

---

company's internal and external environment. Types of personal policy are described with regard to the level of its influence on the company's staff. Considerable attention is paid to ways of enhancing the manager's authority, staff training in personnel marketing and leasing in accordance with the imperative of the time.

**Keywords:** manager's authority, manager's work, personnel policy, personnel marketing and leasing.

UDC 005.336.6:005.34-057.177.2

---

*Статья поступила  
в редакцию 13.04. 2015 г.*

**Е. В. ВОРОНЦОВ, Е. И. ЛУКЬЯНОВА**

---

## **ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ В СТРУКТУРЕ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

---

---

В статье исследуется интеллектуальная составляющая инновационного потенциала предприятия. Обоснована значимость интеллектуальных ресурсов и их структурных компонентов в современном мире. Определена роль человеческих, социально-экономических и организационных ресурсов при осуществлении инновационной деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** инновационный потенциал, интеллектуальные ресурсы, человеческие ресурсы, организационные ресурсы.

УДК 330.101.542

---

Развитые страны мира системно осуществляют интеллектуализацию экономики, видя в этом основной источник получения добавленной стоимости и качественного обновления физического капитала. Не является исключением в этом процессе и Республика Беларусь, которая традиционно отличается высоким интеллектуальным уровнем специалистов и ученых. Интеллектуальные возможности позволяют промышленному предприятию обеспечить инновационный путь развития. Успех этой деятельности зависит от целенаправленного накопления и эффективного использования не только традиционных (денежных и материальных), но и интеллектуальных ресурсов. Однако при оценке инновационного потенциала, как правило, учитываются только традиционные ресурсы, которые легко оцениваются количественными показателями, в то время как большой спектр интеллектуальных ресурсов выпадает из поля зрения исследователей и практиков, что не позволяет в полной мере использовать возможности предприятия и получить высокие результаты.

---

*Евгений Васильевич ВОРОНЦОВ (vev1941@tut.by), доктор экономических наук, профессор кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь);*

*Елена Ивановна ЛУКЬЯНОВА (luelena2006@tut.by), аспирантка кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).*

Безусловно, на современном этапе развития экономики традиционные ресурсы по-прежнему важны, но повышение эффективности инновационной деятельности в первую очередь обеспечивают интеллектуальные ресурсы предприятия, поэтому инновационный потенциал компании следует оценивать, прежде всего, состоянием и уровнем использования всех их компонентов: человеческих, отношенческих и организационных.

Большой объем и целенаправленное использование интеллектуальных ресурсов обеспечивают рост рыночной стоимости компании, увеличение добавленной стоимости производимого продукта, получение дополнительного дохода. Перенос акцента на интеллектуальные ресурсы важен и потому, что инвестиции в них дают большую отдачу, чем инвестиции в традиционные. Человеческие ресурсы как важнейшая составляющая интеллектуальных ресурсов обеспечивают выдвижение новых идей, производство знаний и воплощение их в новых продуктах, технологиях, ноу-хау. Отношенческие ресурсы, в свою очередь, позволяют привлекать к развитию организации и проведению инноваций потребителей, поставщиков и другие заинтересованные стороны. Организационные ресурсы создают благоприятную внутреннюю среду в организации для свободного перемещения информации и корпоративных знаний, способствуют активизации инновационной деятельности.

В настоящее время известно несколько подходов к пониманию сущности и структуры интеллектуальных ресурсов, трансформации их в интеллектуальные активы и капитал. Некоторые исследователи в этой области начинают анализ с понятия «интеллектуальный капитал», не учитывая того, что он определяется интеллектуальными ресурсами, проходя стадию интеллектуальных активов. При этом часто интеллектуальный капитал трактуют как знания. Например, «интеллектуальный капитал — это система капитализированных интеллектуальных знаний, созидательное использование которых обеспечивает производство новых интеллектуальных благ и получение соответствующих доходов» [1, 58]. Такое же определение и в работе [2].

Нередко интеллектуальный капитал рассматривается как нематериальные активы, без которых компания не может существовать [3, 30]. Здесь исследователь выделяет в его составе рыночные активы, интеллектуальную собственность как актив, человеческие активы и инфраструктурные активы.

В работе [4] под интеллектуальным капиталом понимаются все неденежные и нематериальные ресурсы, полностью или частично контролируемые организацией и участвующие в создании ценности. А интеллектуальные ресурсы определяются как совокупность отношенческих, организационных и человеческих:

1) отношенческие ресурсы охватывают все те отношения, которые существуют у организации с организациями и лицами вне ее самой и влияют на способность организации создавать ценность;

2) организационные ресурсы представлены теми «...ресурсами, которые остаются в организации, когда работники покинули здание, но которые можно обнаружить в балансовом отчете». Сюда относятся такие ресурсы, как бренды, интеллектуальная собственность, процессы, системы, организационные структуры, информация (на бумаге и в базе данных) и т. п.

