

УДК 658  
ББК 65.291.573

**УПРАВЛЕНИЕ  
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ  
РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ  
ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ**

*Е.Ю. Марусинина*

Статья посвящена формированию эффективной системы управления интеллектуальными ресурсами в условиях инновационного развития предприятия. Автор доказал необходимость использования карт интеллектуального потенциала сотрудников предприятия для определения их соответствия требованиям участия в реализации стратегии инновационного развития предприятия.

**Ключевые слова:** интеллектуальные ресурсы, интеллектуальный капитал, интеллектуальный потенциал, интеллект, система сбалансированных показателей, карты интеллектуального потенциала.

**INTELLECTUAL RESOURCES  
MANAGEMENT OF THE FIRM  
IN THE IMPLEMENTATION  
OF ITS INNOVATIVE STRATEGY**

*E.Yu. Marusinina*

The article is devoted to the formation of an effective system of knowledge management in terms of the innovative development of an enterprise. The author proved the need for the use of staff's intellectual potential maps to determine their compliance with the requirements of participation in the implementation of the firm's innovative strategy.

**Key words:** intellectual resources, intellectual capital, intellectual potential, intelligence, system of balanced indices, intellectual potential maps.

Глобальные трансформации, вызванные ускоренной компьютеризацией всех сфер жизнедеятельности человека, интеллектуализацией производства, превращением сферы услуг в ведущий сектор создания национального продукта и занятости населения, привели к появлению термина «новая экономика». Происходящие в связи с этим изменения потребовали от общества повышения интеллектуального уровня, поскольку в таких условиях все больше нарастала потребность в высококвалифицированных специалистах, стремящихся к постоянному повышению качества профессиональных знаний и умений для быстрой адаптации к происходящим переменам.

В связи с этим можно выделить ряд первостепенных факторов, которые обусловили усиление роли интеллектуального капитала в общественном производстве:

- совершенствование технологического уровня и усложнение производственных процессов;
- ожесточение конкурентной борьбы во всех отраслях экономики;
- ускорение процессов во всех сферах производства и управления;
- усиление инновационной активности товаропроизводителей;
- заметное сокращение жизненного цикла товаров.

Усиление роли интеллектуального капитала обусловило изменение социальной структуры общества. Так, в рамках социальной структуры формируется особый слой собственников-интеллектуалов. Ведь любая идея, являющаяся первоначальным продуктом интеллектуальной деятельности, является собственностью ее авторов.

С появлением интеллектуальной собственности изменилась и роль работника на рынке труда. Так, неотчуждаемость интеллектуальной собственности от ее носителя способствует соединению работника со средствами производства, тем самым трансформируя его роль на рынке труда: вместо продавца высококвалифицированной рабочей силы он становится продавцом индивидуального, интеллектуального продукта, имеющего высокую общественную полезность [1, с. 6].

Так, постепенное развитие «новой экономики» и вместе с тем усиление роли интеллектуального начала в общественном производстве превратило работников, занятых генерированием, передачей и использованием знаний, в доминирующую группу в общем числе занятых.

Сегодня, на фоне бурного развития новых технологий и усиления конкуренции, все участники рыночных отношений стремятся повысить

эффективность инновационной деятельности. В условиях ориентации на инновационную деятельность основным источником повышения конкурентоспособности предприятий становится преобразование знаний в интеллектуальные ресурсы, которые затем не только капитализируются в процессе инновационного развития, но и генерируют дополнительную прибыль, выступающую важным источником финансирования инновационной деятельности [2].

С учетом всего вышесказанного, можно утверждать, что в современных условиях нематериальные факторы играют ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности предприятий. Это, в свою очередь, требует изменения подходов к управлению интеллектуальными ресурсами предприятия как основным источником формирования конкурентных преимуществ.

Под конкурентоспособностью предприятия подразумевается оцененное субъектами внешней среды его превосходство на выбранных сегментах рынка над конкурентами в данный момент времени, достигнутое без ущерба окружающим, определяемое конкурентоспособностью его конкретных товаров и конкурентного потенциала, характеризующих способность в будущем разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать товары, превосходящие по качеству и цене аналогов [3].

