

# ТЕМАТИЧЕСКИЕ ОБЗОРЫ «ФИНАНСОВАЯ АРХИТЕКТУРА ФИРМЫ»

## Методы анализа интеллектуального капитала для современного устойчивого развития компании

Байбурина Э.Р.<sup>1</sup>

*В последнее время дискуссии о значительном различии между рыночной и бухгалтерской стоимостью успешных компаний становятся все более актуальными в России, являющейся ярким представителем развивающегося рынка в условиях новой мировой экономики. Руководители крупных российских компаний остро ощущают необходимость в целенаправленном накоплении, создании и развитии интеллектуального капитала, который сможет изменить весь процесс создания стоимости компании, нацеленный, прежде всего на устойчивое и динамичное развитие. Стандартные инструменты оценки деятельности, такие как прибыль на акцию, ставки затрат на капитал и т.д., входящие в состав большинства отчетных систем, в действительности так мало говорят инвесторам и менеджменту о состоянии дел и реальном потенциале компании в стратегическом контексте. В статье рассматривается обобщение западных методов анализа интеллектуального капитала, с помощью которых возможно создать устойчивую бизнес-модель. Ключевым элементом такой бизнес-модели является «живой» и гибкий интеллектуальный капитал. При этом основной целью является соответствующая интеграция всего потенциала нефинансовых ресурсов в процесс создания долгосрочных конкурентных преимуществ, а также внедрение инновационного обновления компании в практику управления ее стоимостью, что обуславливает, как правило, успешную и своевременную реализацию стратегических изменений.*

### 1. Показатели интеллектуального капитала

Знаменитый и один из наиболее успешных во всем мире финансистов на сегодняшний день Уоррен Баффет первым привлек внимание к моральному устареванию использования традиционных систем ключевых финансовых показателей успешности, долгосрочного успеха и устойчивости компании. Существенный недостаток таких систем, как, впрочем, и всего традиционного подхода, заключается в превалировании фундаментальных финансовых показателей над оценкой нефинансовых. Если сказать точнее, то, что нельзя рассчитать, не используется для анализа вовсе.

На мой взгляд, У. Баффет полагает, что для того чтобы анализировать стоимость компании, необходимо досконально знать все о менеджменте и его истории успеха, об истории успеха самой компании, устойчивости ее бизнес-модели. Если бизнес-модель ему понятна, а талантливый менеджмент компании видит в ней дело своей жизни или демонстрирует долгосрочный успех и

<sup>1</sup> Аспирант кафедры общего и стратегического менеджмента, преподаватель кафедры экономики и финансов фирмы, сотрудник Лаборатории корпоративных финансов ГУ ВШЭ.

реализацию умеренных амбиций, Баффет приступает к анализу фундаментальных показателей по экспресс-методике для того, чтобы оценить стоимость компании и купить ее, а не для того, чтобы принять решение о покупке. Кроме того, интересна его стратегия и тактика покупки, которые свидетельствуют о том, что самое главное в процессе торгов — это не длительная предварительная подготовка, а удачно выбранный момент, который определяется психологической неготовностью собственников, а в некоторых случаях и менеджмента в одном лице. Таким образом, классический подход к расчету фундаментальных показателей, определению внутренней стоимости компании, а также вся портфельная теория, так любимая на сегодняшний день всеми крупнейшими бизнес-школами, Баффетом не признаются и не используются стандартным образом.

С одной стороны, можно с этим спорить, но, по моему мнению, многомиллиардный успех, поддерживаемый и преумножаемый со временем, более красноречив, чем различные математические доказательства нежизнеспособных и упрощенных теорем-инструментов, на базе которых сегодня стоит почти вся финансовая наука.

Наиболее удачный, на мой взгляд, слоган у Баффета, взятый из его очень популярной сегодня книги «Эссе об инвестициях, корпоративных финансах и управлении компаниями»: «Price is what you pay, Value is what you get» [1]. Баффет говорит о том, что, заплатив за акции компании, мы получаем нечто большее, чем просто генератор наличности: возможность участия в наращивании долгосрочного потенциала, «живой» интеллектуальный капитал, видоизменяющийся, накапливающийся. Последний, в свою очередь, зачастую определяется не столько финансовыми возможностями компании, сколько ее ориентацией на наращивание и поддержание компетенций и знаний, на реализацию возможностей управления и талантов менеджеров. Как правило, приходя в компанию новым собственником, Баффет целенаправленно не меняет менеджмент, считая, что если эта модель была до него успешной и привлекательной, он не идет внутрь и не ломает уже сложившиеся и налаженные процессы. Тем не менее, условие, по которому Баффет вошел в совет директоров Microsoft, — отход от дел Билла Гейтса, которого он считает гением и успешным предпринимателем, но не менеджером. На мой взгляд, эта ситуация связана с тем, что реализация дальнейших бизнес-идей и чрезмерная экспансия гениального предпринимателя могла войти в серьезный резонанс с политическим сообществом и в результате различных антимонопольных разбирательств привести компанию к гибели: ведь она существует в социуме и вынуждена подстраиваться под него, а для этого необходимы опыт, талант и сноровка.

Значительный многолетний успех Баффета также обусловлен, на мой взгляд, существованием у него определенной теории, предположительно напрямую связанной с накоплением и развитием интеллектуального капитала выбранных им компаний, что и обуславливает прирост их ежегодной стоимости. В эти компании, кстати, он не приходит как сиюминутный спекулянт, а выступает в роли долгосрочного, в некоторых случаях даже стратегического инвестора.

