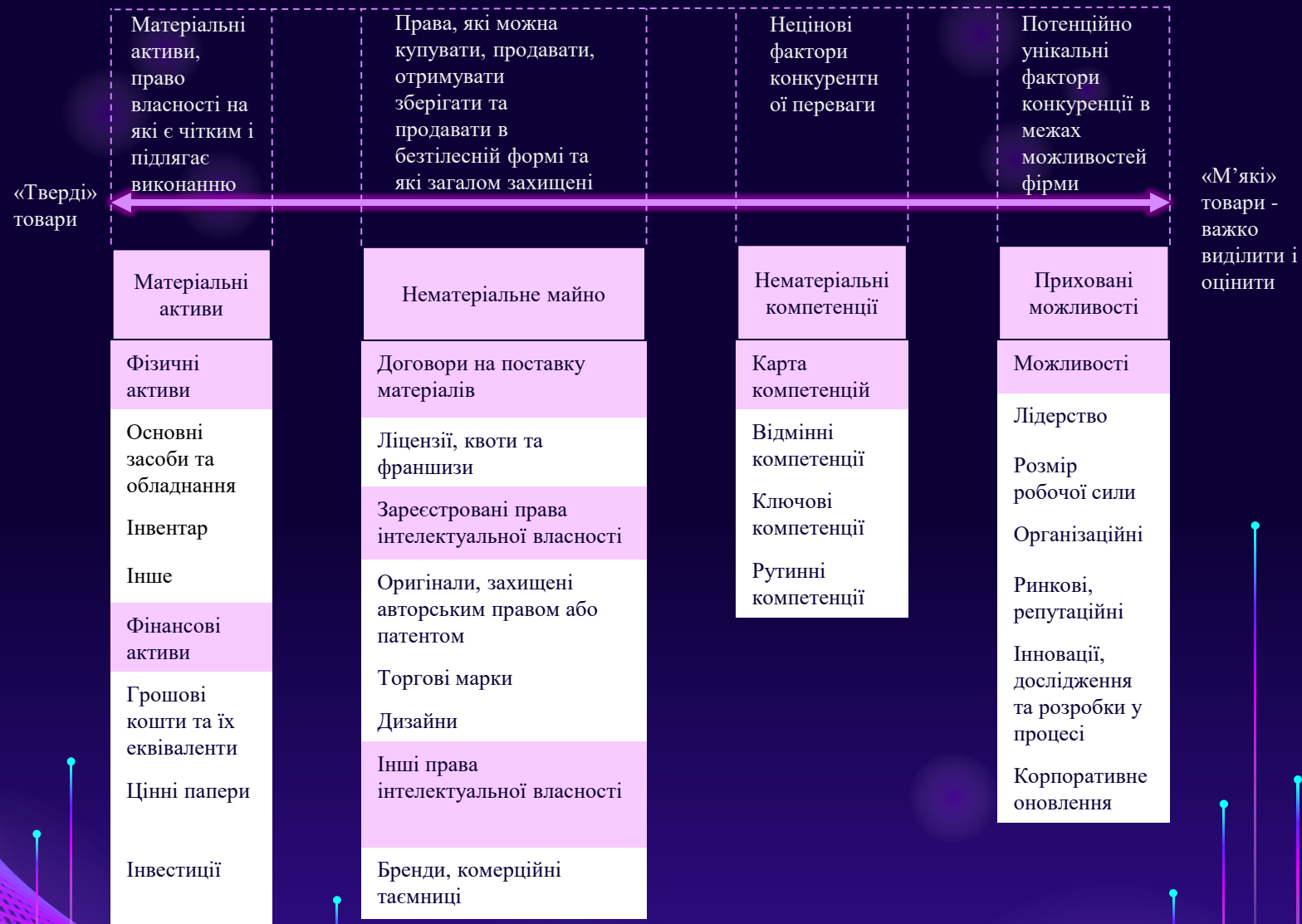


Атестаційна робота на здобуття освітнього рівня бакалавра на тему:

«Формування ефективної системи управління нематеріальними активами підприємства».

