить положение компании на рынке, обеспечить прирост новых постоянных клиентов и соответственно повысить уровень продаж. Эти цели имеют связи с человеческим и организационным капиталом, чем подчеркивают свою значимость.

На основе цели «Улучшение эффективности процессов» происходит выполнение двух других целей, повышается оперативность взаимодействия с клиентами и контрагентами (рисунок 3.6).



Рисунок 3.6 – Декомпозиция цели « Оперативность взаимодействия с клиентами»

ПАО «Ростелеком» имеет огромное количество покупателей, ежедневно приобретающих продукцию. Поэтому грамотно построенный процесс реагирования на претензии и отзывы клиентов – является, одним из

важнейших факторов процветания корпорации. В предлагаемой системе существует два вида обработки обращений клиентов. Первый вид – это электронная система «Обратная связь», размещенная на сайте компании. С помощью данной системы потребитель может разместить свое обращение на сайте компании и получить ответ на него по электронным каналам связи. Данная система довольно удобна и показывает, что компания не отстает от мировых тенденций и использует сеть Интернет для удобства своих покупателей. Второй вид – это личные обращения клиентов, которые могут быть зафиксированы по телефону сотрудниками отдела сбыта. Этот вид обращений, хоть и является привычным и появился довольно давно, не может быть исключен из системы, потому что таким образом компания показывает качество сервиса и возможность оперативного решения всех возникающих трудностей. Таким образом, обслуживание двух данных систем позволяет получать информацию от покупателей, для обеспечения возможности более целенаправленно реализовать стратегию развития компании, рекламно-маркетинговых мероприятий, так же применение данных систем позволяет проводить коррекцию ассортиментной и ценовой политики, улучшать стандарты качества обслуживания покупателей.

Декомпозиция цели «Повышение узнаваемости и известности торговой марки» представлена на рисунке 3.7.

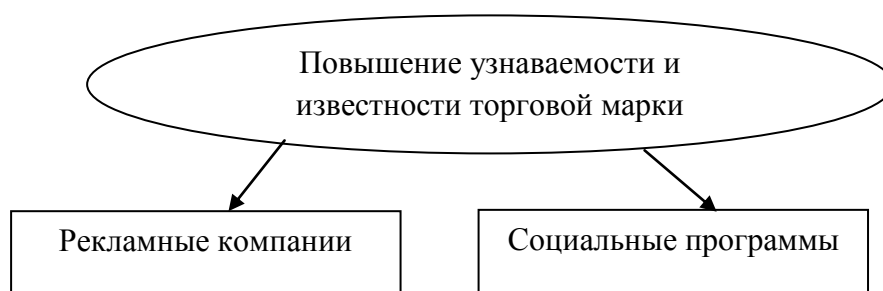


Рисунок 3.7 – Декомпозиция цели «Повышение узнаваемости и известности торговой марки»

Повышение узнаваемости и известности торговой марки, становится определяющей задачей, решение которой, влияет на увеличение числа

покупателей и повышение их лояльности. В этих условиях следует обращать особое внимание на проведение рекламных кампаний. В свою очередь, данные кампании это не единственное, благодаря чему ПАО «Ростелеком» уже заработала свою популярность, реализация социальных программ позволила заинтересовать довольно большую группу потребителей. Необходимо продолжить реализацию всех акций и программ компании в целях повышения узнаваемости и известности компании.

Выполнение цели «Расширение целевых рынков» так же является критическим фактором успеха выполнения всей стратегии ПАО «Ростелеком». Для выполнения данной задачи, существует три формата: «физической лицо», «корпоративный клиент», и «государственный сектор». В настоящий момент все эти три направления актуальны. ПАО «Ростелеком» должна активно развивать свое присутствие во всех трех формах. Таким образом, ПАО «Ростелеком» сможет повысить свои доли на первых двух рынка и не упустить лидерство на третьем. Декомпозиция цели «Расширение целевых рынков» представлена на рисунке 3.8.

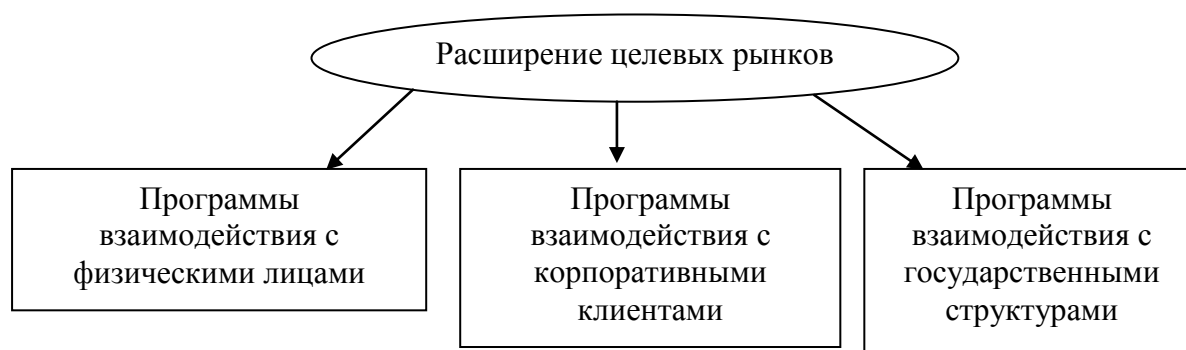


Рисунок 3.8 – Декомпозиция цели «Расширение целевых рынков»

На рисунке 3.9 представлены декомпозиции целей «Повышение лояльности покупателей» и «Привлечение новых покупателей».



Рисунок 3.9 – Декомпозиция целей «Повышение лояльности покупателей» и «Привлечение новых покупателей»

Эти цели являются следствием расширения целевых рынков, повышения узнаваемости торговой марки, улучшения оперативности взаимодействия с клиентами и улучшения ассортимента и качества предоставляемых услуг. Критическим фактором выполнения данных целей служит потребительский интерес, который стимулируется путем проведения различных рекламно-маркетинговых акций. По результатам проведения данных акций фиксируются повторные покупки и количество новых покупателей, что позволяет составить статистику и оценивать эффективность проведения подобных акций в дальнейшем для повышения товарооборота и количество постоянных покупателей.

Ключевые показатели эффективности для управления клиентским капиталом представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Ключевые показатели эффективности управления клиентским капиталом

Стратегические цели первого уровня	Стратегические цели второго уровня	Ключевые показатели эффективности	Пороговые значения
1	2	3	4
Оперативность взаимодействия с клиентами	Функционирование электронной системы «Обратная связь»	Скорость ответов на обращения клиентов	Не более 10 минут
		Процент положительных отзывов	Не менее 90%

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4
	Реагирование на личные обращения клиентов	Процент довольных клиентов	Не менее 90%
Повышение узнаваемости торговой марки	Рекламные компании	Процент положительных отзывов потребителей	Не менее 80% клиентов
		Индекс приверженности потребителей	Не менее 0,8
	Социальные программы	Благоприятный имидж компании	Не менее 70% опрошенных
Расширение целевых рынков	Программы взаимодействия с физическими лицами	Количество обслуживаемых клиентов в каждом регионе присутствия	70%
	Программы взаимодействия с корпоративными клиентами	Количество обслуживаемых клиентов в регионе	70%
	Программы взаимодействия с государственными структурами	Количество обслуживаемых структур	100%
Привлечение новых покупателей	Проведение рекламно-маркетинговых акций	Рост новых покупателей продукции	Не менее 20% в год
Повышение лояльности покупателей		Процент повторных покупок	Не менее 80%

В результате достижения указанных ключевых показателей ОАО «Ростелеком» обеспечит достижение главной цели. Таким образом, предлагаемая модель управления позволяет увязать все основные элементы интеллектуального капитала в достижение единой цели корпорации и определить роль и потребность в каждом из них.