Помимо собственно теории необходимы еще и методики, так как сам по себе интеллектуальный капитал невозможно отследить через бухгалтерскую отчетность, и этот актив, таким образом, находится вне балансовых отчетов. Без инструментов по выявлению и оценке интеллектуального капитала многие фирмы либо просто недооценивают свой потенциал, либо, что намного хуже, в силу недопонимания значимости основных нематериальных ресурсов принимают решения, которые разрушают совокупную стоимость компании.

Несмотря на то что интеллектуальные активы невозможно отследить, они могут быть некоторым образом выделены, оценены и управляемы. Если

менеджеры хотят культивировать интеллектуальные ресурсы, им необходимо развивать системы оценки деятельности, так чтобы эффективность внутренних процессов влияла на мнение внешних наблюдателей и заинтересованных лиц. Соответственно фирмы, которые развивают такие интегрированные механизмы, направленные на выделение и управление этих жизненно необходимых ресурсов, смогут впоследствии гарантировать устойчивые доходности акционерам и остальным группам заинтересованных лиц.

Системы оценки деятельности, базирующиеся на внутренней отчетности, в целом доминируют над внешней и внутренней рыночной оценкой менеджерами и отдельными стратегическими бизнес-направлениями. Но, тем не менее, все эти инструменты не учитывают стоимость интеллектуального капитала.

Чтобы компенсировать эти недостатки, огромное количество консультантов и аналитиков разрабатывают различные методики, спроектированные на более точной оценке акционерной стоимости. Учет рыночной добавленной стоимости (MVATM) и экономической добавленной стоимости (EVATM) сегодня широко используются, так как они повышают адекватность и содержательную часть финансовых отчетов. Такие компании, как GE и Coca-Cola, считают MVATM первостепенным показателем деятельности всех бизнес-направлений.

Несмотря на общий тренд по расчету экономической добавленной стоимости, очень малое количество инструментов в действительности могут отразить полную стоимость интеллектуального капитала организации. Для этого фирмам необходимо иметь систему оценки, которая будет учитывать те элементы, которые создают стоимость для организации. То есть такую систему оценки, в основе которой находятся интеллектуальные активы, необходимые для победы на мировой арене. Именно поэтому необходимо знать, какие именно компоненты интеллектуального капитала смогут привести к созданию стоимости компании.

В последнее время часть инвестиционного сообщества начинает двигаться в направлении от фундаментальных показателей к нефинансовым индикаторам. Все больше и больше инвесторов высказываются за то, что над финансовыми оценками зачастую доминируют нефинансовые показатели.

Но что такое в таком случае эти лидирующие нефинансовые показатели и как оценить их? Не так давно финансовые аналитики Ernst & Young провели исследование 10 наиболее важных нефинансовых показателей, которые могут быть смело интегрированы как в оценки инвесторов, так и в отчетности менеджмента и в целом в оценочные системы [5].

Эти оценки отражают мнение, что ресурсы, а не продукт деятельности составляют первоначальную основу для создания долгосрочного конкурентного преимущества. Специфические ресурсы включают бренд, обученный персонал, контракты с поставщиками и подрядчиками, доступ к капиталу и т.д. Примечательно, как всегда, то, что ни один из этих ресурсов не появляется напрямую в финансовой отчетности, но ведь именно они формируют конкурентные преимущества фирмы. В конечном счете, компаниям необходимо определить их и управлять ими. Учетные системы интеллектуального капитала должны быть построены на принципах аккумуляирования, обслуживания и обозримости ресурсов. Более специфицированные *системы мониторинга* должны позволить контролировать как доступность ресурсов, так и их стратегическое развертывание.

Activity-based costing (ABC) на сегодняшний день — это один из шагов по направлению к созданию системы менеджмента, построенной на результативности деятельности. ABC в середине 70-х годов. Он стал своего рода революционным подходом, так как позволил разделить затраты по продукту на два компонента: затраты соответствующих обслуживающих подразделений и человеческие

ресурсы, материалы, финансы и т.д. ABC дает возможность компаниям лучше определить относительные затраты и стоимость своего продукта, а затем провести *реинжиниринг бизнес-процессов* для получения большей эффективности.

Достоинства ABC:

- позволяет подробно анализировать накладные расходы;
- дает возможность более точно определить затраты на неиспользуемые мощности для периодического их списания на счет прибылей и убытков; стоимость единицы продукции, оцененная с помощью данного метода, является наилучшей финансовой оценкой потребленных ресурсов, так как учитывает сложные альтернативные способы определения связей между продукцией и использованием ресурсов;
- позволяет косвенно оценить уровень производительности труда — отклонение от количества потребленных ресурсов, а следовательно, от выпуска или сравнения фактического уровня распределения затрат с тем объемом, который мог бы быть возможным при реальном обеспечении ресурсами;
- не только предоставляет новую информацию о затратах, но и генерирует ряд показателей нефинансового характера, в основном измерителей объема производства и производственных мощностей предприятия;
- затраты по отдельным операциям и количество объектов распределения затрат представляют индивидуальные измерители производительности; в совокупности они могут дать коэффициенты распределения затрат, которые послужат в качестве измерителей производительности каждого вида деятельности, контроля со стороны руководящего персонала.