Виконав: студент групи ЕП-41  
Морозов О.М.  
Науковий керівник:  
Беленкова О.Ю.

Початкова точка роздумів для цієї системи полягає в тому, що успішний учасник ринку потребує доступу до ланцюжка унікальних або важких до відтворення можливостей, компетенцій і квазі-активів, щоб залишатися на вершині. Ці фактори вартості можуть бути концептуально поділені на чотири ресурсні групи. Серед них різні матеріальні активи, законні права, компетенції та можливості, які роблять внесок у створення розширеної бази активів сучасного підприємства.





- Реляційний капітал включає: клієнтський капітал (марки, відносини з клієнтами), партнерський капітал (мережа постачальників, дистриб'юторів), відносини з інвесторами.

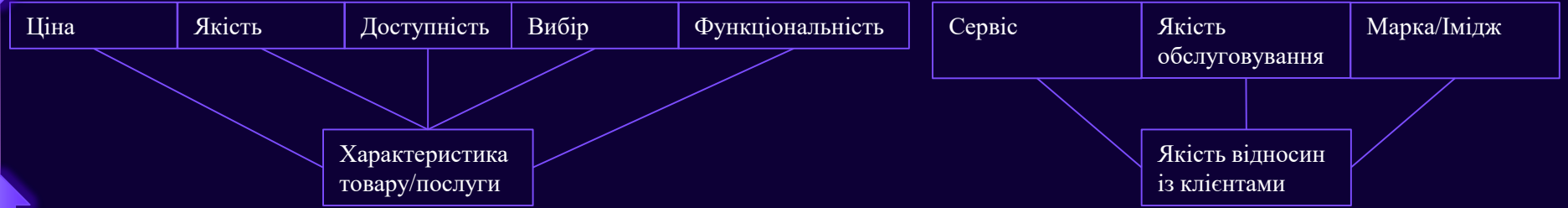
- Організаційний капітал: інфраструктура підприємства (робочі процеси, інформаційні системи), інтелектуальна власність (патенти, авторські права), переваги розташування.

- Людський капітал: індивідуальні ноу-хау, професійні компетенції працівників, соціальні компетенції, здатність до адаптації та інновації, мотивація

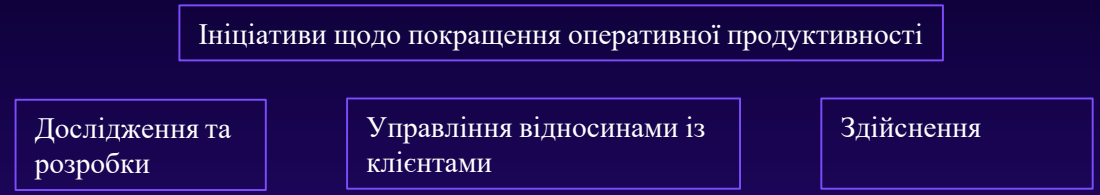
Фінансова перспектива



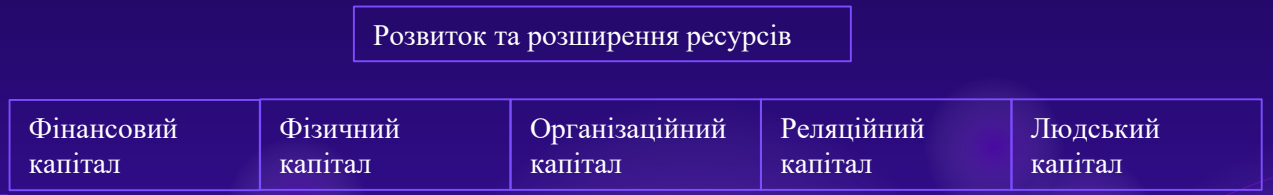
Клієнтська перспектива



Процесна перспектива



Перспектива потенціалу



Стратегічна карта для ідентифікації цілей розвитку для всіх рівнів ланцюжка створення вартості на основі збалансованої системи показників