3) человеческие ресурсы имеют отношение ко всем ресурсам, воплощенным в конкретных людях, работающих в организации или связанных с ней таким образом, что организация получает возможность использовать эти ресурсы. В данную категорию входят ресурсы: компетенция, отношение к работе, умения, неявные знания, личные связи и т. п. [4, 78–80].

На наш взгляд, такое представление об интеллектуальных ресурсах наиболее точно отражает суть ресурсного портфеля предприятия, поэтому в исследовании мы будем придерживаться данной классификации.

Перенос акцента на интеллектуальные ресурсы, трансформация их в интеллектуальные активы и капитал во многом определяется тем, что эта группа ресурсов приводит к увеличению рыночной стоимости организации и добавленной стоимости производимого продукта, получению дополнительного дохода.

Традиционные факторы производства — труд, земля, капитал — создают лишь видимую, относительно небольшую часть стоимости компании, тогда как интеллектуальные ресурсы в виде брендов, дизайна, деловой репутации, программных продуктов, квалификации персонала и других составляющих приводят к тому, что рыночная стоимость компаний существенно превышает стоимость их бухгалтерских активов. Являясь, по сути, неисчерпаемыми, интеллектуальные ресурсы могут быстро реагировать на изменения во внешней среде, развиваться и воспроизводить себя. Их вес в рыночной стоимости компаний в настоящее время оценивается в 50—75 % по сравнению с 5 % в 1978 г. Например, рыночная стоимость таких международных компаний, как «Эппл» и «Майкрософт» превышает суммарную стоимость их бухгалтерских активов в 2,4 и 2 раза соответственно [5].

Действительно, анализ сделок по продаже предприятий показывает, что основную часть стоимости современной компании составляют интеллектуальные ресурсы. В июле 2005 г. в Российской Федерации была осуществлена сделка по продаже пивоварен «Тинькофф», стоимость которой составила 167 млн евро. По неофициальным данным, стоимость чистых активов компании в момент продажи составляла всего около 5 % [6]. Остальная стоимость была представлена хорошо отработанной системой поставок, лояльной клиентской базой, рецептами варения пива, системой организации производственного процесса, высококвалифицированным персоналом и другими факторами, формирующими интеллектуальные ресурсы.

Кроме увеличения рыночной стоимости самой компании интеллектуальные ресурсы прямо или косвенно приводят к увеличению добавленной стоимости производимого продукта. Так, несмотря на высокую стоимость продукции Эппл, потребители доверяют компании и готовы переплачивать за АйФон, АйПэд и Макбук, хотя на мировом рынке присутствует много смартфонов и планшетов других компаний, которые по функциональности не уступают или в чем-то превосходят данную продукцию. Благодаря высокой наценке на свою продукцию операционная маржа Эппл достигает 33 % [7].

Приведенные факты подтверждают, что в настоящее время основной удельный вес в рыночной стоимости компании составляют интеллектуальные ресурсы, которые в процессе ее деятельности трансформируются в интеллектуальный капитал. Они приводят к увеличению ее рыночной стоимости и добавленной стоимости производимого продукта, получению дополнительного дохода.

Из этой аргументации вытекает другое не менее важное утверждение. Интеллектуальные ресурсы принципиально меняют инвестиционную картину в современном мире. Кроме роста рыночной стоимости компаний за счет интеллектуальных ресурсов они оказались способными приносить компании более высокую отдачу. Это привело к тому, что инвестиции в них стали превышать по объему инвестиции в традиционные ресурсы. В США за полвека доля финансирования инвестиций в ВВП сократилась на 30 %, а в нематериальные активы как составляющую интеллектуальных ресурсов — выросла в 3,5 раза. Затраты ведущих мировых компаний на НИОКР по сравнению с капиталовложениями также увеличиваются более стремительными темпами. Только в

10-ти крупнейших компаниях затраты на НИОКР по отношению к капиталовложениям выросли с 56,8 до 79,1 % (расходы на НИОКР выросли на 42, а на «железо» — на 2 %) [8].

Увеличение инвестиций в интеллектуальные ресурсы подтверждается и исследованиями Всемирного банка. По его данным, только 15–16 % экономического роста обусловлено физическим капиталом, около 20 — природным и 65 % связано с человеческим и социальным капиталом. Инвестиции в человеческие ресурсы как компонент интеллектуальных ресурсов дают отдачу в 5–6 раз большую, чем в материальное производство [9]. Об этом свидетельствуют исследования и других авторов. По их данным, максимальная сумма прибыли от инвестиций в человеческие ресурсы почти втрое превышает прибыль от инвестиций в технику. При повышении уровня образования человека на 10 % производительность труда возрастает на 8,6 %, при таком же увеличении основных фондов — на 3–4 % [2, 133].