Тем не менее, *activity-based costing* и *процессный реинжиниринг* — это только верхушка айсберга. Эти инструменты позволяют лучше управлять частью ресурсов и издержками, однако они не дают возможности выделить, в полной мере оценить и управлять интеллектуальными активами, такими как исследования и разработки, информационные системы и другие специализированные функции. А по-настоящему *сбалансированная система* должна учитывать все ресурсы и формировать затем *корпоративную стратегию*. Просто увеличение числа и объема счетоводческих приемов не отражает существенного шага вперед, а вот интеграция и последующая корректировка на ее базе действительно являются реалиями близкого будущего.

Один из вариантов создания системы мониторинга [5], понятного инвестору, — это составление перечня основных компонентов интеллектуального капитала, которые можно подразделить на четыре основные группы:

1. Финансовые ресурсы.
2. Человеческий капитал и организационные процессы.
3. Технология.
4. Клиентский капитал.

**Таблица 1. Наиболее значимые нефинансовые показатели для инвесторов [5]**

1. Выполнение стратегии.
2. Доверие менеджменту.
3. Качество стратегии.
4. Инновации.
5. Возможность привлекать талантливых сотрудников.
6. Рыночная доля.
7. Опыт менеджмента.
8. Качество схем компенсации.
9. Качество основных бизнес-процессов и процедур.
10. Лидерство в проведении исследовательских разработок.

Источник: Ernst&Young (1997)

В таблице 1 представлена интеграционная модель нефинансовых параметров для каждого основного ресурсного пула. Выделяя *стратегическую значимость интеллектуального капитала*, эта модель позволяет менеджерам сфокусироваться на аккумулировании и управлении людьми и процессами, которые создают стоимость компании и определяют ее успех. Аналогично тому, как традиционные системы учета позволяют менеджерам аккумулировать и распределять финансовые ресурсы, эта модель дает возможность увидеть целиком концепцию *управления интеллектуальным капиталом*.

Помимо определения финансовых возможностей компании модель позволяет менеджерам интегрировать все нефинансовые показатели для инвесторов, основные процессы и ресурсы для достижения общего успеха всей организации – это важный и, наверное, ключевой фактор успеха в высококонкурентных условиях *новой инновационной экономики*.

Таким образом, именно *интеграция нефинансовых показателей* дает возможность получить комплексную систему управления ключевыми нефинансовыми показателями деятельности компании, нацеленными на *создание долгосрочных конкурентных преимуществ: интеллектуального капитала и стоимости компании*.

## 2. Схема системного исследования интеллектуального капитала

Различные теории и системы интеллектуального капитала представляют собой обобщение практики управления ключевыми нефинансовыми показателями в конкретных компаниях, и это в настоящее время признается и исследователями, и практиками [11].

По этой причине каждая система *уникальна* и отражает *специфику* своей компании.

Практически все исследователи этого вопроса и менеджеры выделяют три составляющих интеллектуального капитала:

- 1) человеческий капитал (НС);
- 2) организационный капитал (ОС);
- 3) клиентский капитал (СС).

Однако каждая система *по-своему* обосновывает выделение элементов и взаимоотношения между ними. Относительно емким и удобным методом исследования роли интеллектуального капитала и его компонентов считается схема, предложенная братьями Рус [6]. Данные авторы предполагают, что исследование роли интеллектуального капитала в создании стоимости компании

«...должно быть значительно обдуманым процессом с конкретными целями, такими, как *мотивация персонала* на улучшение ключевых показателей, определяющих *устойчивость бизнес-модели* компании к созданию прибыли, развитие стратегически направленных программ по развитию и *управлению человеческими ресурсами*, и, самое главное, подготовка особого отчета об интеллектуальном капитале к годовой отчетности».

Они предложили двухэтапную схему *исследования интеллектуального капитала*, суть которой заключается в следующем: сначала формируется некий общий набор понятий интеллектуального капитала, затем на основе этих понятий составляется отчет по конкретной организации.

Данная схема была модифицирована исследователями Ивашковской И.В. и Байбуриной Э.Р. следующим образом [4]:

1. Формирование языка для описания интеллектуального капитала и выделение основных компонентов или элементов первого уровня интеллектуального капитала.

2. Выделение субкомпонентов или элементов второго уровня интеллектуального капитала.

3. Составление системного отчета по интеллектуальному капиталу для конкретной организации.

Формирование языка интеллектуального капитала конкретной компании начинается с выявления и классификации его основных элементов. Братья Рус [6] предложили классификацию элементов первого уровня, выделив следующие компоненты: человеческий капитал и структурный капитал. Авторы Ивашковская И.В. и Байбурина Э.Р. [4] в своем исследовании выделяют следующие пять основных элементов: человеческий, инновационный, процессный, клиентский, сетевой виды капитала.

Для выделения элементов первого уровня необходимо принять во внимание весь организационный контекст, в котором существует организация. Многочисленные и разнообразные элементы *стратегического контекста* (внешняя, внутренняя среда и отдельно мезосреда, с предполагаемыми партнерами компании), а также внутрифирменного контекста подобно разноцветным стеклам калейдоскопа меняются и, принимая каждый раз новое положение, обуславливают новое уникальное сочетание для реализации стратегических целей. Тем не менее, особенно актуально, чтобы классификация основных элементов и их содержательное наполнение, разработанное для *исследования интеллектуального капитала*, были понятны и отвечали потребностям конечных пользователей *отчетов об интеллектуальном капитале*.