## Ринковий підхід

- Метод сравнения аналогов
- Розраховані нематеріальні цінності (Calculated intangible values (CIV))
- С или без (With or without Method)

## Прибутковий підхід

- Метод освобождения от роялти (Relief from Royalty Method)
- Ціна реальних опціонів (Real Option Pricing)
- Метод додаткового грошового потоку (Incremental Cash Flow Method)
- Метод багатоперіодного надлишкового заробітку (Multiperiod Excess Earnings Method)

## Витратний підхід

- Витрати на відтворення
- Вартість заміни
- Історичні витрати, скориговані на купівельну спроможність
- Відновна вартість

Застосування підходів залежно від виду оцінюваного нематеріального активу.

Актив	Первинний	Вторинний	Третинний
Патенти	Прибутковий	Ринковий	Витратний
Технологія	Прибутковий	Ринковий	Витратний
Авторські права	Прибутковий	Ринковий	Витратний
Зібрана робоча сила	Витратний	Прибутковий	Ринковий
Внутрішньо розроблене програмне забезпечення	Витратний	Ринковий	Прибутковий
Назви брендів	Прибутковий	Ринковий	Витратний
Відносини з клієнтами	Прибутковий	Витратний	Ринковий

Логотип



Виручка в  
млн. дол.

24164.8

8.7

13340.9

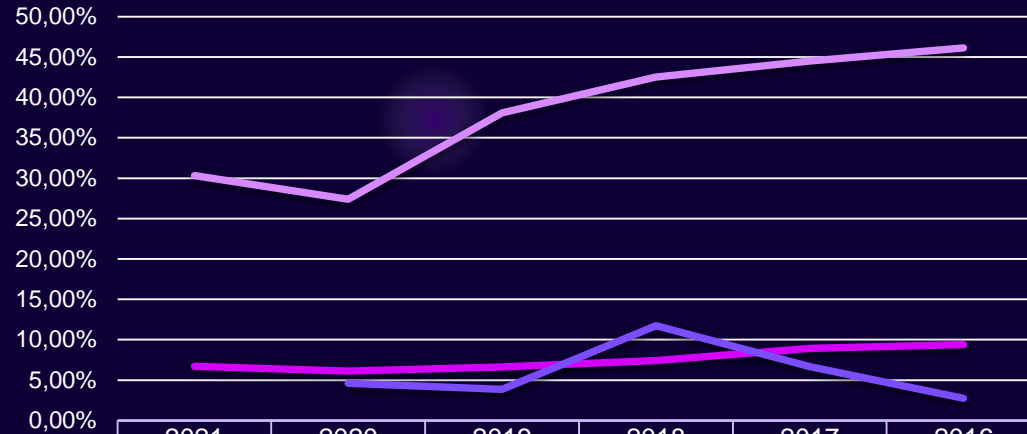
Основний  
ринок

США/Міжнародний

Україна

США/Міжнародний

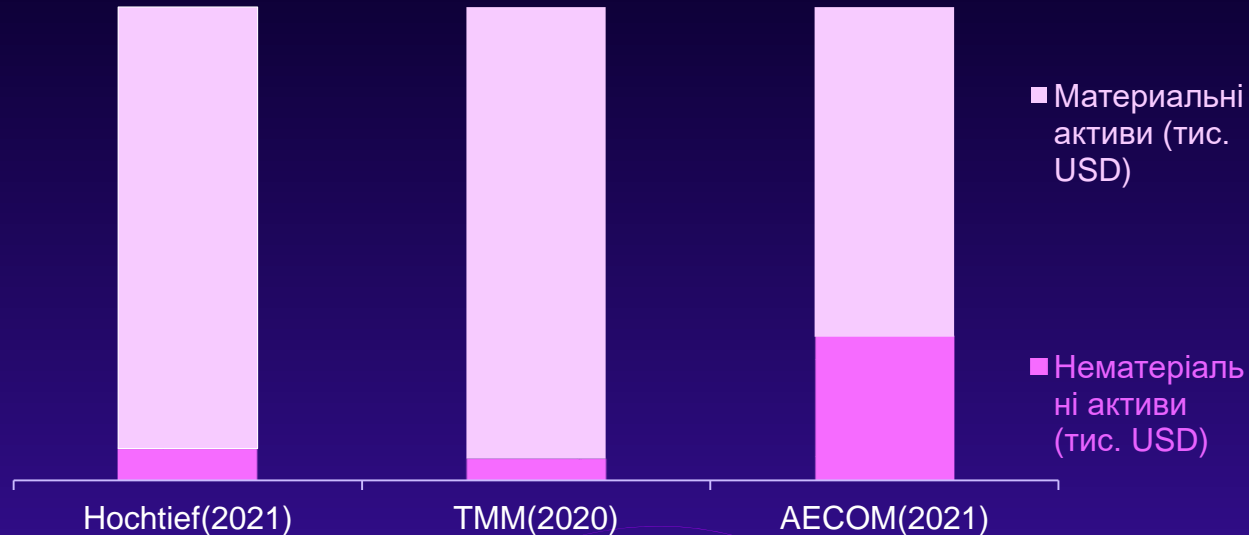
Через свої особливості будівельні підприємства називають „labor-intensive“, тобто тими, де високу частку виробничого процесу займає ручна робота. Таким чином, якщо у технологічних компаній частка нематеріальних активів у структурі активів займає 70-90%, то для будівельної галузі 30% – показник компаній, що успішно торгуються на фондовому ринку.



	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Hochtief	6,72%	6,13%	6,63%	7,41%	8,93%	9,39%
TMM		4,60%	3,87%	11,74%	6,66%	2,74%
AECOM	30,32%	27,39%	38,09%	42,51%	44,51%	46,11%

