

членов проектной команды внутри ее самой, так и по развитию группы в интегрированном пространстве проекта. В самом проекте и в решении о реализации проекта должны быть отражены вопросы проектной команды (компетенция, уровень принятия решений, полномочия и ответственность и пр.), а также предусмотрены ресурсы (финансовые, временные, человеческие) на ее формирование, создание и развитие.

В силу ряда причин проектный менеджмент не получил пока широкого распространения в Беларуси. Это принципиально новая организационная и профессиональная рыночная культура для белорусских руководителей. Для того, чтобы менеджеры изменили культуру профессиональной деятельности (а значит изменили систему ценностей, ментальности и образ действий), требуются значительное время и целенаправленные усилия.

#### **Список использованных источников**

1. Берр, Х. Проектный менеджмент в рыночной экономике / Х. Берр. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://iteam.ru/publications/project/section\\_40/article\\_2473/](http://iteam.ru/publications/project/section_40/article_2473/). - Дата доступа: 07.11.2010.

2. Проект - Википедия [Электронный ресурс]. - Wikipedia. - Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Проект>. - Дата доступа: 04.11.2010.

3. Проектный менеджмент в рыночной экономике [Электронный ресурс]. - Развитие бизнеса. - Режим доступа: [http://www.devbusiness.ru/development/pm/br\\_beg.htm](http://www.devbusiness.ru/development/pm/br_beg.htm). - Дата доступа: 07.11.2010.

4. Экс-президент PMI: уникальный опыт - российским топ-менеджерам [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://iteam.ru/publications/project/section\\_40/article\\_3146/](http://iteam.ru/publications/project/section_40/article_3146/). - Дата доступа: 07.11.2010.

5. What is Project Management? / Project Management Institute [Electronic resource]. - Project Management Institute, 2010. - Mode of access: <http://www.pmi.org/en/About-Us/About-Us-What-is-Project-Management.aspx>. - Date of access: 04.11.2010.

## **СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ МОНИТОРИНГА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

*Казимиров В.С., 5 курс, группа Мн-17*

*Научный руководитель: Ванкевич Е.В., д.э.н., профессор*

Интеллектуальный капитал - знания, навыки и производственный опыт конкретных людей и нематериальные активы, включающие патенты, базы данных, программное обеспечение, товарные знаки, которые производительно используются в целях максимизации прибыли и других экономических и технических результатов.

В понятие "интеллектуальный капитал" включаются такие активы, как бренд, отношения с клиентами, патенты, торговые марки и знания специалистов предприятия. Эти так называемые неучтенные активы организации нередко равны учтенным активам или даже превышают их. Показателями интеллектуального капитала, подлежащими измерению, выступают важные для компании аспекты ее деятельности (результаты, процессы), а измерителем, или методикой, выбранный или сконструированный инструментарий, позволяющий измерить показатели по количественным и качественным критериям.

Существует несколько причин, по которым стоит вести учет неосязаемых активов, в частности:

- это более адекватно отражает стоимость компании;
- процесс измерений позволяет определить движущие силы, обеспечивающие развитие и доходность;
- растут требования к эффективному управлению неосязаемыми активами - как самого руководства компании, так и со стороны других заинтересованных лиц, в том числе государства и общества;

-рост инвестиций в предприятие увеличивается, если система отчетности обеспечивает существующих и потенциальных инвесторов более полной информацией о компании.

Хотя измерение интеллектуального капитала является относительно новым делом, не принявшим еще массового характера, на основе практики Американский центр продуктивности и качества (American Productivity and Quality Center - APQC) разработал своеобразный план для организаций, желающих создать систему мониторинга или измерить свой прогресс в области интеллектуального капитала. Документ назван "Road Map to Knowledge Management Results: Stages of Implementation". Целью данного документа являлось обеспечение организации некоторыми ориентирами для верного старта в этой области и рекомендации по внедрению управления знаниями в ежедневную практику работы.

Вне зависимости от применяемой методики мониторинга оценка интеллектуального капитала компании должна носить комплексный характер: интеллектуальный капитал компании имеет несколько составных элементов, а на его формирование и величину влияет достаточно многочисленная группа различных факторов. Менеджеры, которые находятся в поиске адекватных для компании показателей и измерителей интеллектуального капитала, могут ознакомиться со следующим обзором: Patricia Ordoñez de Pablos. Intellectual capital statements: what pioneering firms from Asia and Europe are doing now (International Journal of Knowledge and Learning.-2005.- Vol. 1.- N3.- PP. 249-268). Работа посвящена изучению примеров 25 компаний из Австрии, Дании, Германии, Индии, Италии, Испании, Швеции и Великобритании. В целом для отображения карты интеллектуального капитала компании установлено 33 категории и 192 показателя. Эти показатели классифицированы по четырем основным группам: *человеческий капитал* (11 категорий и 81 показатель), *капитал отношений* (9 категорий и 47 показателей), *структурный капитал* (12 категорий и 61 показатель) и *окружающая среда* (1 категория и 3 показателя).