Таким образом, можно выделить три фактора, определяющих конкурентоспособность предприятия:

1. Уровень интеллектуального капитала.
2. Уровень конкурентного потенциала.
3. Уровень конкурентоспособности товаров.

При этом следует заметить, что наиболее весомым является именно уровень интеллектуального капитала, так как уровень и конкурентного потенциала, и конкурентоспособности товаров определяется эффективностью и полнотой использования интеллектуального капитала предприятия.

Итак, под интеллектуальными ресурсами мы будем понимать совокупность индивидуальных интеллектуальных потенциалов персонала предприятия, способную вызвать синергетический эффект повышения конкурентоспособности предприятия на рынке. В свою очередь, личный интеллектуальный потенциал отдельного работника — это его знания, навыки, способности к творчеству и саморазвитию.

Управление интеллектуальными ресурсами предприятия в условиях инновационного развития базируется на поиске способов эффективного создания и использования знаний и информации для достижения поставленных экономических целей, а также создания условий реализации потребностей сотрудников в твор-

честве для поддержания и стимулирования творческого поведения персонала. Это требует от руководства не только профессиональных знаний и опыта, но и осознания сущности и значения объекта и предмета управления, использование специальных управленческих инструментов и методов с целью накопления и приумножения интеллектуальных ресурсов предприятия.

Так, объектом управления интеллектуальными ресурсами предприятия в условиях инновационного развития являются его интеллектуальные ресурсы, а предметом — развитие интеллектуального потенциала персонала и стимулирование творческого поведения работников. Целью управления интеллектуальными ресурсами в данных условиях является получение максимальной отдачи от использования знаний, компетенций и интеллекта персонала. Поэтому одной из главных задач в ходе реализации инновационной стратегии предприятия является создание условий, при которых лучшие качества работников, составляющие его интеллектуальный потенциал, могли бы развиваться и реализовываться на рабочем месте.

Это в свою очередь означает, что применение прежних методов управления требует от руководства постоянного совершенствования и поиск новых подходов. Следует отметить, что в существующих системах управления на современном этапе развития используется не весь спектр возможностей применения и реализации интеллектуальных ресурсов предприятия.

В целях инновационного развития предприятия, чтобы достигнуть поставленных целей, необходимо эффективно управлять стратегически проекциями системы сбалансированных показателей, то есть разрабатывать и изготавливать инновационные продукты, внедрять управленческие и технологические инновации, обучать сотрудников, использовать новые формы взаимодействия с внешней средой. В каждом из обозначенных стратегических аспектов содержится потенциал предприятия, на эффективное формирование которого и направлена деятельность предприятия (см. рис. 1).

Совершенно очевидно, что в условиях инновационного развития особый интерес представляет интеллектуальный потенциал, формирование и эффективное использование которого напрямую зависит от мотивации сотрудников. Исходя из этого, целесообразным видится разработка и внедрение многоуровневой системы управления интеллектуальными ресурсами предприятия, которая создаст необходимые для наращивания и успешного использования человеческого капитала условия.