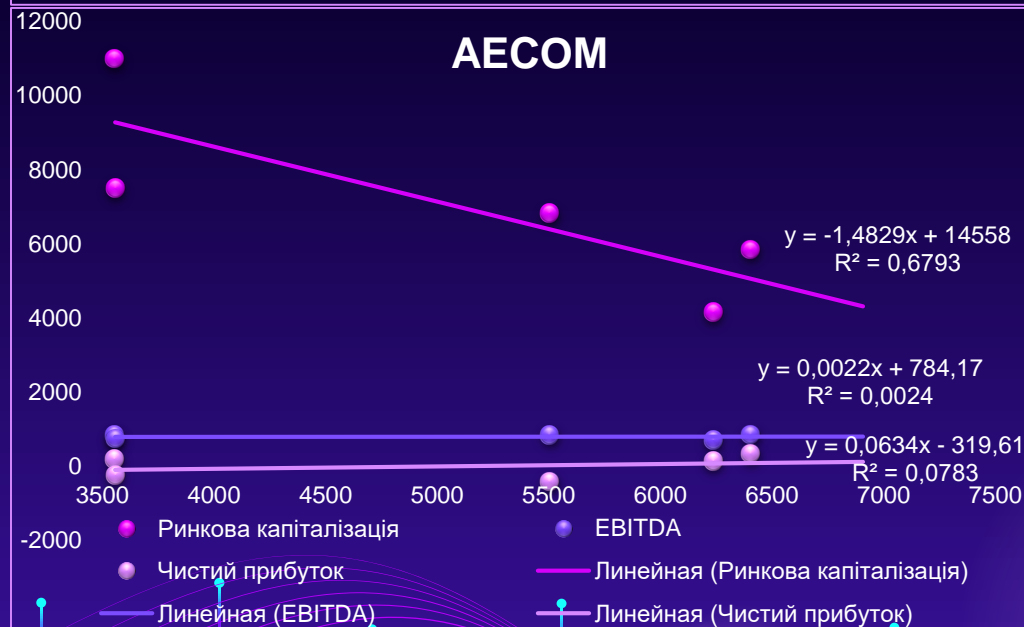
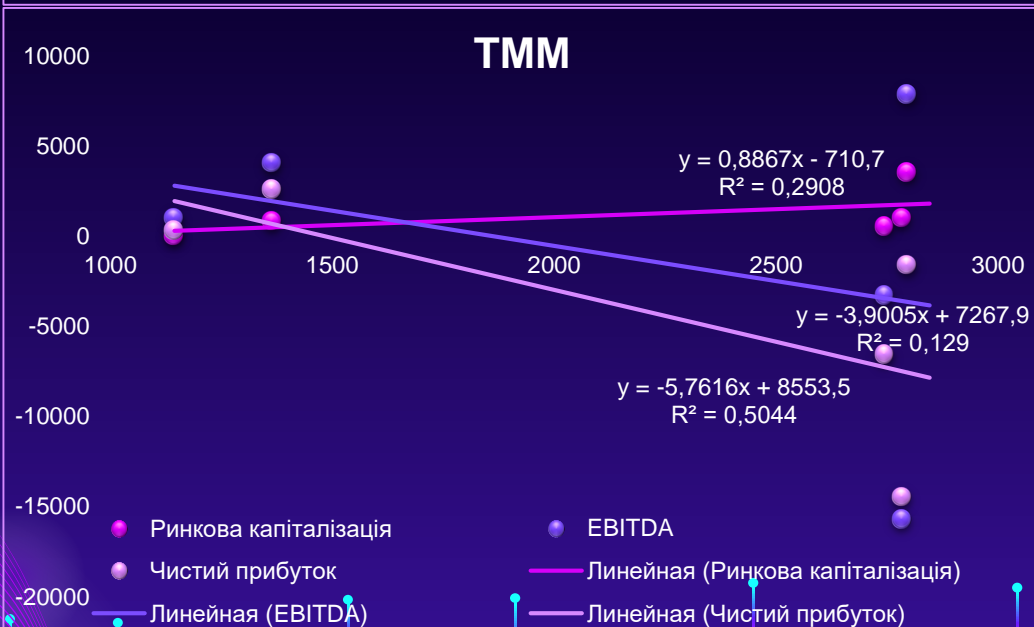