3.2 Предложения по совершенствованию системы развития человеческого капитала в корпорации

Для современных корпораций, к которым относится ПАО «Ростелеком», обладание конкурентоспособной бизнес-моделью становится ключевым условием устойчивого долгосрочного развития на рынке деятельности.

Но для того, чтобы в бизнес-модели организации были сформированы уникальные конкурентные преимущества (на основе накопленного интеллектуального капитала), важно эффективно и результативно управлять профессиональными компетенциями персонала, развивая и совершенствуя их в определенной непротиворечивой последовательности мер. И решению этой задачи соответствует выработка специального управленческого алгоритма. Переходя к построению алгоритма управления профессиональными компетенциями персонала, считаем необходимым отметить, что основная задача здесь состоит в том, чтобы соотнести между собой не только оценочно-аналитические данные о состоянии развитости профессиональных компетенций сотрудников организации, а также стоимости ее интеллектуального капитала. Но и определить основные направления, в которых следует принимать управленческие решения с тем, чтобы:

- во-первых, сформировать когнитивный ресурсный потенциал организации и трансформировать его в когнитивно-познавательный комплекс, который будет использоваться каждым сотрудником в рамках надлежащего исполнения своих должностных обязанностей;
- во-вторых, обеспечить рост профессиональных компетенций персонала путем формирования у сотрудников устойчивой мотивации к развитию (в том числе к саморазвитию) посредством различных процедур обучения (с отрывом или без отрыва от производства);

- в-третьих, обеспечить трансформацию профессиональных компетенций персонала в интеллектуальный капитал и интеллектуальную ценность, которой обладает организация и которая обеспечивает последний прирост как экономических, так и неэкономических выгод (в первую очередь недоступных конкурентам).

Иными словами, здесь перед руководством организации будет стоять задача создания и внедрения концепции «обучение длиною в жизнь» (Lifelong Learning), которая означает, что персонал организации в целом, а также каждый отдельный сотрудник, осознавая, что его профессиональная успешность зависит от объема, качества и способности к обновлению знаний, умений и навыков, самоорганизуется свое сознание на постоянное обучение и развитие в рамках избранной, сложной или любой иной специализации, которая будет приносить ему персональные (в первую очередь экономические) выгоды.

Поэтому самонаведение или самонаправление индивида на обучение и развитие (профессиональное, личностное, этическое), включают четыре значимых компоненты, которые находятся в тесной взаимосвязи между собой (рисунок 3.10).



Рисунок 3.10 – Основные компоненты модели непрерывного обучения (модель "Lifelong Learning")

Таким образом, формируется замкнутый круг непрерывного обучения, он не статичен, но изменяется по спирали, и на каждом следующем витке объемы знаний, умений и навыков персонала, включенного в эту концепцию, увеличиваются, а значит, имеет место рост профессиональных компетенций.

Для обеспечения реализации концепции непрерывного обучения предлагаем следующий алгоритм управления профессиональными компетенциями персонала ПАО «Ростелеком» в целях максимизации стоимости интеллектуального капитала (рисунок 3.11).

Предлагаемый алгоритм управления профессиональными компетенциями персонала организации представляет собой последовательность действий стратегического характера, которые имеют два иерархических уровня:

- на первом уровне формируется аналитическая база для принятия подходов посредством анализа структуры, динамики кадровых ресурсов и состояния развитости профессиональных компетенций персонала. В том числе необходимо исследовать состояние капитальной базы организации в контексте интеллектуального, а также финансового и физического капитала (последние два необходимы для построения инфраструктуры деятельности организации);

- на втором уровне с учетом полученных аналитических оценок принимаются управленческие решения, ориентированные либо на реализацию заявленных стратегических планов (путем активного вовлечения компетенций сотрудников в бизнес-процессы организации), либо на оптимизацию состояния профессиональных компетенций персонала (путем оптимизации штата, введения новых форм мотивации, дополнительных инвестиций в развитие). Таким образом, реализация последовательности управленческих действий первого и второго уровня обеспечивает формирование конкурентных преимуществ в бизнес-модели организации и их эффективную эксплуатацию в целях увеличения экономических и прочих выгод деятельности. При этом имеющий место экономический рост и

социальное развитие организации обеспечивает максимизацию интеллектуальной ценности, преобразование интеллектуальной ценности в интеллектуальный, финансовый и физический капитал, инвестируемый в развитие не только бизнес-модели, но и в последующую модернизацию профессиональных компетенций персонала.



Рисунок 3.11 – Алгоритм управления профессиональными компетенциями персонала в целях повышения стоимости интеллектуального капитала организации

Реализация предложенного алгоритма может быть осуществлена посредством следующего механизма (рисунок 3.12).

