**ВЫЯВЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ ООО «ПНЕВМАТИК»**

***Скиднова Дарья Витальевна***

*студентка 3 курса бакалавриата, факультет экономики*

*НИУ ВШЭ – Пермь, г. Пермь*

*E-mail:* [*Skidnova@inbox.ru*](mailto:Skidnova@inbox.ru)

***Научный руководитель: Молодчик М.А.***

*к.э.н., доцент кафедры финансового менеджмента*

*НИУ ВШЭ – Пермь, г. Пермь*

*E-mail:* [*Molodchik.m@yandex.ru*](mailto:Molodchik.m@yandex.ru)

**ABSTRACT**

*It has become available to identify strategically important resources of small company's long-term goals, mission, and strategy during the research of impact made by intellectual attributes which are integrated into the company LLC «Pneumatic». The results of applying tools of empirical analysis show that the expectations of employees fully comply with proved hypothesis about concentration of small and medium enterprises on human capital. The real situation in the company indicates the opposite effect, the management of the «Pneumatic» is interested in facilitating strategic and attitudinal indicators.*

***K*ey words:** *small and medium enterprises, intellectual capital, competitive advantage, strategically important resources*

**АННОТАЦИЯ**

*В процессе исследования степени влияния интегрированных в деятельность компании атрибутов интеллектуального малого предприятия ООО «Пневматик» удалось выявить стратегически важные ресурсы данного предприятия, отражающих долгосрочные цели, миссию, стратегию компании. Результаты применения инструментов эмпирического анализа показали, что ожидания сотрудников полностью соответствуют доказанной гипотезе о сосредоточении малых и средних предприятий на человеческом капитале. Реальная ситуация в компании свидетельствует об обратном эффекте, руководство «Пневматика» в наибольшей степени заинтересовано в активизации стратегических и отношенческих показателей.*

**Ключевые слова:** *малые и средние предприятия,* *интеллектуальный капитал, конкурентное преимущество, стратегически важные ресурсы*

Интеллектуальный капитал как источник создания и поддержания конкурентного преимущества для малых и средних предприятий более важен, чем для крупных фирм из-за дефицита наличия материальных ресурсов. Данные фирмы чаще всего конкурируют друг с другом именно за счет эффективного управления нематериальными ресурсами [Wang,2005].

Малые и средние предприятия очень чувствительны к тому, насколько точно подобраны ресурсы производства для достижения поставленных целей. Для получения потенциальных возможностей, руководителям предприятий нужно правильно определить конфигурацию факторов, которые будут эффективно функционировать вместе. Согласно проведенным исследованиям, компоненты интеллектуального капитала малых и средних предприятий взаимодействуют между собой иначе, нежели компоненты ИК крупных компаний [Cohen,2007]. Предприятия больше ценят человеческий и отношенческий капитал, чем структурный.

В процессе исследования была выдвинута гипотеза: малые и средние предприятия делают упор именно на человеческий капитал, который напрямую повышает эффективность структурного капитала и косвенно – эффективность отношенческого капитала и производительность всей фирмы. Основной ресурс компании – это ее сотрудники. Их умения превращаются в конкурентное преимущество фирмы. Обучение и подготовка человеческих ресурсов способствуют созданию организационных знаний и технологическому развитию компании. Люди владеют знаниями, а фирма может успешно формализовать (регламентировать) их знания в культуре, режиме компании или происходящих бизнес-процессах. Для создания организационных возможностей фирмы, поддержка человеческого капитала возможна лишь при эффективном управлении структурным и отношенческим капиталом. Только факторы структурного капитала не способны стимулировать создание организационных возможностей фирмы. Это достигается лишь за счет привлечения факторов отношенческого капитала. Факторы же отношенческого капитала могут напрямую влиять на организационные возможности компании и косвенно – на производительность всей компании [Jardon,2012].

Эмпирически доказано, что в одиночку ни один фактор интеллектуального капитала не будет действовать эффективно: важна взаимосвязь между компонентами, для чего требуется проследить степень влияния показателей на другие показатели и уровень его интеграции в бизнес-систему компании. Это позволит понять, насколько стратегически эффективен исследуемый фактор. Признак комплементарности факторов ИК соблюдается не только в крупных компаниях, но и в малых и средних предприятиях [Bontis,1998].