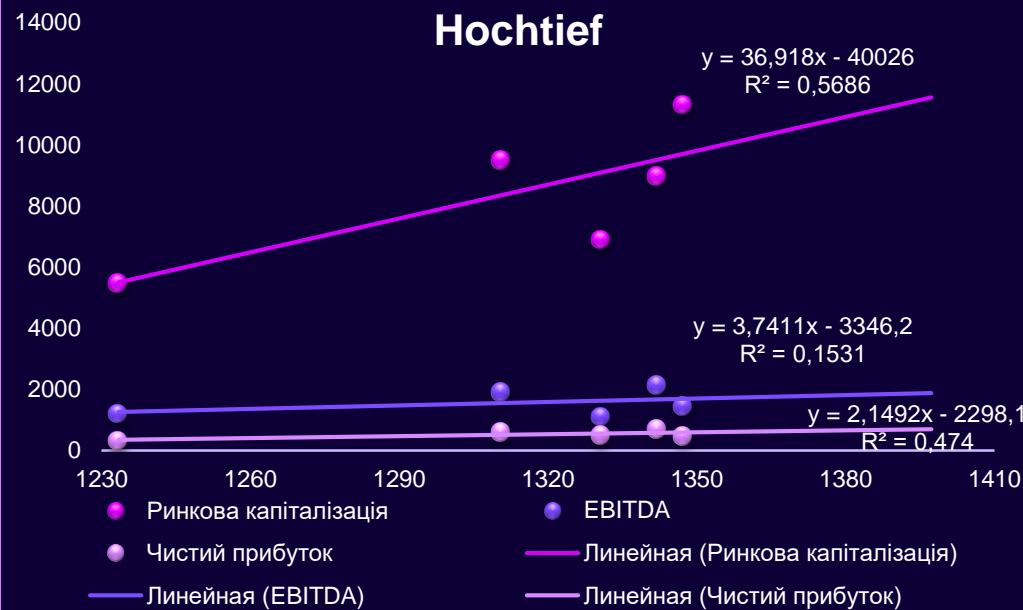
Місце НМА у структурі активів підприємств.