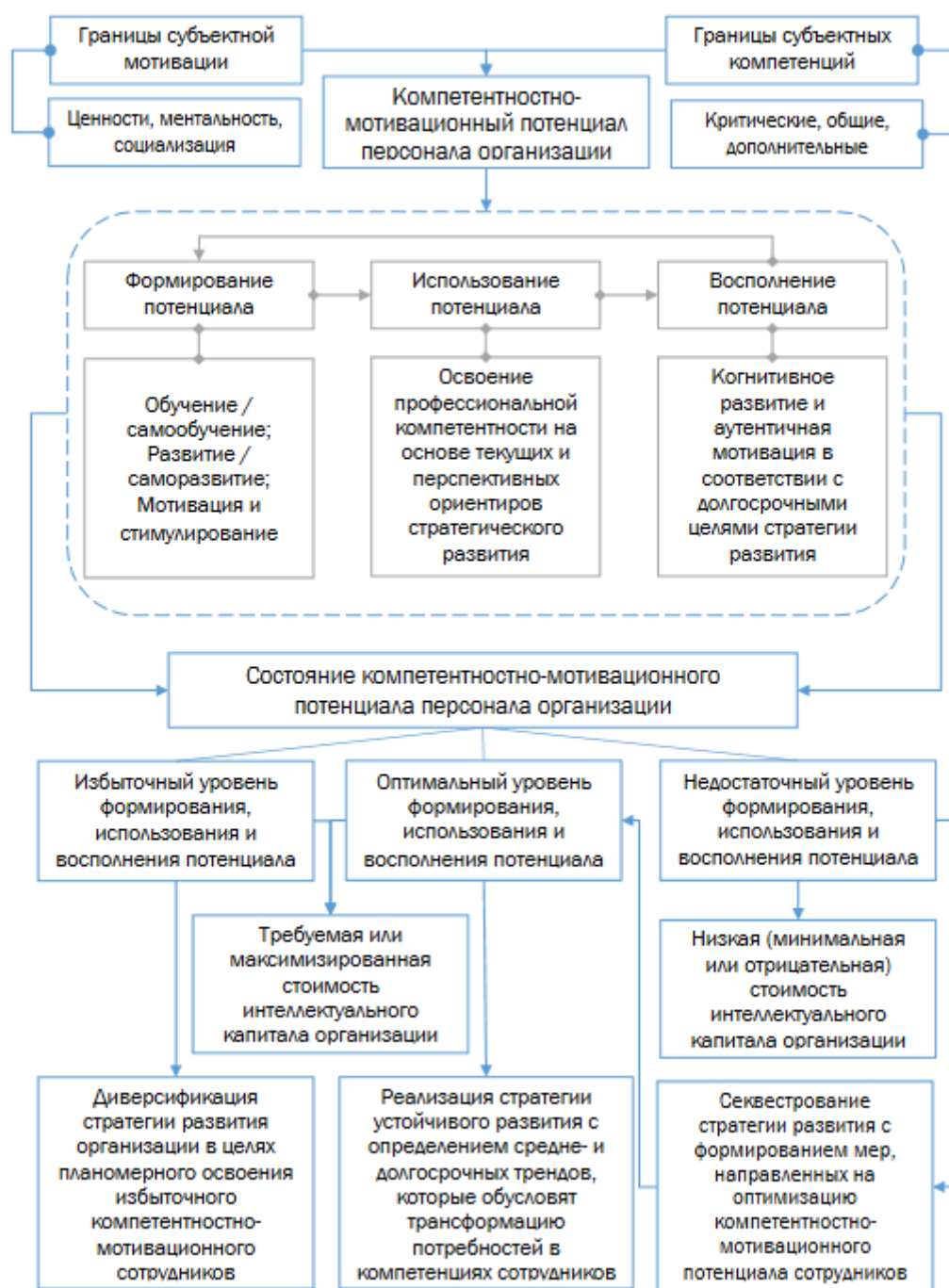


Рисунок 3.12 – Механизм управления профессиональными компетенциями персонала в целях повышения стоимости интеллектуального капитала организации

Ключевым и системообразующим элементом в предлагаемом механизме является процесс формирования, использования и восполнения компетентностно-мотивационного потенциала сотрудников организации на основе различных технологических подходов. Прежде всего необходимо рассмотреть технологии формирования компетентностно-мотивационного потенциала. И здесь мы предлагаем исходить из того:

а) система субъектных компетенций различается содержанием, структурной и динамикой развития и зависимости от категориальной принадлежности сотрудника (в данном случае мы рассматриваем три основные категории персонала: менеджмент, специалисты и рабочие, в каждой из которой можно выделить не менее двух подкатегорий);

б) границы субъектной мотивации определяют уровень соответствия профессиональных компетенций сотрудника занимаемой (желаемой) должности (от базового до максимального), и при этом стремление сотрудника к изменению своего потенциала раскрывается через ценности, ментальность и социальные нормы.

Учитывая, что собственно ценности, ментальности, а также социальные нормы, коих придерживается субъект, будут определять социально-психологический и общественно потенциальный смысл жизнедеятельности сотрудника организации, соответственно границы субъектной мотивации можно описать в контексте следующих ценностей:

1) ценность творчества – это прежде всего ценность труда и его новаторски-креативной составляющей, и прежде всего для самого индивида (сотрудника);

2) ценность переживания в данном случае мы будем рассматривать в аспекте понимания индивидом значимости своего труда для организации (достижения ею стратегических целей);

3) ценность отношения будет нами рассматриваться с точки зрения социально трудовой и социально - психологической позиции, которую занимает индивид (сотрудник) по отношению к организации (вовлеченность

или отрешенность). Соответственно, чем лучше у сотрудника развито понимание (осознания ценностей), тем выше будет его стремление к совершенствованию собственной компетентности (т.е. сумма профессиональных компетенций сотрудника будет соответствовать уже не базовому, но повышенному или максимальному уровню требования к должности).

При этом в рамках реализации предлагаемого механизма предлагается учитывать следующие:

- для каждой категории персонала необходимо подбирать аутентичный набор инструментов формирования / развития или совершенствования компетенций; мотивация к совершенствованию профессиональных компетенций должна учитывать уровень соответствия имеющихся у индивида (сотрудника) компетенций требованиям должности. На должностях, которые предлагают высокую ответственность, новаторски - творческие инициативы и т.п., уровень профессиональных компетенций сотрудника должен соответствовать повышенному и/или максимальному уровню требований к должности;

- сотрудники, которые принципиально не готовы к выстраиванию своей карьеры, продвижению по службе, не хотят изменять уровень своих знаний, умений и навыков и т.п., не должны получать дополнительное экономическое (материальное) стимулирование, поскольку эффективность такого сотрудника не повысится, но и затраты при этом не окупятся.

Таким образом, инструментальное обеспечение технологий формирования компетентностно-мотивационного потенциала персонала (а, следовательно, и профессиональных компетенций персонала) организации может быть представлено в соответствии с рисунком 3.13.

Вторым важнейшим компонентом предлагаемого механизма управления профессиональными компетенциями персонала организации в целях максимизации стоимости интеллектуального капитала является использование компетентностно-мотивационного потенциала сотрудников

(т.е. его непосредственное освоение в рамках текущей бизнес-модели развития организации). Иными словами, здесь важными являются инструменты, которые позволяют вовлечь всю имеющуюся у персонала профессиональную компетентность в выполнение должностных (функциональных) обязанностей.