Следующим этапом процесса измерения интеллектуального капитала является определение его субкомпонентов, или элементов второго уровня. Как правило, выбор таких субкомпонентов будет более адекватным при участии в рабочих группах специалистов с соответствующими узкими знаниями в тех областях, где будут проводиться измерения. Данная процедура позволит также расставить определенные приоритеты согласно стратегической динамике организации, существующей в условиях быстрых изменений новой экономики.

Так, в исследовании [4] авторы рассматривают человеческий капитал через призму компетенций и способностей персонала компании. Человеческий капитал – это важная основа для *инновационного и стратегического обновления компании*, и только с его помощью компания может создать стоимость и реализовать знание в новой экономике. Очень важным отражением реалий для накопления человеческого капитала является коучинг персонала по системе знаменитого Питера Сенге, автора «Пятой дисциплины» [2].

**Таблица 2. Элементы второго уровня, или субкомпоненты человеческого капитала [4]**

<b>1</b>	<b>Компетенции и развитие навыков персонала</b>
1.1	<i>Стратегическое лидерство менеджмента (формальное и неформальное)</i>
1.2	<i>Динамика количества сотрудников</i>
1.3	<i>Способности персонала к обучению</i>
1.4	<i>Эффективность тренингов персонала</i>
1.5	<i>Возможность персонала участвовать в политике принятия решения и в управлении</i>
1.6	<i>Тренинги ключевого технического и управленческого персонала</i>
<b>2</b>	<b>Отношение персонала к организации</b>
2.1	<i>Идентификация с корпоративными ценностями</i>
2.2	<i>Уровень удовлетворения от работы</i>
2.3	<i>Динамика retention rate (исследование причин увольнения)</i>
<b>3</b>	<b>Креативность персонала</b>
3.1	<i>Возможности для креатива</i>
3.2	<i>Поощрения оригинальных идей сотрудников</i>
<b>4</b>	<b>Коучинг<sup>2</sup> персонала</b>
4.1	<i>Наличие системы наставничества и поддержки, а также ознакомительной ротации для нового персонала компании</i>

Однако не стоит забывать о том, что каждая компания по-своему подстраивается под внешние изменения, с присущей только ей скоростью проводит *внутреннюю оптимизацию* и, наконец, создает в ряде случаев свой *внутренний и внешний контекст*, опережая существующие потребности персонала и клиентов. Именно поэтому набор элементов и соответствующих субэлементов в сопряжении друг с другом даст свою почти *уникальную систему компонентов интеллектуального капитала*.

Таким образом, завершением такой программы исследования является формализация системного отчета об интеллектуальном капитале для внутренних пользователей компании, и самое главное — для внешних. Согласно проведенному исследованию по выборке из крупнейших российских компаний, систематическое раскрытие информации о компонентах интеллектуального капитала позволяет увеличивать их капитализацию и привлекать долгосрочный долг в большем объеме.

Принципиальной ошибкой при внешнем исследовании интеллектуального капитала, на мой взгляд, является рассмотрение отчета об интеллектуальном капитале с использованием инструмента всего новостного контента. Весь новостной контент раскрытия информации служит разным целям и вызван различными мотивами, в основном спекулятивными. Тогда как *систематическое распространение информации* связано с конкретными стратегическими целями, этапами, промежуточными мероприятиями, которые компания, согласно своей определенной политике, и отражает в официальных источниках. Наиболее простой ситуацией является факт котирования, однако и здесь не стоит забывать о том, что интеллектуальный капитал, как результат плановой реализации стратегических изменений, накапливается со временем и постепенно.

Именно в связи с этим, на мой взгляд, проблема комплексного исследования интеллектуального капитала как фактора устойчивого роста российских компаний сегодня выходит на первый план. Рассмотрим подробнее существующие западные интегрированные методы исследования интеллектуального капитала.

<sup>2</sup> Coaching (англ.) – здесь: институт поддержки и наставничества.

### 3. Метод бизнес-навигатора компании Scandia

Шведская страховая компания Scandia<sup>3</sup> первая включила в свой годовой отчет раздел об интеллектуальном капитале, положив начало новой практике составления годовых отчетов компаний. Предоставляющая ранее крупные услуги в области страхования и финансов, в начале 90-х годов Scandia решила выйти на рынок недвижимости. В результате, когда на этом рынке в середине 90-х годов в Швеции стали значительно падать цены, аналитики решили, что сама компания терпит бедствие. Даже основной бизнес компании оказался под угрозой, в силу того, что традиционные виды предоставления отчетов о состоянии компании не позволяли в полной мере донести нужную информацию до окружающих.

Наиболее известное изобретение Scandia — это построенный на модели Эдвинссона «Бизнес-навигатор», система, классифицирующая пять основных категорий процессов, которые происходят в компании:

- 1) финансовая перспектива;
- 2) клиентская перспектива;
- 3) процессная перспектива;
- 4) перспектива возобновления знания и развития;
- 5) перспектива человеческого капитала.

**Конкретные оценки всех этих категорий и составляют сводные отчеты, которые привязаны к стратегическим целям компании:**

- а) создание стоимости для своих акционеров;
- б) создание ценности для своих работников в виде дополнительных возможностей для повышения квалификации, компетенции, приобретения навыков;
- в) создание устойчивых и конкурентоспособных внутренних процедур.