Такая система управления интеллектуальными ресурсами предприятия должна ис-

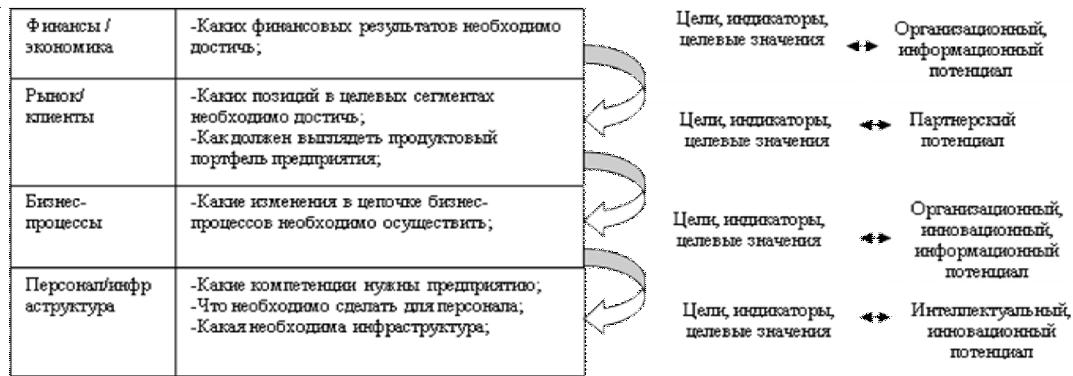


Рис. 1. Стратегические проекции и их взаимосвязь с потенциалом предприятия

пользоваться на каждом организационном уровне и в рамках всех четырех стратегических проекций системы сбалансированных показателей.

Для оценки и анализа результатов инновационной деятельности предприятия и эффективности управления интеллектуальными ресурсами следует использовать определенную систему отчетности. Лучше, если она будет основана на табличных формах для оперативной визуализации получаемых результатов на каждом из этапов реализации инновационной стратегии. На предприятиях существует единая база, аккумулирующая всю информацию о предприятии, которая используется в процессе принятия и реализации управленческих решений, направленных на улучшение показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия и совершенствования его инновационного развития.

Рассмотрим иерархическое построение системы управления интеллектуальными ресурсами, совершенствование которой необходимо проводить на каждом организационном уровне предприятия на основе цикла, представленного на рисунке 2.

На первом, корпоративном уровне, в качестве объектов управления выступают миссия, стратегические цели, система сбалансированных показателей предприятия в целом и стратегическая карта. На втором уровне объектом управления являются интеллектуальные