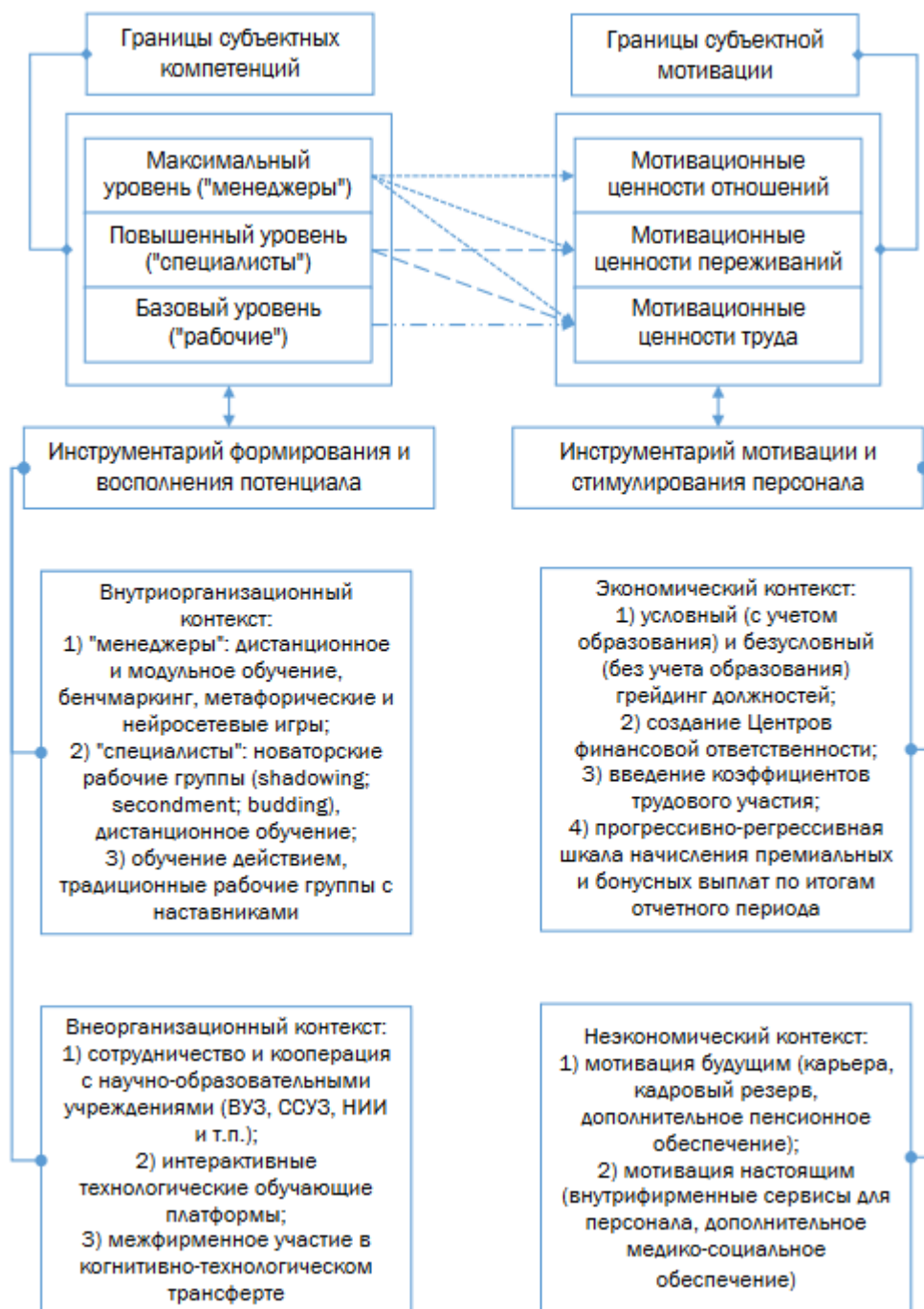


Рисунок 3.13 – Предлагаемая совокупность инструментов обеспечения технологий формирования компетентностно-мотивационного потенциала персонала корпорации

В рамках предлагаемого механизма управления профессиональными компетенциями персонала в целях повышения стоимости интеллектуального капитала организации предполагается что практически каждый сотрудник корпорации обладает не только критическими (т.е. абсолютно важными и не исключаемыми компетенциями), но и общими (необходимыми в том числе для совмещения должностей), а также дополнительными (необходимыми для карьерного / должностного роста) профессиональными компетенциями.

Третий значимый этап процесса, который определяет функционирование предлагаемого механизма управления профессиональными компетенциями персонала в целях максимизации стоимости интеллектуального капитала организации, - это восполнение компетентностно-мотивационного потенциала сотрудников. В данном случае здесь может быть применено инструментальное обеспечение технологий, которое используется на этапе формирования профессиональных компетенций.

Для корпорации, которая ориентирована на стратегически устойчивое и конкурентоспособное развитие, на этапе восполнения компетентностно-мотивационного потенциала сотрудников целесообразно использовать дополнительные инструменты. В первую очередь необходимо понять, что если этап формирования компетентностно-мотивационного потенциала ориентирован на обеспечение текущих потребностей, то этап восполнения должен быть ориентирован на обеспечение будущих потребностей корпорации. Следовательно, определение компетенций, которые будут необходимы организации в средне- или долгосрочной перспективе, целесообразно начинать с исследования будущего и построения карт случайностей (закономерностей) на основе предлагаемой схемы (рисунок 3.14).

Таким образом, предлагаемый механизм формирования компетентностно-мотивационного потенциала персонала корпорации может

обеспечить прирост стоимости интеллектуального капитала и соответственно интеллектуальной ценности корпорации.