Scandia использует «Бизнес-навигатор» как для внутренней отчетности, так и для внешней. То есть это не закрытая система, не «вещь в себе», а открытая система, которая дает возможность сравнить свою компанию с другими и увидеть свой относительный потенциал. Используя оценки «Бизнес-навигатора», компания периодически публикует отчеты об интеллектуальном капитале и прикладывает их к своему годовому отчету. Внутри каждой из пяти категорий компания отчитывается о процессе аккумулирования и создания нематериальных активов:

1. В финансовом отчете компания публикует традиционные оценки доходности и показатели своей эффективности.

2. В блоке клиентской информации публикуются данные об удовлетворении клиентов и росте различных направлений.

3. В блоке информации о процессах и процедурах публикуются сведения об эффективности, ключевых показателях выхода на одного работника.

4. В блоке возобновления знаний и развития делается акцент на перспективах и внутренних возможностях будущего роста.

5. В блоке показателей человеческого капитала рассматриваются лояльность персонала, его умения, навыки, компетенция.

Тем не менее, настоящая значимость интеграции интеллектуального капитала проявляется в создании не столько новых инструментов отчетности, сколько нового генератора управления стоимостью компании. Бухгалтерам платят за анализ прошлого, а менеджерам — за создание будущего. Относительно несложно создать план развития и оценки интеллектуальных ресурсов компании, построенный на бухгалтерской отчетности, но возможность реального

<sup>3</sup> <http://www.skandia.com>

использования его весьма сомнительна, так как взгляд назад не дает возможности смотреть вперед, видеть возможности для модификаций и улучшений.

Система «Бизнес-навигатор» предоставляет информацию, которая может существовать скорее в виде дополнения к финансовой отчетности, нежели быть интегрированной к терминам традиционных бухгалтерских показателей. Она дает возможность управляющим составить более полное представление об истинном характере и стоимости их компании и управлять будущим.

Ниже приводится ряд показателей интеллектуального капитала, которые компания Scandia измеряет с целью получения общей картины работы своих подразделений во всем мире.

**Таблица 3. Показатели интеллектуального капитала компании Scandia<sup>4</sup>**

Аспект заказчика	<i>Доля рынка</i>
	<i>Число упущенных клиентов</i>
	<i>Наличные фонды в расчете на одного клиента</i>
	<i>Индекс удовлетворенности клиента</i>
	<i>Число контрактов</i>
	<i>Число руководителей по работе с фондами</i>
Аспект сотрудников	<i>Текущая текучесть кадров</i>
	<i>Средний срок службы</i>
	<i>Пол</i>
	<i>Возраст</i>
	<i>Образование</i>
	<i>Число женщин среди управляющего персонала</i>
	<i>Перемены в компании в области ИТ-грамотности</i>
Аспект обновления и развития	<i>Затраты на повышение компетентности сотрудников в расчете на одного сотрудника</i>
	<i>Затраты на рекламу в процентном отношении к управляемым активам</i>
	<i>Затраты на рекламу в расчете на одного клиента</i>
	<i>Затраты на ИТ</i>
	<i>Затраты на обучение в расчете на одного сотрудника</i>
	<i>Выигрыш от новых начинаний</i>
	<i>Прирост выигрыша</i>
Аспект процессных улучшений	<i>Процент заявок, обработанных без ошибок</i>
	<i>Число ПК в расчете на одного сотрудника</i>
	<i>Число портативных компьютеров в расчете на одного сотрудника</i>
	<i>Административные расходы в расчете на одного сотрудника</i>
	<i>Расходы на ИТ в расчете на одного сотрудника</i>
	<i>Число контрактов в расчете на одного сотрудника</i>

#### **4. Анализ интеллектуального капитала с помощью карты сбалансированных показателей Нортон и Каплана**

В 1990 году Norlan Norton Institute, являющийся исследовательским центром всемирно известной аудиторско-консалтинговой компании KPMG Peat Marwick, приступил к изучению вопроса эффективности управления, а также к поиску возможностей и инструментов, обеспечивающих ее повышение [12]. Данное

<sup>4</sup> <http://www.skandia.com>

исследование проходило в течение одного года и имело целью поиск новых альтернативных методов измерения эффективности, базирующихся на нефинансовых показателях.

Исследование возглавлял директор Norlan Norton Institute Дэвид Нортон и профессор Harvard Business School Роберт Каплан, привлеченный в качестве научного консультанта проекта.

В качестве основной гипотезы проекта участниками исследования была выбрана следующая: «Базирование методики оценки эффективности деятельности предприятия исключительно на финансовых показателях не обеспечивает рост будущей экономической стоимости организации».

Участниками исследования также являлись менеджеры крупнейших компаний, представляющих различные области деятельности: высокие технологии, производство товаров народного потребления, сфера услуг — и объединенных в единую группу. В течение года эта группа занималась разработкой модели оценки эффективности и ее совершенствованием. После длительных обсуждений и дискуссий была выработана основа данной модели, базирующаяся на четырех главных составляющих (проекциях) — финансы, маркетинг, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост. Таким образом, система получила название «сбалансированной», так как основывалась на комплексном подходе к оценке как материальных, так и нематериальных активов [3].

Цель создания сбалансированной системы показателей — позволить управляющим взглянуть на свою компанию с четырех существующих точек зрения на интеллектуальный капитал:

- Точка зрения клиентов: какими нас видят наши клиенты?
- Точка зрения внутренних бизнес-процессов: что нам следует улучшить?
- Точка зрения обучения и развития: сможем ли мы и в дальнейшем повышать ценность компании и создавать стоимость?
- Финансовая точка зрения: как мы выглядим в глазах наших акционеров?