Например, категория профиль клиента (из группы капитал отношений) включает следующие показатели: публичные клиенты; полупубличные клиенты; частные клиенты; зарубежные клиенты; число контрактов; количество продаж; количество клиентов, обратившихся в компанию впервые; новые стейкхолдеры; впечатления клиентов от компании; индекс лояльности клиентов; соотношение национального или международного рынков; соотношение рынка для ближайших конкурентов (национальных и международных); количество предложений от клиентов; количество офисов компании, измеряющих степень удовлетворенности клиентов; индекс удовлетворенности клиентов. Эти показатели сопоставляются по годам (предшествующий - текущий) и по целям (краткосрочные - долгосрочные).

Наиболее полную и систематизированную классификацию нескольких десятков методик можно найти в предварительной версии европейского стандарта European Guideto Good Practice in Knowledge Management - Part 4: Guidelines for Measuring KM (CEN Workshop Agreement.CWA14924-4, 2004). В документе подробно излагается, для кого на предприятии какие знания и измерители важны, как спланировать процесс измерения. Различаются два главных вида измерений.

*Измерение результатов (прямые измерения).* В этом заинтересовано большинство людей, работающих в сфере бизнеса, эти измерения ориентированы, в первую очередь, на маркетинг и продажи, но могут касаться и коммуникаций (эффективная передача знаний по цепочке "производитель - продавец - клиент"), что дает в итоге рост продаж, или распространения лучшей практики, позволяющей снизить затраты.

*Измерение активности (непрямые измерения).* Они бывают количественные (количество вопросов, задаваемых экспертной системе, количество документов в репозитории, количество посещений курсов повышения квалификации и т.д.) и качественные (удовлетворенность пользователей

тренингами и семинарами, уровень признания инициатив по управлению знаниями, периодический аудит знаний и прочие.). В Руководстве предлагается также примерный перечень типичных показателей для измерения успешности проекта, в том числе:

- время создания нового знания;
- вклады специалистов в базу знаний компании;
- распространение и использование лучшей практики;
- число экспертов, работающих с компанией;
- количество повторяющихся жалоб;
- соотношение числа внедренных новых идей к предложенным новым идеям;
- процент увеличения продаж на основе нового знания.

Каждая конкретная компания в силу специфики своей деятельности и индивидуальности организационного кадрового построения может самостоятельно дополнить систему показателей для оценки интеллектуального потенциала и определения стратегии его развития.

#### **Список использованных источников**

1. У. Букович, Р. Уильямс "Управление знаниями. Руководство к действию". - М.: ИНФРА-М. 2002.
2. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии / Пер. с англ. под ред. Л. Н. Ковачин Питер, 2001 - 288 с.
3. Stewart T.A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. N.Y. - L., Doubleday / Currency, 1997. Copyright - T.A. Stewart 1997.

## **ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ**

*Ю.А. Медведева - старший преподаватель кафедры менеджмента УО "ВГТУ"*

Актуальность исследований, посвященных проблемам развития организационного потенциала белорусских предприятий, не нуждается в дополнительной аргументации. Отечественная инновационная политика на управление как сферу конкурентных преимуществ высшего ранга (!) не делает ставку, что в полной мере характерно и для других направлений государственной и негосударственной экономической политики страны. Это идет вразрез с общемировыми тенденциями, свидетельствующими о смене приоритетов в инновационных моделях с инноваций в товарах и технологических процессах на инновации в организационных моделях и структурах управления [1]. Инновации в сфере управления являются сегодня основными факторами повышения конкурентоспособности организаций. Цель данного исследования - очертить тенденции, факторы и перспективные направления развития организационно-управленческого потенциала белорусских предприятий. Объект исследования - промышленные организации Белорусского государственного концерна по производству и реализации товаров легкой промышленности (концерна "Беллепром").

#### **Кадровый потенциал эффективного управления.**

Для выявления факторов, способствующих повышению эффективности управления, прежде всего, необходимо дать оценку уровню эффективности управления. Такая оценка проводилась с помощью показателей, косвенно характеризующих эффективность управления, на базе данных 75 предприятий концерна "Беллепром", что составляет 82 % общего их количества. Период наблюдения - 5 лет (с 2004 по 2008 г. включительно). В результате исследования получены следующие важные выводы:

1) низкий уровень эффективности управления демонстрируют около 30 % предприятий концерна. Эти предприятия нуждаются в полномасштабной диаг-