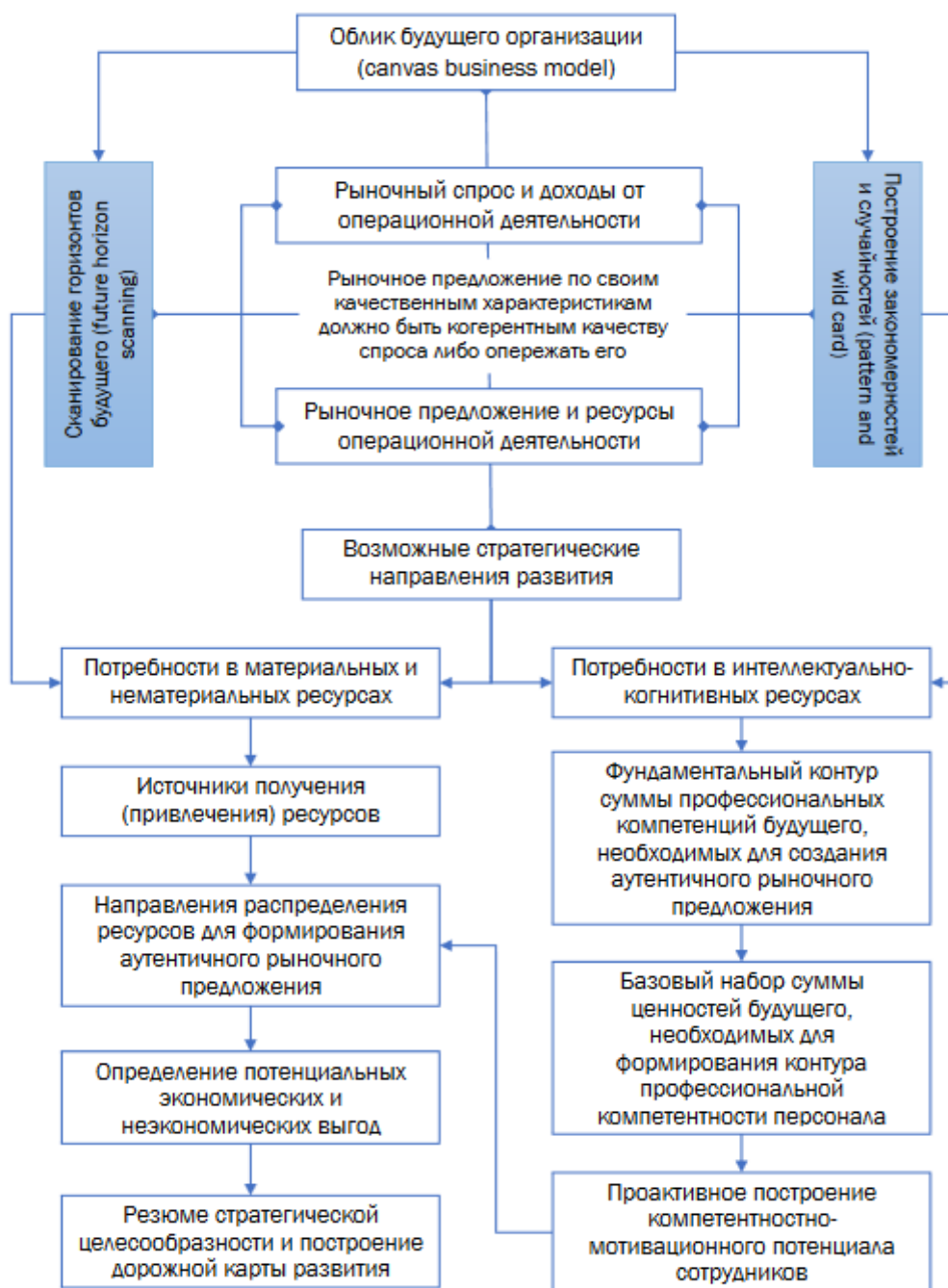


Рисунок 3.14 – Алгоритм определения перспективных (будущих) потребностей организации в профессиональных компетенциях персонала

Таким образом, предлагаемый механизм формирования компетентностно-мотивационного потенциала персонала корпорации может обеспечить прирост стоимости интеллектуального капитала и соответственно интеллектуальной ценности корпорации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате анализа различных подходов к сущности дефиниции «интеллектуальный капитал» были выделены наиболее распространенные и используемые как в научном, так и практическим обороте понятия, а также ключевых их элементы. Под интеллектуальным капиталом мы будем понимать совокупность явных и неявных, формализованных и неформализованных знаний, объединяющих все, что имеет стоимость для предприятия и заключено в работающих на нем людях, или возникает из производственных процессов, систем или организационной культуры.

В качестве объекта исследования было определено ПАО «Ростелеком». Анализ финансовых результатов деятельности компании показал, что несмотря на ежегодный рост выручки от продаж, эффективность деятельности с каждым годом падает, что обусловлено более высокими темпами роста затрат чем возможности увеличения стоимости предоставления услуг.

Для оценки элементов интеллектуального капитала была использована методика прямого измерения, которая основывается на идентификации и оценке в количественных величинах отдельных активов или компонентов интеллектуального капитала.

Исследования показали, что в целом в компании наблюдается колебание величины нематериальных активов при общей динамике роста. При этом более половины активов занимают исключительные права на программы для ЭВМ и базы данных. Стоит отметить, что доля нематериальных активов в структуре активов компании изменяется незначительно и находится на уровне 0,4-0,5 %.

Одним из важнейших элементов интеллектуального капитала компании является ее бренд. На основании данных компании «Hirose» было установлено, что стоимость бренда ПАО «Ростелеком», за последние три года существенно возросла. Как показали расчеты, рыночная стоимость

бренда компании в структуре активов увеличилась с 5,64% в 2016 году до 11,88% в 2018 году. Таким образом, стоит отметить, что данный элемент интеллектуального капитала компании ежегодно увеличивает свою значимость.

Важным ресурсом компании является человеческий капитал, точнее его качественные характеристики. Здесь необходимо отметить, что в последние годы «Ростелеком» активно сокращает число своих сотрудников в рамках программы оптимизации за 2016-2018гг. численность компании сократилась более чем на 11,4%. В то же время при снижении общей численности персонала компании его качественные характеристики возрастают. Наибольшую долю в структуре персонала занимают работники наиболее продуктивного возраста.

Анализ клиентского капитала компании показал, что он обладает высоким потенциалом, способным обеспечить рост ее доходности и активное развитие.

Стоит отметить, что ПАО «Ростелеком» ведет активную работу по формированию и развитию интеллектуального капитала, так на развитие информационных технологий за исследуемый период компания увеличила расходы более чем в 2 раза.

В рамках управления клиентским капиталом ПАО «Ростелеком» осуществляет активное взаимодействие с заинтересованными сторонами. На управления клиентским капиталом, компания также наращивает расходы, которые также могут рассматриваться как затраты на увеличение стоимости бренда, так как она напрямую зависит от лояльности клиентов. Вложенные средства в развитие бренда с каждым годом окупаются гораздо выше. Так если в 2016 году соотношением между рыночной стоимостью бренда компании и затратами на его формирование было 21,5 раз, то к 2018 году оно увеличилось до 28,2 раз.

Наибольшее внимание в системе управления интеллектуальным капиталом руководство компании уделяет развитию человеческого капитала.

В данном направлении основополагающим приоритетом для компании является развитие команды профессионалов, которые способны достигать индивидуальных результатов и демонстрировать успешную командную работу в долгосрочной перспективе. В «Ростелеком» сформирована стратегия по управлению персоналом до 2022 года, в рамках которой особое внимание уделяется профессиональному развитию персонала. Как было установлено по всем категориям работников за исключением топ-менеджеров наблюдается рост затрат времени на обучение. При этом наиболее высокие темпы роста затрат наблюдаются по категории руководители. Рост затрат на развитие персонала привел к более высоким темпам роста производительности труда.

Для оценки эффективности управления интеллектуальным капиталом в компании было использовано несколько методик. Так согласно методике Д. Тобина эффективность управления интеллектуальным капиталом в компании возрастает. Метод отдачи на активы также подтверждает высокую эффективность управления интеллектуальным капиталом в компании.

Таким образом, проведенный анализ показал, что в ПАО «Ростелеком» наблюдается рост эффективности управления интеллектуальным капиталом. Однако было установлено, что отсутствует общая система управления, обеспечивающая взаимодействие подсистем управления элементами интеллектуального капитала. То есть каждый элемент управляется отдельно при этом по большинству аспектов не соприкасаясь друг с другом.

В этой связи предлагается модель системного управления основными элементами интеллектуального капитала корпорации. Любая система и модель управления должна быть целенаправленной, поэтому в качестве основополагающей цели предлагаемой модели системного управления была определена цель роста стоимости компании. Далее в рамках данной модели были разработаны цели в рамках каждого элемента интеллектуального капитала, при этом цели одного элемента базируются на целях другого элемента в результате обеспечивается синергетический эффект от системного

вовлечения всех элементов интеллектуального капитала в достижение конечной цели.

Для того, чтобы в бизнес-модели организации были сформированы уникальные конкурентные преимущества, важно эффективно и результативно управлять профессиональными компетенциями персонала, развивая и совершенствуя их в определенной непротиворечивой последовательности мер. И решению этой задачи соответствует выработка специального управленческого механизма. Ключевым и системообразующим элементом в предлагаемом механизме является процесс формирования, использования и восполнения компетентностно-мотивационного потенциала сотрудников организации на основе различных технологических подходов. Вторым важнейшим компонентом является использование компетентностно-мотивационного потенциала сотрудников.