**Таблица 4. Карта сбалансированных показателей Нортон и Каплана [12]**

<b>Проекция маркетинга</b>	Ключевые сегменты рынка по продвижению и реализации своих продуктов
	Основные драйверы эффективности (performance drivers) и показатели, их оценивающие
	Показатели, определяющие ценностное предложение со стороны компании (value proposition)
	Лояльность клиентов
<b>Проекция внутренних бизнес-процессов</b>	Ключевые бизнес-процессы, осуществляющие основной вклад на пути достижения намеченных финансовых результатов и удовлетворения покупателей
	Процессы, подлежащие усовершенствованию и развитию с целью укрепления конкурентных преимуществ
	Драйверы, характеризующие данные процессы и разрабатываются показатели эффективности
<b>Проекция обучения и роста</b>	Инфраструктура для развития компании в долгосрочном периоде
	Основные драйверы эффективности, например, удовлетворение сотрудников, удержание сотрудников, их умения и квалификация
	Возможность мгновенно получать информацию необходимую для принятия управленческих решений, генерация инициатив
	Эффективность работы информационной системы
<b>Проекция финансов (ключевая составляющая системы)</b>	Критерии оценки текущей деятельности предприятия
	Основные драйверы эффективности в рамках данной проекции
	Примеры целей проекции: <ul style="list-style-type: none"> <li>- увеличение EVA всей компании и отдельных видов бизнеса,</li> <li>- увеличение рентабельности продукции,</li> <li>- увеличение рентабельности собственного капитала,</li> <li>- увеличение чистого денежного потока,</li> <li>- увеличение чистой прибыли</li> </ul> и другие

На основе индивидуально разработанных показателей эффективности, последующего сопоставления плановых и фактических данных руководители получают информацию, позволяющую им сделать оценку эффективности реализации стратегий в четырех основных областях, рассматриваемых Balanced Scorecard. Таким образом, сбалансированная система показателей эффективности является своеобразным средством мониторинга и эффективным инструментом как текущего, так и долгосрочного управления стратегией предприятия.

Другое преимущество метода Balanced Scorecard заключается в том, что его можно полностью адаптировать к потребностям компании [7]. Таким образом, «сбалансированная система показателей ставит во главу угла не контроль, а

стратегию и видение. Она устанавливает цели, но предполагает, что люди могут предпринять для их достижения любые действия и избрать при этом любую манеру поведения» [8].

## 5. Методы мониторинга нематериальных активов

### 5.1. Монитор интеллектуального капитала компании Celemi

Celemi<sup>5</sup>, шведская консультационная фирма, иллюстрирует этот объединенный подход на своем собственном примере. Компания Celemi имеет более чем 20-летний успешный тренинговый опыт в подготовке для компаний-клиентов эффективных команд, способных достичь запланированных результатов проектов, и оказывает свои услуги в рамках партнерской сети в более чем 40 странах мира. Сегодня Celemi предоставляет заказчикам полный спектр консультационных и тренинговых услуг, кастомизированных обучающих решений, а также успешных симуляционных практик в любом удобном клиентам формате – начиная от печатных материалов и заканчивая «лабораториями лучшего опыта» (best practice workshops) и крупными специализированными мероприятиями.

Среди крупнейших клиентов компании — такие организации, как Pfizer, BP, Motorola, IKEA, Lexus, Siemens, HP и многие другие. За время работы компании на рынке продуктами Celemi воспользовались уже более 2 миллионов пользователей.

Celemi разработала монитор интеллектуального капитала, или монитор нематериальных активов, который позволяет выделить и управлять эксклюзивными стратегическими инструментами интеллектуального капитала, такими как репутация, отношения с клиентами, консультационные модели, системы и процедуры, менеджмент. Например, сама компания Celemi оценивает у всех своих клиентов способность привлекать новые бизнесы в компанию и улучшать репутацию. Celemi ищет «правильных клиентов», а не стремится привлекать как можно больше клиентов.

Наиболее ценные клиенты – это те, которые расширяют клиентскую базу этой консалтинговой компании посредством привлечения компаний, нуждающихся в новых технологиях или решениях для инновационного бизнеса и в свою очередь увеличивающих интеллектуальный капитал Celemi.

Таким образом, монитор нематериальных активов Celemi определяет три направления анализа компонентов интеллектуального капитала: наши клиенты (направление, касающееся внешних структур взаимоотношений с клиентами и поставщиками, торговых марок, контрактов и репутации или имиджа); наша организация (внутренняя корпоративная структура, состоящая из патентов, принципов, договоров на поставку, моделей и компьютерных и административных систем); и наши люди (общая компетентность служащих Celemi, например их способность действовать в различных обстоятельствах)<sup>6</sup>.

Определены три категории клиентов, по одной для каждой из трех структур — внешней, внутренней и структуры компетентности, — в разрезе которых специалисты Celemi и проводят свой анализ. Число клиентов, оказавшихся в каждой группе, позволяет судить о «нематериальной ценности» «правильных» клиентов в рамках данного портфеля заказов. Вот эти три категории:

- Клиенты, улучшающие имидж, — то есть те, которые пользуются в отрасли хорошей репутацией и могут кому-нибудь порекомендовать компанию. Они необходимы для привлечения других таких же потребителей. Подобные потребители улучшают внешнюю структуру Celemi.