Розподіл доданої вартості Hochtief Group 2020 (5396 млн. євро)

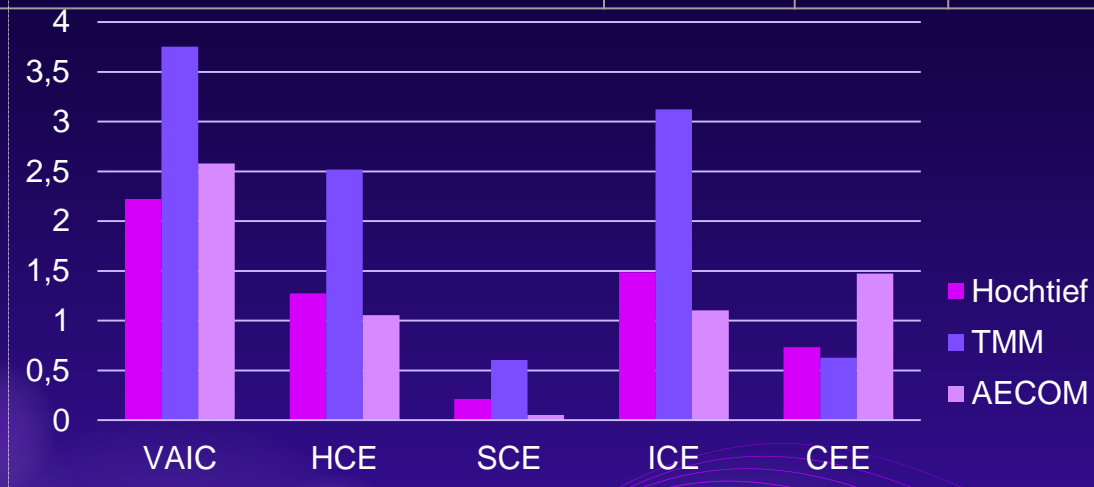


На основі даних про ринкову капіталізацію, чистий прибуток та ЕВІТДА за останні 5 років були складені наступні моделі.

Зв'язок кожного з показників із необоротними активами недостатній. Найбільш близькі до значущих зв'язок між нематеріальними активами та ринковою капіталізацією для АЕСОМ та Ночтієф. При цьому для кожної фірми зв'язок між нематеріальними активами та ЕВІТДА/чистим прибутком недостатній.



Показник	Hochtief	TMM	AECOM
Додана вартість (VA) (mln USD)	5396	4.62	9149.4
Людський капітал (HC) (mln USD)	4239	1.83	8681
Структурний капітал (SC) (mln USD)	1157	2.79	468.4
Інтелектуальний капітал (IC) (mln USD)	5396	4.62	9149.4
Застосований капітал (CE) (mln USD)	7347.6	7.341	6212
Ефективність людського капіталу (HCE)	1.2729	2.52	1.054
Ефективність структурного капіталу (SCE)	0.2144	0.604	0.0512
Ефективність інтелектуального капіталу (ICE)	1.4873	3.124	1.1052
Ефективність використання капіталу (CEE)	0.7344	0.629	1.4729
<b>Інтелектуальний коефіцієнт доданої вартості (VAIC)</b>	<b>2.2217</b>	<b>3.753</b>	<b>2.5781</b>



Показник	Hochtief (тис. EUR)	TMM (тис. USD)	AECOM (тис. USD)
Прибуток до оподаткування за останні 3 роки	794,660	1,582	24,619
Середні матеріальні активи на кінець року за останні 3 роки	15,932,791	28,813	8,807,200
Рентабельність активів	4.66%	5.26%	0.2%
Рентабельність активів у галузі	4.27%	5.23%	4.22%
Надлишковий прибуток компанії	114,330	75	-347,044
Надлишковий прибуток компанії після оподаткування	77,058	63.6	
Чиста наведена вартість надлишкового прибутку після оподаткування	71,310	52.74	
<b>Розрахована нематеріальна вартість (тис. USD)</b>	<b>80,609</b>	<b>52.74</b>	