Для корпорации, которая ориентирована на стратегически устойчивое и конкурентоспособное развитие, на этапе восполнения компетентностно-мотивационного потенциала сотрудников целесообразно использовать дополнительные инструменты. В первую очередь необходимо понять, что если этап формирования компетентностно-мотивационного потенциала ориентирован на обеспечение текущих потребностей, то этап восполнения должен быть ориентирован на обеспечение будущих потребностей корпорации. Следовательно, определение компетенций, которые будут необходимы организации в средне- или долгосрочной перспективе, целесообразно начинать с исследования будущего и построения карт случайностей (закономерностей) на основе предлагаемой схемы.

Таким образом, предлагаемый механизм формирования компетентностно-мотивационного потенциала персонала корпорации может обеспечить прирост стоимости интеллектуального капитала и соответственно интеллектуальной ценности корпорации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю.Базаров, Б.Д. Еремин. - М: ЮНИТИ, 2012. – 516 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М, 2015 – 426 с.
3. Грант Р. Современный стратегический анализ. 7 - е изд. / Р. Грант. – СПб.: Питер, 2016. – 544 с.
4. Дресвянников В.А. Применение концепции управления интеллектуальным капиталом для развития организации. Экономика и общество: проблемы и перспективы модернизации в России: моногр. / под общ. ред. В.В. Бондаренко, В.А. Дресвянникова, О.В. Лосевой. – Пенза : Изд - во ПГУ, 2013 – с. 101.
5. Колпакова О.Н. Интеллектуальный капитал и интеллектуальная собственность в инновационной экономике. Монография / Колпакова О. Н. - М.: Палеотип, 2015. – 504 с.
6. Мазилкина Е.И. Основы управления конкурентоспособностью / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. – М. «Прогресс», 2018. – 187 с.
7. Макаров В.Л. Микроэкономика знаний / В.Л .Макаров, Г.Б. Клейнер. – М.: Экономика, 2017. – 204 с.
8. Погорельская Т.А. Интеллектуальный капитал промышленных предприятий. Организационно - экономические механизмы формирования и использования / Т.А. Погорельская/ LAP LAMBERT Academic Publishing. – 2015. – 188 с.
9. Пузыня Н. Ю. Оценка и управление нематериальными активами компании / Н.Ю. Пузыня. – СПб: Издательство СПбГЭУ, 2013 – 239 с.
10. Руус Й. Интеллектуальный капитал: практика управления / Руус Й., Пайк С., Фернстрём Л. // СПбГУ. – 2 - е изд. - СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; 2018. - 436 с.

11. Саакова Л.В. Устойчивое и эффективное развитие корпоративных структур в экономике знаний: формирование интеллектуального потенциала / Под научной редакцией заслуженного деятеля науки РФ, д.э.н., профессора Багиева Г.Л. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012,- 266 с.
12. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учеб. пособие /Р.А. Фатхутдино в. – М.: ЭКСМО, 2015.– 544 с.
13. Аренков И.А. Интеллектуальный капитал как фактор конкурентоспособности розничных компаний / И.А. Аренков, Я.Ю.Салихова, Д.В.Ябурова // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2016. - №2.– С.50 – 62.
14. Аренков И.А. Конкурентные преимущества: роль знаний и интеллектуального капитала / И.А. Аренков, Д.В. Ябурова // Креативная экономика. – 2015. – Т. 9. – № 3 (99). – С. 289 – 296.
15. Афонин А. С. Интеллектуальный капитал в современных условиях: роль знаний / А.С. Афонин // Вестник ЮРГТУ (НПИ). – 2009. – No 3. – С.38 – 49.
16. Багузин С. Неявный капитал: наличие, структура и оценка / С. Багузин // Стратегический менеджмент. – 2014 – №4. – С.242 – 256.
17. Баранов В.В. Стратегическое управление интеллектуальным капиталом высокотехнологичного предприятия / В.В. Баранов, А.В. Зайцев // Креативная экономика. – 2019. – № 12 (36). – С. 72 – 86.
18. Батарейный В.Г. Управление интеллектуальным капиталом российских лизинговых компаний как фактор инновационного развития / В.Г. Батарейный // Креативная экономика. – 2015. - №7(91). С.138 – 146.
19. Безрукова Т.Л. Структура интеллектуального капитала в инновационных организациях / Т.Л. Безрукова, Е.В. Чугунова // Лесотехнический журнал. – 2011. - №4. – С.130 – 134.

20. Белякова Г.Я. Ключевые компетенции как основа устойчивого конкурентного преимущества предприятия [Электронный ресурс]/ Г.Я. Белякова, Е.В. Сумина // Электронный журнал «Исследования в России». – 2015. URL : <http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2005/104.pdf>
21. Бобкова Е.В. Структурный капитал организации. Экономика региона /Е.В. Бобкова // Журнал Владимирского государственного университета. – 2017. - №17.
22. Быкова А.А. Отношенческий капитал как фактор повышения стоимости компании / А.А. Быкова, Е.В. Морковина // Корпоративные финансы. – 2013. – NN№4 (28). – С.19 – 36.
23. Виханский О.С. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом / О.С. Виханский // Вестник Московского университета. Серия 24: Менеджмент . – 2019 . – №1. – С.5 – 24.
24. Воронин В.Б. Интеллектуальный капитал: как фактор повышения конкурентоспособности бизнеса и инвестиции в будущее / Б.Б. Воронин // Молодой ученый. – 2017. – No4. Т.1. – С. 142 – 145.
25. Воронов А. Конкуренция в XXI веке /А. Воронов// Маркетинг. – 2011. № 5. - С. 16 – 2.
26. Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро- , мезо - и макроуровневом измерениях / М. Гельвановский, В. Жуковская, И. Трофимова // Рос. экон. журн. – 20188. – № 3. – С. 24 34.
27. Горькова Т. Стратегия конкурентной борьбы в предпринимательстве / Т. Горькова, Г. Шаповалов // Экономист. – 2019. – № 6 – С. 26-29.
28. Дресвянников В.А. Концепция развития организации на основе теории интеллектуального капитала / В.А. Дресвянников// Вестник Самарского государственного экономического университета. - 2015. - №1 (123). - С.36 – 41.
29. Дресвянников В.А., Лосева О.В.. Экономический (предпринимательский) интеллектуальный капитал: понятие, структура,

алгоритм управления [Электронный ресурс] // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. - 2011. - №1. – Режим доступа: <http://scientific-notes.ru/pdf/018-010.pdf>

30. Завьялов П. Конкурентоспособность и маркетинг / П.Завьялов// Рос. экон. журн. – 2015. – № 12. – С. 25-39. Завьялова Е.К. Нематериальное стимулирование в современных системах управления персоналом российских компаний /Е.К. Завьялова // Вестник Санкт - Петербургского университета. – 2007. – Серия 8, вып.1. – С.157 – 184

31. Завьялова Е.К. Особенности управления персоналом интеллектуальных компаний / Е.К. Завьялова, А.Ф. Денисов // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2018. – Сер.12. – Вып.4. – С.381 – 399.