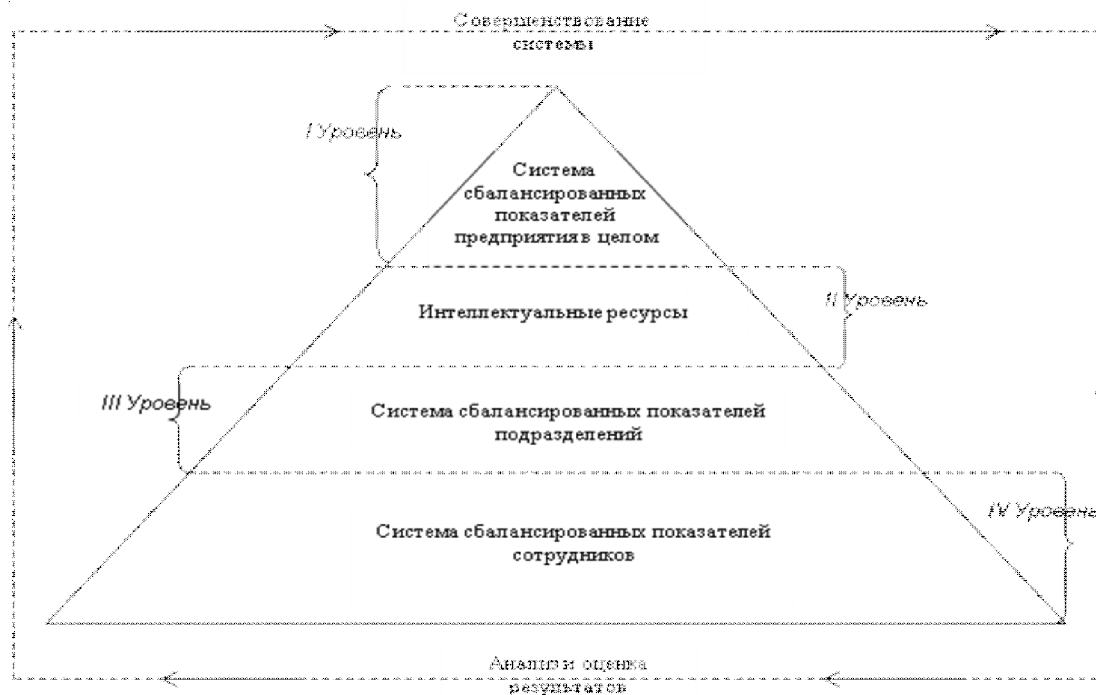


Рис. 2. Система управления интеллектуальными ресурсами предприятия

ресурсы предприятия, включающие партнерский, информационный, инновационный, организационный потенциалы и человеческий капитал. Третий уровень управления спускается на уровень подразделений предприятия, поэтому здесь объектами управления должны стать системы сбалансированных показателей подразделений предприятия. Но поскольку любые стратегические цели и задачи реализуют люди, то такая система управления должна предполагать и управление индивидуальными системами сбалансированных показателей сотрудников, которые следует отнести к объектам управления четвертого уровня рассматриваемой системы.

С учетом вышесказанного, следует подчеркнуть, что данная система должна стать главным направлением формирования эффективной системы управления интеллектуальными ресурсами предприятия при реализации инновационной деятельности. Это позволит получить следующие достаточно существенные положительные эффекты:

- удерживать ценные кадры и привлекать лучших специалистов на рынке труда, благодаря развитию сотрудников;
- извлечь максимально возможную прибыль от использования интеллектуальной деятельности сотрудников и увеличения производительности труда;
- удовлетворить потребности самого носителя интеллектуального потенциала в признании, самовыражении и самостоятельности;
- увеличить инвестиционную привлекательность предприятия;
- сформировать и укрепить положительный имидж предприятия;
- расширить рыночное присутствие за счет повышения действенности способов доведения информации о товаре или услуги;
- укрепить стабильность и устойчивость развития в долгосрочной перспективе.

Таким образом, подобный подход позволит обеспечить координацию и наиболее полное удовлетворение потребностей всех участников процесса управления интеллектуальными ресурсами в долгосрочной перспективе.

Но при этом внедрение рассматриваемой системы управления интеллектуальными ресурсами требует формирования и системы контроля, которая позволит оценить качество принимаемых управленческих решений в области управления интеллектуальными ресурсами. В основу системы контроля должны быть положены конкретные экономические показатели, которые будут служить индикаторами для качественных управленческих решений. Рассмотрим эти показатели:

- затраты на развитие персонала (подготовку, переподготовку, обучение, переобучение, повышение квалификации);
- количество новых видов продуктов или рацпредложений, готовых к внедрению;
- показатель частоты обучения сотрудника;
- количество часов обучения на одного работника по профессиональной деятельности;
- темп роста производительности труда работников;
- доля впервые полученных и доля индивидуальных наград сотрудников в общем числе наград за инновационные разработки.

Значение приведенных показателей свидетельствует о том, насколько полно сотрудники используют инновационный потенциал предприятия в совокупности с показателями фактической удовлетворенности и структуры внутренней мотивации работников служат основой для принятия решений о направлениях совершенствования системы управления предприятием в условиях инновационного развития. Если система позволит поддерживать данные показатели на необходимом уровне, то это приведет к снижению себестоимости, сокращению брака и повышению качества производимой продукции и оказываемых услуг, росту объемов продаж, а значит и инновационному развитию предприятия.

Необходимым условием инновационного развития предприятия являются инвестиции в человеческий капитал в целях наращивания его интеллектуальных ресурсов. В данном случае речь идет о финансовых и временных затратах на обучение, переобучение и повышение квалификации. Совершенно очевидно, что подобные вложения в перспективе принесут отдачу в виде положительной динамики основных финансово-экономических показателей деятельности предприятия. Но подобный эффект будет положительным только тогда, когда разработана эффективная система управления инновационным развитием человеческого капитала и четко продуманы показатели, которые позволят оценить качество такого управления.

Итак, в структуре интеллектуального капитала мы будем выделять базовый человеческий капитал, который включает знания, навыки, здоровье и потенциальные способности человека, а также инновационный человеческий капитал, представляющий собой накопленный запас знаний и опыта в процессе обучения и повышения профессиональной квалификации. Это, безусловно, позволит компании эффективно достигать намеченные стратегические цели, повысить инновационную активность, а это в совокупности позволит успешно конкурировать в условиях инновационной экономики.