Розрахована нематеріальна вартість у відсотках від середніх матеріальних активів

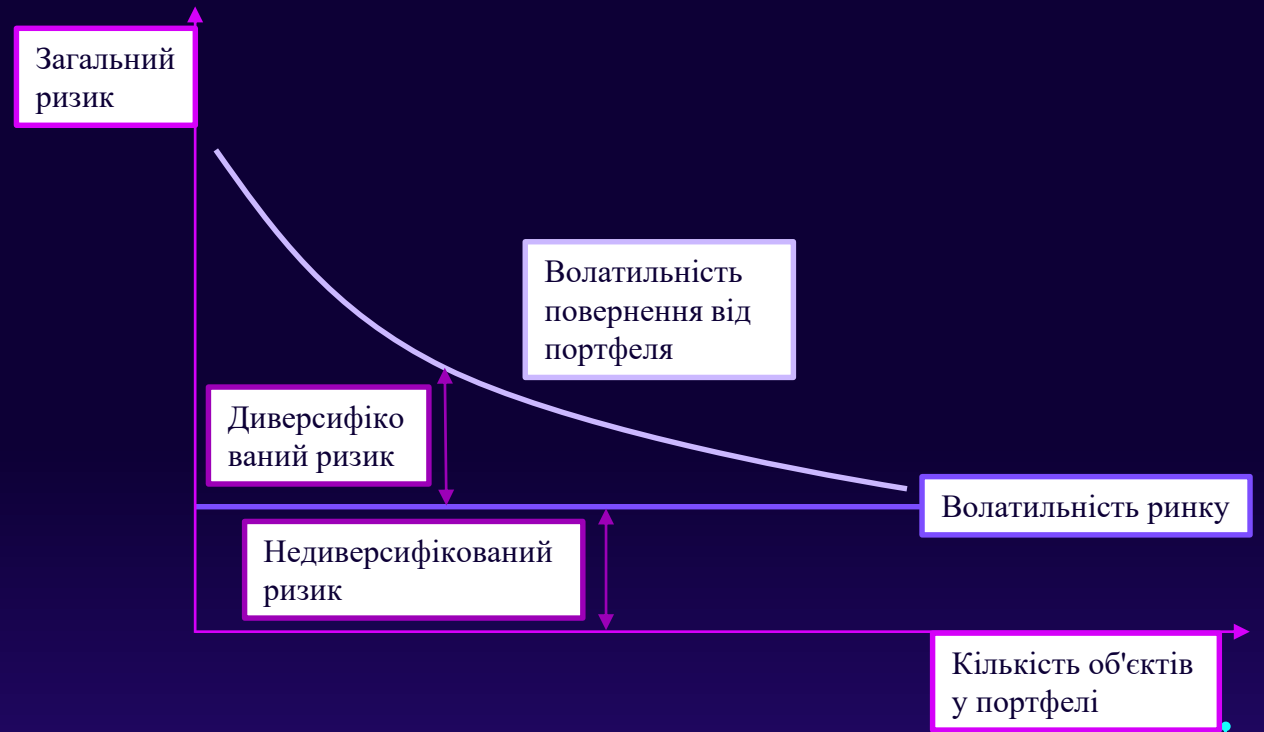
Hochtief;  
0,51%

TMM;  
0,18%

Calculated Intangible Value (CIV)

Враховуючи, що у міжнародній будівельній компанії безліч фахівців з оцінки, менеджменту, технологій у будівництві, то для такої компанії вже існує невеликий специфічний відділ, який може стати консалтинговим підрозділом фінансового відділу, що спеціалізується на придбанні нематеріальних активів, які можна використовувати як для продажу надалі, якщо очікується, що її ціна пізніше підвищиться, і для використання у організації.