32. Ивлиева Н.Н. Стратегии управления нематериальными активами с целью повышения конкурентоспособности компании / Н.Н. Ивлиева, Д.В. Шишляев// Современная конкуренция. – 2017. - №2 (2). – С. 110 – 116.

33. Капелюшников Р.И. Концепция человеческого капитала. Критика современной буржуазной политической экономии. / Р.И.Капелюшников. – М.: Наука, 2005. - С.16 –22

34. Киселева И.А. Конкурентоспособность предприятия в условиях глобализации общества: влияние корпоративной культуры / И.А. Киселева, Н.Е. Симонович // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2014. – №11. – С. 39 - 44

35. Колпакова О.Н. Принципы управления интеллектуальным капиталом в инновационной экономике / Колпакова О. Н. // Инновации и инвестиции. - 2018. - № 4 – С. 57-59

36. Комаров Е.Н. Стимулирование и мотивации в современном управлении персоналом /Е.Н. Комарова // Управление персоналом. – 2012. – №1. – С.38 - 41

37. Лазарев С.В. Интеллектуальный потенциал компании как резерв повышения ее конкурентоспособности / С.В. Лазарев // Менеджмент сегодня. – 2016. – №5. – С.274-282
38. Лебедев А.А. Влияние информационных технологий на конкурентоспособность экономики России / А.А. Лебедев // Российский внешнеэкономический вестник. – 2011. – № 9. – С.60 - 67
39. Леонтьев В.Ф. Роль инновационных технологий в обеспечении качества и конкурентоспособности продукции /В.Ф. Леонтьев // Проблемы прогнозирования. – 2017. – №1. – С.136 - 148
40. Лю Глория Ван Эрик. Учет интеллектуального капитала: согласование целей и подходов / Лю Глория Ван Эрик //Мотивация и оплата труда. 2016. - №3 – С. 91-93.
41. Никифорова Л.Е. Управление знаниями, формирование и развитие интеллектуального капитала организации и рамках обеспечения е конкурентоспособности / Л.Е. Никифорова, С.В. Цуриков // Корпоративный менеджмент. – 2017. – №6 – С. 77-81.
42. Никифорова Ю. В. Сущность интеллектуального капитала и его роль в общей структуре капитала /Ю.В.Никифорова // Экономика и управление. – 2017. – № 4 (65) – С. 67 - 78.
43. Павлов А.Ю. Непрерывное обновление технологий в промышленности как путь к повышению конкурентоспособности / А.Ю. Павлов, К.В. Самонова, А.О. Мухаева // Инженерный вестник Дона. – 2015. – Том 38. – № 4(38). – С.111.
44. Покровский С.В. Определение сущности интеллектуального капитала / Покровский С.В. // Четвертая межвузовская научно-практическая конференция молодых ученых по актуальным вопросам менеджмента и бизнеса. Т.1. - М.: Изд-во. Национального института бизнеса- 2017- с. 59.
45. Пузыня Н.Ю. Особенности оценки гудвилла как стоимости деловой репутации фирмы / Н.Ю. Пузыня // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2016. – №2. – С.41 – 48.

46. Седова Т.В. Интеллектуальный капитал как основа формирования организации в экономике знаний / Т.В. Седова // Креативная экономика. – 2016. – № 2 (62). – С. 4 - 9.

47. Тугускина Г.Н. Интеграция человеческого и клиентского капитала как основа формирования конкурентоспособного предприятия / Г.Н. Тугускина // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. – 2012. – № 28. – С. 574-580.

48. Тугускина Г.Н. Интеллектуальный капитал и рыночная стоимость предприятий / Г.Н. Тугускина // Экономика и управление собственностью. – 2014. – № 1. – С. 64-70.

49. Тугускина Г.Н. Интеллектуальный капитал и технологическое развитие России / Г.Н. Тугускина // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2018. № 3. С. 295-302.

50. Тугускина Г.Н. Исследование состояния человеческого капитала России / Тугускина Г.Н., Дорофеев В.Д. // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2016. № 4 (40). С. 170-176.

51. Фасхиев Х.А. Инновационный инструмент управления конкурентоспособностью /Х.А. Фасхиев, А. Крахмалева // Менеджмент инноваций. 2015. – №4 С. 100-105.

52. Фасхиев Х.А. Модель управления интеллектуальным капиталом предприятия / Х.А. Фасхиев // Менеджмент инноваций. – 2017. – №02(14) - С. 45-47.

53. Цветкова Г.С. Эволюция экономической категории «интеллектуальный капитал» / Г.С. Цветкова, О.В. Полякова //Материалы международной конференции Динамика научных исследований. – 2017. – № 3 – С. 102-106.

54. Целикова Л.В. Конкурентоспособность субъектов рынка и механизм ее оценки /Л.В. Целикова //Вестн. Моск. ун - та. – 2018. – Сер. 6. Экономика. – № 2. – С. 57-67.

55. Ябурова Д.В. Влияние управления интеллектуальным капиталом на конкурентоспособность компании / Д.В. Ябурова // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2016. – № 4 . – С. 233 – 237.

56. Ябурова Д.В. Роль интеллектуального капитала в повышении конкурентоспособности компании / Д.В. Ябурова // Журнал правовых и экономических исследований. – 2016. – № 4. – С. 219 – 227.

57. Феськова Т.Ю. Интеллектуальный капитал: понятие и основные формы проявления [Электронный ресурс] / Б.Ю. Феськова // Бизнес, менеджмент и право. URL: http://www.bmpravo.ru/show_stat.php?stat=564.

ПРИЛОЖЕНИЯ



Рисунок А.1 - Организационная структура ПАО «Ростелеком»

Бухгалтерская отчетность ПАО «Ростелеком»

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2018 г.		Форма по ОКУД	0710001
ПАО «Ростелеком»		Дата (число, месяц, год)	31/12/2018
Идентификационный номер налогоплательщика		по ОКПО	17514186
		ИНН	7707049388
Вид экономической деятельности		по ОКВЭД	61.10
Организационно-правовая форма / форма собственности		по ОКОПФ/ОКФС	12247/41
Единица измерения:		по ОКЕИ	384
Адрес:			
Деятельность в области связи на базе проводных технологий			
Публичное акционерное общество/ смешанная российская собственность с долей федеральной собственности			
тыс. руб.			
191002, Санкт-Петербург, ул.Достоевского, д.15			