При помощи модифицированного метода анализа факторов интеллектуального капитала, (основанного на модели перекрестной матрицы, предложенной авторами Европейского руководства по управлению ИК малых и средних предприятий, и на разработках американских профессоров J.Wolff, P.Gaffron), с учетом анализа внутренней и внешней среды ООО «Пневматик». [Wolff,2010], [InCaS,2006]. На основе экспертной оценки и при помощи выделения группы факторов с максимальной частотой проявления при приемлемом коэффициенте вариации, построения матрицы взаимовлияния и вычисления активной и пассивной сумм, показателей влияния и интеграции переменной удалось выявить, какие стратегически важные атрибуты интеллектуального капитала компании, по мнению сотрудников, оказывают активное влияние на соседние факторы. Как и ожидалось, высокую степень интеграции в структуру компании имеют такие человеческие атрибуты, как: «поддержание инициативы сотрудников руководством»; «руководство стало делегировать свои полномочия»; «сотрудники получили возможность самостоятельно выстраивать взаимоотношения со своими клиентами» и т.д. Менее всего руководство компании «Пневматик» внедряет такие факторы, как: «получение различных патентов, лицензии, свидетельств и т.д.» и «степень рейтингового признания». Данные результаты полностью соответствуют выбранной стратегии фирмы. За двенадцатилетний период существования компании был зарегистрирован один патент (прочистка труб при помощи воздуха). Мелкие и средние фирмы не так часто, как крупные, регистрируют патенты или другие виды прав интеллектуальной собственности. Это происходит из-за высокого уровня издержек, трудоемкости и административных нагрузок. Кроме того, компания «Пневматик» сотрудничает только с крупными предприятиями («ПермЭнерго», «РИК», «Лысьва спецстрой», «Конкорд», «Водоканал», «УралХим», «Метафракс» и т.д.). Данное предприятие известно достаточно большому кругу лишь в своей сфере профессиональной деятельности. Руководство компании не озабочено продвижением всеобщей узнаваемости.

Благодаря коэффициенту влияния активной и пассивной сумм, было выявлено, что активное влияние на другие переменные имеет фактор «руководство стало больше передавать свои полномочия работникам». Таким образом, данный НРИД является источником инновационных бизнес-процессов, происходящих в компании. Четкое распределение полномочий, отданных высшим руководством подчиненным, - основная задача организационной структуры компании ООО «Пневматик». Взаимоотношения между управленцем и подчиненным устанавливаются посредством делегирования, означающее передачу части полномочий и задач лицу, готовому брать на себя ответственность за их выполнение. Руководитель распределяет среди сотрудников необходимые задачи для эффективного выполнения работы и достижения цели предприятия.

Реактивной переменной является фактор интеллектуального капитала «степень рейтингового признания». Данная переменная более всех подвержена влиянию со стороны других переменных и не имеет влияния на них.

Разработанный метод позволяет оценить степень интеграции и влияния отдельного фактора, предоставляя возможность для менеджмента оперативно реагировать на изменения при обнаружении неполадок, оптимизируя показатели финансовой отчетности компании. Кроме того, была доказана гипотеза о важности человеческого капитала в структуре малого предприятия.

Для каждого атрибута были подобраны индикаторы, которые выбираются, исходя из стратегических целей ООО «Пневматик», т.е. определены количественные или качественные переменные, обеспечивающие точный и надежный инструмент измерения стратегического успеха компании и отражающие изменения, которые были достигнуты в процессе вмешательства. Индикаторы позволяют топ менеджменту проследить эволюцию отдельной переменной, предложить необходимые изменения.

Анализ анкет индикаторов двадцати сотрудников показал, что, несмотря на высокую степень интеграции факторов интеллектуального капитала в структуру компании, действительное развитие происходит лишь в сфере отношенческого и структурного капиталов. Поскольку рассматриваемая компания относится к малым предприятиям, руководство ставит в приоритет налаживание обратной связи с партнерами, лояльность партнеров, готовность использовать новые технологии и т.д., нежели лояльность сотрудников или воплощение проектов, предложенных членами персонала (для данных показателей разница значения действительного от целевого может варьироваться от 20% до 50%, в то время как те же самые значения показателей, которым отдано преимущество, находятся в промежутках от 5% до 10%). Руководству компании стоит сосредоточиться на мотивации сотрудников, на обеспечении достойных условий труда (поскольку уровень лояльности, доверия и готовности брать на себя ответственность за принятые решения в данной компании очень мал).

С помощью простого эмпирического метода удалось доказать, что стратегически важным фактором интеллектуального капитала является фактор именно человеческого капитала. В процессе выполнения стратегии данный показатель становится спусковым крючком, генерирующим действие остальных факторов структурного и отношенческого капиталов. Каждая компания выбирает собственную стратегию, а значит, и уникальную конфигурацию факторов, функционирующих вместе. Эффективное управление компанией заключается в умении соединять факторы производства (материальные и нематериальные) так, чтобы не только удовлетворить текущий спрос, но и увеличить стоимость будущих потенциальных потоков компании.

# СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

*Bontis, N.* (1998), Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models // Management Decision, Vol. 36 No. 2, pp. 63-76.

*Cohen, S. and Kaimenakis, N*. (2007), Intellectual capital and corporate performance in knowledge intensive SMEs // The Learning Organization, Vol. 14 No. 3, pp. 241-62.

European Commission (2006), Intellectual capital statement – made in Europe,European Commission (2006) // Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs, European Commission, Brussels.

*Jardon, C.M. and Martos, M.S.* (2012), Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America // Journal of Intellectual Capital, Vol.13 No.4, pp. 462-481.

Institute for Transport Planning and Logistics // Hamburg University of Technology (2010), Analysis of the system «Motorways of the Sea», Jutta Wolff and Philine Gaffron, Hamburg

*Wang, W. and Chang, C.* (2005), Intellectual capital and performance in causal models // Evidence from the Information Technology Industry in Taiwan Journal of Intellectual Capital, Vol. 6 No. 2, pp. 222-236