У цьому середовищі вартість капіталу змінить сенс на так звану «вартість можливості», що є сумою недиверсифікованого ризику і премії за ризик, що диверсифікується. Як і в інших видах диверсифікації, тут вона служить методом зниження ризику. Повернення на інвестований капітал, вільний грошовий потік і, отже, потенціал до створення довгострокової вартості можна буде спрогнозувати в залежності від типу активу, використовуючи методи реальних опціонів, майбутніх грошових потоків, з або без та інші вищеописані методи, для яких потрібно відокремити один актив від інших.



Певні елементи цих інвестицій притаманні як швидко-, так і повільно зростаючим галузям, але певний набір дій використовують тільки галузі, що швидко ростуть. До таких особливих дій, згідно з опитуванням керівників від McKinsey відносяться:

- Для інноваційного капіталу: суворий процес вимірювання впливу, прийняття рішень, що базується на даних, пошук можливостей для проривних інновацій.

- Для електронного та аналітичного капіталу: гнучка архітектура (побудова внутрішнього та зовнішнього середовища компанії на принципах адаптивності), створення такого капіталу (залучення всіх доступних ресурсів для розвитку капіталу), проведення аналітики в реальному часі.

- Людський та реляційний капітал:

1. Організаційні та менеджерські практики: унікальна вартісна пропозиція, яка залучає та утримує таланти, показники ефективності, процеси управління талантами для заохочення різноманітності (залучення людей з максимально різним досвідом для створення команди, що саморозвивається)

2. Екосистема та мережі: Інвестиційні рішення приймаються комплексно, масштабована проривна бізнес-модель, систематична оцінка доходності.

- Капітал бренду: персоналізований досвід, розподіл маркетингових витрат у режимі реального часу, ефективне використання електронного маркетингу.

	Інноваційний капітал	Електронний та аналітичний капітал	Людський та реляційний капітал	Капітал бренду
Інноваційний капітал		$R^2 = 19\%$	$R^2 = 16\%$	$R^2 = 14\%$
Електронний та аналітичний капітал			$R^2 = 40\%$	$R^2 = 35\%$
Людський та реляційний капітал				$R^2 = 58\%$
Капітал бренду				

Головним завданням для такої системи буде можливість вказати на найефективніших виконавців того чи іншого процесу і дозволити кожному зі співробітників чіткіше усвідомити, як вони виглядають для колег, які вміння визнають. Також важливою є низька помилка при оцінюванні. Це можна досягти шляхом залучення максимальної кількості людей, які здатні дати оцінку на основі довгострокового досвіду роботи (назвемо роботу протягом місяця в одному проекті довгостроковою), незначного впливу оцінки однієї людини на загальну оцінку (велика кількість людей та відносно висока частота оцінювання дають можливість скорочувати вплив одного окремого судження), залучення незалежних спеціалістів. При цьому важливо, щоб організаційна структура/ієрархія компанії не ставала на заваді і не працювала проти окремих учасників цієї структури.

Підсумком такого оцінювання має стати створення та коригування команд, що залучаються до виконання проекту, і навіть ефективніше визначення ресурсів на завдання. Найпростіший метод, яким можна пов'язати призначення певних людей на проект – фінансовий. У компанії зберігатиметься тенденція до того, що з підвищенням посади та відповідальності загальна оцінка людини буде вищою, якщо показники обрані правильно. Якщо така тенденція є, то висока зарплата матиме високий показник кореляції із загальною оцінкою. Відповідно, якщо компанія має уявлення про заплановані терміни виконання роботи та необхідну кількість співробітників, то вона може на основі профайлів з оцінками сформувати максимально сильну або слабку команду для проекту, щоб вписатися в терміни або ж розтягнути проект, відповідати бюджетним обмеженням або переступити за них та так далі.

## Загальний показник



## Комунікативність



## Навички презентації



## Навички управління



## Досвід



## Креативність



## Потенціал



## Конфліктність



Дякую за увагу