<sup>5</sup> www.celemi.com

<sup>6</sup> www.celemi.com

- Клиенты, улучшающие организацию, — то есть такие, которые требуют поиска новых для Selemi решений и тем самым заставляют компанию совершенствовать прежние методы работы или внедрять новые. Эта группа потребителей улучшает внутреннюю структуру Selemi.
- Клиенты, повышающие компетентность, — это те клиенты, предоставление которым необходимых услуг или товаров требует от служащих Selemi приобретения новых навыков. Эта группа потребителей помогает повышать компетентность сотрудников Selemi.

Монитор интеллектуального капитала Selemi публикуется как приложение к балансу. Он содержит перечень полученных данных для того, чтобы дать лицам, заинтересованным в развитии компании, более четкое представление об ее истинной стоимости.

## 5.2. Монитор нематериальных активов Свейби

Монитор нематериальных активов, разработанный в середине 1980-х годов шведским ученым доктором Карлом Эриком Свейби, имеет немало общего с появившейся сбалансированной системой показателей. Он определяет три основных направления анализа нематериальных активов компании: внешнюю, внутреннюю структуру, а также компетентность людей, — это схоже с потребительским аспектом, аспектом внутренних бизнес-процессов и аспектом обучения и развития сбалансированной системы показателей [13]. Все же между двумя этими методами есть несколько принципиальных различий.

Главное различие состоит в том, что, как убежден Свейби, прибыль для организации «создают только люди» [13]. Согласно Свейби, «действия людей преобразуются как в материальные, так и в нематериальные структуры» знаний, которые имеют внешнюю (внешние структуры) или внутреннюю (внутренние структуры) направленность» [13]. Монитор нематериальных активов Свейби, в отличие от Balanced Scorecard, не предполагает использования финансовых показателей. По мнению исследователя, знания почти не имеют отношения к деньгам, и очень мало кто действительно знает, как обращаться с деньгами. Поэтому необходимо исследовать более точно источник, носитель знания — персонал, что даст возможность приращивать прибыль на постоянной основе.

## 6. Динамический метод с использованием интегрального индекса IC™

Индекс IC™ был первоначально разработан английской компанией Intellectual Capital Services. Предполагается, что руководство компании определит совокупность ключевых финансовых и нефинансовых показателей по своим основным направлениям, с тем, чтобы на основе значений каждого индекса можно было отслеживать изменения и оперативно осуществлять стратегические изменения [6].

Братья Роос модифицировали эту идею, создав единый динамический интегральный индекс IC™. Ранее методы, разработанные для управления интеллектуальным капиталом в компании, были статичны и позволяли получить только сделанные в то или иное мгновение моментальные «снимки». Таким образом, каждый из показателей интеллектуального капитала должен быть непосредственно связан с ключевыми направлениями компании и предоставлять менеджерам информацию, необходимую для оперативного осуществления стратегических изменений.

Йохан Роос предложил следующий вариант совокупности показателей по каждому из четырех направлений анализа интеллектуального капитала, которые были использованы одним крупным западным банком.

**Таблица 5. Показатели индекса интеллектуального капитала IC™ [6]**

Индекс капитала взаимоотношений	Рост числа партнеров
	Возрастание доверия
	Сохранение клиентуры
	Эффективность и качество работы каналов сбыта
Индекс человеческого капитала	Реализация ключевых факторов успеха
	Создание стоимости в расчете на одного служащего
	Эффективность и результативность обучения
Индекс инфраструктурного капитала	Эффективность
	Результативность
	Использование ключевых факторов успеха
	Эффективность сбыта
Индекс инновационного капитала	Способность создавать новое предприятие
	Способность создавать хорошую продукцию
	Рост
	Способность к производству новых продуктовых линеек

Таким образом, можно рассчитать индекс IC™ для конкретного направления. Если затем несколько индексов объединить, то можно рассчитать интегральный показатель. Такой порядок позволяет получить представление обо всех операциях как бы с высоты птичьего полета [9]. По мнению исследователей, «не все изменения в базе знаний приводят к изменению вашей рентабельности. Если вы просто кого-то наймете, пусть это будет даже второй Эйнштейн, это еще не сделает вашу компанию богаче» [10].

В целом интегральный динамический индекс IC™ – достаточно современный способ стратегического управления изменениями, позволяющий управляющим лучше представить себе, какие последствия может иметь то или иное их решение. Главная заслуга индекса IC™ состоит в том, что он позволяет менеджменту реально видеть проблемные и узкие места и, самое главное, оперативно их разрешать.

## 7. Оптимальная интеграция интеллектуального капитала

В целом все вышеописанные системы работают в основном на внутреннюю отчетность и, как правило, проводят оптимизацию внутренних бизнес-процессов,

нацеленных на интеграцию компонентов интеллектуального капитала на повышение стоимости компании. С одной стороны, это значительное преимущество таких систем, но, с другой стороны, для аналитиков и инвесторов именно оно характеризует их как внутренние закрытые системы.

Так как каждая компания адаптирует свою систему под себя, невозможно получить общую наглядную картину. Соответственно в некотором смысле эти системы и такие управленческие практики не являются в целом универсальными и однозначно наглядными для инвесторов, потенциальных инвесторов, работников и других, заинтересованных в деятельности компании групп.