Пояснения	АКТИВ	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
1	2	3	4	5	6
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
5.1.	Нематериальные активы	1110	2 683 571	2 844 349	2 227 224
	Результаты исследований и разработок	1120	272 213	848 582	1 083 368
5.2.	Основные средства	1150	339 087 786	320 311 470	319 368 541
	в том числе:				
	основные средства в эксплуатации	1151	308 015 015	291 984 462	291 337 294
	капитальные вложения	1152	31 072 771	28 327 008	28 031 247
5.3.	Доходные вложения в материальные ценности	1160	1 700 154	1 237 789	1 198 920
5.4.	Финансовые вложения	1170	142 762 150	143 059 993	144 514 100
	в том числе:				
	инвестиции		137 092 863	138 590 325	139 021 402
	инвестиции в дочерние общества	1171	85 397 003	86 506 793	86 926 569
	инвестиции в зависимые общества	1172	51 681 128	52 068 800	52 068 800
	инвестиции в другие организации	1173	14 732	14 732	26 033
	прочие долгосрочные финансовые вложения	1174	5 669 287	4 469 668	5 492 698
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
5.5.	Прочие внеоборотные активы	1190	33 421 189	31 997 663	27 640 353
	в том числе:				
	неисключительные права на использования результатов интеллектуальной деятельности или средств индивидуализации	1191	22 382 372	19 344 894	19 698 256
	дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	1192	9 053 162	11 472 441	6 720 084
	прочее	1193	1 985 655	1 180 328	1 222 013
	Итого по разделу I	1100	519 927 063	500 299 846	496 032 506

Продолжение приложения Б

Форма 0710001 с.2

Пояснения	АКТИВ	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
1	2	3	4	5	6
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
5.6.	Запасы	1210	7 131 701	5 995 857	5 891 839
	в том числе:				
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	2 728 180	1 829 054	1 577 680
	затраты в незавершенном производстве (издержках обращения)	1212	-	-	-
	готовая продукция и товары для перепродажи	1213	3 800 510	3 186 934	3 585 882
	прочие запасы и затраты	1214	13 347	13 346	13 347
	основные средства для продажи	1215	589 664	966 523	714 930
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	2 159 335	2 180 922	1 717 001
	Дебиторская задолженность	1230	57 659 044	51 696 338	48 559 457
	в том числе:				
5.7.	покупатели и заказчики	1231	46 263 786	40 492 283	35 808 216
5.8.	авансы выданные	1232	1 623 640	1 512 044	672 154
5.8.	прочие дебиторы	1233	9 771 618	9 692 011	12 079 087
5.4.	Краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	3 514 946	4 223 439	6 193 518
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	11 328 718	3 765 630	3 388 221
	в том числе:				
	касса	1251	41 202	11 357	1 637
	расчетные счета	1252	1 185 395	414 412	1 306 735
	валютные счета	1253	85 357	119 109	306 142
	прочие денежные средства	1254	3 648 309	1 871 415	58 602
5.4.	денежные эквиваленты	1255	6 368 455	1 349 337	1 715 105
5.9.	Прочие оборотные активы	1260	964 649	712 517	712 741
	Итого по разделу II	1200	82 758 393	68 574 703	66 462 777
	БАЛАНС	1600	602 685 456	568 874 549	562 495 283

Продолжение приложения Б

Форма 0710001 с.3

Пояснения	ПАССИВ	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
1	2	3	4	5	6
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
5.10.	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	6 961	6 961	6 961
5.11.	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
5.12.	Переоценка внеоборотных активов	1340	2 699 608	2 861 093	3 008 653
5.12.	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	134 886 253	134 586 253	129 886 253
	Резервный капитал	1360	1 044	1 044	1 044
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	109 857 719	125 304 429	131 080 200
	Итого по разделу III	1300	247 451 585	262 759 780	263 983 111
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
5.14.	Заемные средства	1410	173 991 884	165 781 443	125 562 445
	в том числе:				
	кредиты банков, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1411	136 768 056	122 342 616	90 562 411
	займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1412	37 223 828	43 438 827	35 000 034
5.15.	Отложенные налоговые обязательства	1420	32 102 634	30 834 106	31 333 312
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
5.16.	Прочие обязательства	1450	5 312 832	5 199 606	5 349 734
	Итого по разделу IV	1400	211 407 350	201 815 155	162 245 491
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
5.14.	Заемные средства	1510	42 367 211	32 709 276	68 295 109
	в том числе:				
	кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1511	12 496 891	10 583 176	38 297 724
	займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1512	29 870 320	22 126 100	29 997 385
	Кредиторская задолженность	1520	80 846 609	57 426 453	56 461 482
5.17.	в том числе:				
	поставщики и подрядчики	1521	57 633 445	37 586 280	38 885 248
	авансы полученные	1522	6 273 154	7 325 941	5 940 695
	задолженность перед персоналом организации	1523	43 167	23 838	26 323
	задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1524	1 227 422	1 191 159	1 153 606
5.17.	задолженность перед бюджетом	1525	5 018 595	7 823 883	6 715 650
5.17.	прочие кредиторы	1526	10 650 826	3 475 352	3 739 960
5.18.	Доходы будущих периодов	1530	4 345 373	1 113 012	410 643
5.19.	Оценочные обязательства	1540	16 267 328	13 050 873	11 099 447
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	143 826 521	104 299 614	136 266 681
	БАЛАНС	1700	602 685 456	568 874 549	562 495 283

Претензия

(подпись)

Осесский М.Э.

(расшифровка подписи)



Главный бухгалтер

Пересветов Д.Ю.

(расшифровка подписи)

" 11 " марта 2019 г.

Отчет о финансовых результатах

		Коды
		Форма по ОКУД
		Дата (число, месяц, год)
		по ОКПО
		ИНН
		по ОКВЭД
		по ОКОПФ/ОКФС
		по ОКЕИ
за	2018 год	
Организация	ПАО «Ростелеком»	
Идентификационный номер налогоплательщика		
Вид деятельности	Деятельность в области связи на базе проводных технологий	
Организационно-правовая форма / форма собственности	Публичное акционерное общество/ смешанная российская собственность с долей федеральной собственности	
Единица измерения:	тыс. руб.	

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 2018 год	За 2017 год
1	2	3	4	5
6.1.	Выручка	2110	305 939 185	291 037 118
	в том числе от продажи услуг связи	2111	280 602 334	273 785 264
6.2.	Себестоимость продаж	2120	(281 897 666)	(266 191 296)
	в том числе услуг связи	2121	(274 860 034)	(260 639 974)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	24 041 519	24 845 822
	Коммерческие расходы	2210	X	X
	Управленческие расходы	2220	X	X
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	24 041 519	24 845 822
6.3.1.	Доходы от участия в других организациях	2310	964 186	870 703
6.3.1.	Проценты к получению	2320	2 566 513	2 324 886
6.3.2.	Проценты к уплате	2330	(15 189 564)	(16 154 316)
6.3.1.	Прочие доходы	2340	21 169 694	26 782 476
	в том числе: финансовое обеспечение, связанное с оказанием универсальных услуг связи	2341	10 983 055	11 473 329
6.3.2.	Прочие расходы	2350	(26 036 480)	(26 177 220)
	в том числе: расходы, связанные с реорганизацией	2351	-	-
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	7 515 868	12 492 351
6.4.	Текущий налог на прибыль	2410	(3 193 548)	(5 555 317)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства / (активы)	2421	320 848	1 003 014
6.4.	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(1 268 528)	499 206
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
6.4.	Прочее	2460	2 327 581	1 582 531
	Чистая прибыль (убыток)	2400	5 381 373	9 018 771