Таким образом, процесс управления человеческим капиталом предполагает два взаимозависимых управленческих воздействия:

1. Инвестирование в человеческий капитал, предполагающее развитие базового человеческого капитала. Заметим, что инвестиции в человеческий капитал будут эффективными, если осуществлять их через человеческий потенциал. Поскольку последний содержит не только накопленный запас основных компонентов, но и потенциальные возможности для их развития с использованием уже имеющихся компонентов и развитием их для укрепления базовых характеристик человеческого капитала.

2. Управление инновационным развитием человеческого капитала, предполагающее развитие инновационного человеческого капитала. Осуществляться оно должно через инновационный потенциал компании, путем развития способности и мотивации к обучению, профессиональному развитию и осуществлению инноваций.

При этом такая система управления предполагает определение критериев соответствия и оценки эффективности обучения инновационному развитию компании.

Исходя из этого, должна существовать система критериев оценки специалистов на их соответствие определенному рабочему месту. Необходимо это для того, чтобы обеспечить наиболее эффективную расстановку кадров, а также для определения наиболее рациональных программ обучения, и, следовательно, получения высоких результатов труда.

Таким образом, функция управления интеллектуальными ресурсами современного предприятия превращается в инструмент долгосрочной стратегии, одной из главных задач которой является создание условий, при которых лучшие качества работников, составляющие его интеллектуальный потенциал, могли бы развиваться и реализовываться на рабочем месте. По мнению автора, создать такие условия позволит использование карт интеллектуального потенциала сотрудников.

Использование карт интеллектуального потенциала сотрудников позволит в рамках интеллектуального обеспечения инновационного развития предприятия максимально отразить объем и структуру профессиональных и социально-психологических качеств, знаний, умений, навыков. Подобная карта будет представлять обобщенную характеристику специалиста и его интеллектуальный потенциал.

Карта интеллектуального потенциала состоит из двух частей или двух таблиц (см. табл. 1 и 2). Таблица 1 включает основные сведения о сотруднике и его характеристики, которые дол-

жны быть оценены по пятибалльной шкале. Таблица 2 содержит подробную информацию, позволяющую отследить процесс обучения сотрудника: направление обучения, наименование учебного курса, периодичность подготовки.

Это необходимо для аттестации и составления программы дальнейшей переподготовки специалистов в целях эффективного управления человеческим капиталом, обеспечивающих инновационное развитие предприятия.

Карты интеллектуального потенциала сотрудников помогают выявить наличие или отсутствие той или иной характеристики сотрудника и при этом определить, на каком рабочем месте специалист будет наиболее эффективен.

В данной статье рассмотрены карты интеллектуального потенциала для высшего менеджмента. Заметим, что форма и содержание различных категорий сотрудников должны быть различными.

Карта интеллектуального потенциала сотрудника является визуализированным отображением того, насколько сотрудник соответствует современным условиям и какой он имеет потенциал. Анализ карты позволяет определить, в каком объеме и по какому направлению данному сотруднику необходимо пройти дополнительное обучение для того, чтобы отвечать требованиям нового рабочего места и принимать участие в инновационном развитии предприятия. Карты интеллектуального потенциала сотрудников также могут содержать любую информацию, которая позволит наиболее полно представить обобщенную характеристику специалиста и его интеллектуальный потенциал, необходимую для принятия эффективных управленческих решений относительно вопросов инвестирования в человеческий капитал и управления его инновационным развитием. Это может быть информация о видах профессиональной деятельности, сферах и структуре профессиональной подготовки, а также психологические качества и свойства работника.

Наряду с картами интеллектуального потенциала сотрудников видится целесообразным внедрение модели компетенций на рабочее место, поскольку это будет способствовать более точному определению потребностей в обучении, а также выбору наиболее эффективных программ подготовки сотрудников, что в совокупности обеспечит получение высоких результатов труда.