В этом отношении интересен опыт Scandia и ее системы «Бизнес-навигатор», предоставляющей информацию, которая может скорее существовать в виде дополнения к финансовой отчетности, нежели быть интегрированной к терминам традиционных бухгалтерских показателей. Так, публикуются данные об удовлетворенности клиентов и росте различных направлений, сведения об эффективности, ключевых показателях выхода на одного работника, перспективах и внутренних возможностях будущего роста, лояльности персонала, его умениях, навыках, компетенции.

Однако существенным недостатком данного опыта является то, что эти данные носят исключительно дополнительный характер, хотя и являются первостепенными, так как в действительности показывают, за счет каких внутренних возможностей компания достигает намеченных показателей и планирует достичь более высоких.

Так, помимо собственно таких дополнительных отчетов компания должна отладить все информационные процессы так, чтобы информация по всем ключевым нефинансовым показателям и мероприятиям, направленным на создание компонентов интеллектуального капитала, системно и интегрировано распространялась для всех заинтересованных в деятельности компании групп. На мой взгляд, немаловажную роль здесь должны сыграть маркетинговые службы и службы по связям с общественностью.

В связи с этим очень важно, согласно методу управления на основе индекса IC<sup>TM</sup> Рооса, чтобы показатели интеллектуального капитала, информация о которых доступна, отражали движение. До сих пор методы, разработанные для управления интеллектуальным капиталом в компании, были статичны и позволяли получить только сделанные в то или иное мгновение моментальные «снимки».

Динамику хорошо показывает сбалансированная система показателей, однако она не отвечает на вопрос, что представляет собой компания. Скорее Каплан и Нортон относятся к компании, как к некой данности, и рассматривают свой метод как инструмент управления, который дополняет финансовые показатели прошлой деятельности компании показателями, отражающими факторы ее успешной работы в будущем. В отличие от Balanced Scorecard, монитор нематериальных активов Свейби не предполагает использования финансовых показателей, так как концентрируется только на сотрудниках организации.

На сегодняшний день конкуренция такова, что из прочих равных успешных компаний потенциальный инвестор, сотрудник, менеджер, поставщик и клиент будет выбирать для сотрудничества ту, которая ему наиболее открыта и понятна. Как контрпример можно представить себе крупную компанию, которая, не поощряя инновационные идеи своих сотрудников, будет подчеркивать в отчетах значимость инновационного капитала. Или, например, топ-менеджеры будут открыто обсуждать это в прессе, на конференциях. Такая информация быстро проанализируется рынком, даже в случае «шумов», и достаточно быстро будет признана недостоверной. Соответственно необходимо своевременно отслеживать информацию об интеллектуальном капитале компании, «видимую рынку», с тем

чтобы иметь возможность правильно управлять «видением рынка», создавая тем самым так называемый «живой», или *гибкий, динамично изменяющийся, интеллектуальный капитал* [4]. Таким образом, система управления интеллектуальным капиталом должна базироваться на трех основных постулатах:

1. Интегрировать все нефинансовые компоненты в одно управляемое целое.
2. Оперативно отражать движение всех нефинансовых компонентов, создать «живой» интеллектуальный капитал.
3. Раскрывать информацию, тем не менее, естественно, согласно принципам разумности и целесообразности.

### Список литературы

#### Монографии:

1. Эссе об инвестициях, корпоративных финансах и управлении компаниями. Сост. Канненгхем У., Баффет У. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

2. Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, New York: Currency Doubleday, 1994.

3. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: Translating strategy into action / Harvard Business School Press, Boston, 1996.

#### Публикации в периодических изданиях:

4. Ивашковская И.В., Байбурина Э.Р. Роль интеллектуального капитала в создании стоимости крупных российских компаний: опыт эмпирического исследования. / Вестник Финансовой академии, 2007, № 4.

5. Barsky N., Marchant G. The most valuable resource — measuring and managing intellectual capital». Strategic Finance. Montvale: Feb., 2000. Vol.81, Iss. 8; pp. 58, 5

6. Roos J. and Roos G. Valuing intellectual capital? FT Mastering Management, 1997, № 3, July-Aug., pp. 6—10.

7. Kaplan R., Norton D. The balanced scorecard: measures that drive performance. Harvard Business Review, 1992, Vol. 70, 1, pp. 71—85.

8. Kaplan R., Norton D. Having trouble with your strategy? Then map it. Harvard Business Review, 2000, September-October, pp. 167—176.

9. Pike S., Roos G. Intellectual Capital measurement and Holistic Value Approach. Works Institute Journal (Japan), 2000, Oct.—Nov.

10. Roos J. and Roos G. Measuring your Company's Intellectual Performance. Long Range Planning Journal, Special issue on Intellectual Capital, 1997, Vol. 30, № 3, 1997, pp. 413—426.

#### Интернет-источники:

11. Просвирина И.И. Интеллектуальный капитал: новый взгляд на нематериальные активы. Финансовый менеджмент, №4 / 2004, <http://www.dis.ru/fm/arhiv/2004/4/9.html>

12. Коробков А. The Balanced Scorecard (сбалансированная система показателей) — новые возможности для эффективного управления. Управление компанией, 2002, <http://www.valex.net/articles/bsc.html>

13. Sveiby K. Methods for Measuring Intangible Assets. Jan 2001, latest update April 2007. <http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/IntangibleMethods.htm>