С учетом вышесказанного следует заключить, что подобное интеллектуальное обеспечение инновационного развития предприятия позволит создать условия, при которых лучшие качества работника, составляющие его интеллектуальный потенциал, смогут развиваться и

**Карта интеллектуального потенциала сотрудника (часть 1, для высшего менеджмента)**

должность/профессия  
Ф. И. О.

<b>А. Эффективные черты личности</b>	<b>Количество баллов (от 1 до 5)</b>
Инициативность	
Способность принятия ответственности	
Способность делегирования полномочий	
Действия в соответствии с ситуацией	
Гибкость и отзывчивость	
Постоянность	
Умение слушать	
Независимость	
Склонность к идеализму	
Принципиальность	
Способность к самокоррекции	
<i>Примечание:</i>	
<b>Б. Общая и профессиональная подготовка</b>	
Приобретение знания из различных источников и организация его в интегрированное целое	
Разносторонность	
Информированность	
Планирование своей деятельности на основе объединения разнородной информации	
Понимание окружающего мира	
<i>Примечание:</i>	
<b>В. Тактические способности</b>	
Предвосхищение будущего развития и соответственно планирование деятельности	
Вкладывание усилий пропорционально важности ситуации	
Координация своих действий со всеми релевантными сторонами и обеспечение, когда требуется, согласия	
Выбор уместных действий	
<i>Примечание:</i>	
<b>Г. Обеспечение наилучшего решения проблем</b>	<b>Количество баллов (от 1 до 5)</b>
Использование всех релевантных знаний	
Рассмотрение всей доступной информации, но использование только той, которая является уместной	
Реконструкция проблемы и анализ различных перспектив	
Способность к воображению, новаторству, творчеству	

Окончание таблицы 1

<b>Г. Обеспечение наилучшего решения проблем</b>	<b>Количество баллов (от 1 до 5)</b>
Анализ ситуации с учетом не только очевидных, но и скрытых характеристик	
Выделение и определение важнейших факторов процесса	
Рациональность рассуждений, минимум ошибок	
<i>Примечание:</i>	
<b>Д. Обеспечение выполнения принимаемых решений</b>	
Принятие вызова и готовность к риску	
Идентификация цели при наступлении ситуации	
Анализ всех уместных альтернатив	
Предвидение последствий	
Установление приоритетов	
Учет степени реальности лучших альтернатив	
Выбор лучшей альтернативы, с учетом всех ограничений, условий и неопределенности	
Убедительность в обосновании решения	
Эффективное осуществление решения	
<i>Примечание:</i>	
<b>Е. Общая оценка на основании полученных баллов</b>	
Общая оценка:	
Продвижение возможно: да/нет	
Беседа с сотрудником проведена (дата):	(руководитель)

Таблица 2

**Карта интеллектуального потенциала сотрудника (часть 2, для высшего менеджмента)**

Направление обучения, подготовки и переподготовки	Наименование учебного заведения	Наименование учебного курса	Годы подготовки					Полученные знания, навыки, дополнительные компетенции, составляющие интеллектуальный потенциал	Примечание
			20__	20__	20__	20__	20__		

\_\_\_\_\_

должность руководителя подразделения

\_\_\_\_\_

подпись

\_\_\_\_\_

расшифровка

реализовываться на рабочем месте. Это, в свою очередь, будет способствовать внедрению инновационных технологий, создавая условия для эффективной конкурентной борьбы на внутреннем и внешнем рынках.

### **Список литературы**

1. Акерман, Е. Н. Особенности формирования и использования интеллектуального капитала в ус-

ловиях развития «новой экономики» / Е. Н. Акерман // Вестник Томского государственного университета. — 2011. — № 1 (13). — С. 5–8.

2. Зайцев, А. В. Использование интеллектуальных ресурсов предприятия в процессе создания рыночной стоимости бизнеса / А. В. Зайцев // Креативная экономика. — 2009. — № 11 (35). — С. 60–63.

3. Фасхиев, Х. А. Определение конкурентоспособности предприятия / Х. А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. — 2009. — № 4. — С. 75–83.