Очевидно, что значимость интеллектуальных ресурсов в современном мире и с этой точки зрения возросла. Ведущие компании стали больше инвестировать в интеллектуальные ресурсы, так как при равном объеме инвестиций в интеллектуальные и материальные ресурсы организации способны получать в первом случае большую отдачу на вложенный капитал. Инвестиции в интеллектуальные ресурсы приводят к росту прибыли компании, ее производительности труда и положительным изменениям других показателей хозяйственной деятельности.

Итак, приведенные факты подтверждают, что для обеспечения конкурентоспособности компании должны уделять внимание, прежде всего, интеллектуальным ресурсам, их развитию и трансформации в денежные. Из всего спектра интеллектуальных ресурсов главное место отводится человеческим, которые обеспечивают генерацию новых идей, знаний и воплощение их в новых продуктах, технологиях, ноу-хау.

История развития общества показывает, что любое открытие без участия людей просто немыслимо и, как правило, связано с именем конкретного человека. Например, открытию радио А. С. Поповым (в США с данным открытием связывают имена Г. Маркони и Н. Теслы) предшествовал ряд других открытий, связанных с именами таких ученых, как А. М. Ампер, Д. К. Максвелл, Г. Р. Герц и др.

В середине 70-х гг. XX в. ведущие IT-компании (например, АйБиЭм) и видные ученые-электронщики отвергали проект создания персонального компьютера как не имеющий никакой рыночной перспективы. За воплощение этой идеи в жизнь взялись С. Джобс и С. Возняк. Благодаря их энтузиазму и воле (в данном случае это компоненты человеческих ресурсов) инновационный проект создания персональных компьютеров Эппл-1 был реализован. В результате, была создана фирма Эппл, которая в настоящее время возглавляет рейтинг ведущих инновационных компаний [10].

Значимость человеческих ресурсов как основного источника знаний и генератора идей повышается и в связи с тем, что в настоящее время компания зависит от своих сотрудников во все большей степени, чем они от нее. Действительно, она вынуждена использовать и управлять тем, что не принадлежит компании, а принадлежит конкретным людям, т. е. знаниями. Так, Б. Гейтс как-то заметил, что, если из Майкрософт уйдут 20 ведущих специалистов, компанию ожидает банкротство [11].

Человек, являясь во все времена генератором новых идей и знаний, в современных условиях, когда традиционные ресурсы близки к исчерпанию, становится основным источником экономического роста и прогресса. Кроме того, что человек создает новые идеи и знания, он же их и воплощает в жизнь в виде новых продуктов, технологий, систем управления. Современные орга-

низации нуждаются в высокообразованных личностях, способных не только обрести ранее накопленное знание, но и создавать новые знания в виде передовых научных идей, информационных технологий и продуктов.

Кроме сотрудников компании, аккумулирующих в себе человеческие ресурсы, источником идей для разработки новшеств служат и отношения, складывающиеся у компании с различными рыночными агентами. Они позволяют привлекать их к развитию организации, инициировать разработку новых видов продукции.

Важнейшим элементом отношенческих ресурсов являются отношения с потребителями продукции. Их поведение и покупательские предпочтения формируют структуру производства на основании информации о потребностях покупателей. Согласно результатам исследования, проведенного в университете г. Глазго (Шотландия), из 158 важнейших идей, которые были положены в основу 50-ти инноваций в крупных компаниях, 102 родились за пределами их лабораторий [12]. Компания «Проктер энд Гэмбл» привлекла к решению проблем развития почти 1,5 млн человек. Благодаря этому ей удалось за 1 год создать 137 новых продуктов. Причем компания, получая со стороны до 50 % инновационных предложений, сумела высвободить половину из 7 тыс. собственных разработчиков [13].

Другим источником творческих находок являются отношения с поставщиками материалов и комплектующих. Наиболее преуспели в этом японские фирмы. «Они мало что изобретают сами, но изо всех сил заимствуют у других» [14]. Японские сборочные заводы, производя новую продукцию, доверяют разработку комплектующих изделий поставщикам по созданной ими конструкторско-технологической документации. При этом около 60 % всех поставщиков выбирается после завершения детального проектирования путем установления целевой цены на каждый компонент автомобиля ниже цены его реализации. Таким образом, японские автозаводы иногда начинают приобретать новые детали по ценам более чем на 2 % дешевле первоначальной цены [14].

Компания «Кэнон» в 90-е гг. прошлого века при разработке FLCД-дисплея столкнулась с тем, что ранее никто не занимался массовым производством такого рода дисплеев и поэтому не было соответствующего производственного оборудования. Как только стали конструировать опытный образец производственной линии, к работе подключилось 10 основных поставщиков. Компания не покупала оборудование до тех пор, пока не была установлена его пригодность к полномасштабному производству, что давало ей возможность испробовать разные варианты [15, 122].

Очевидно, что в современном мире значение отношенческих ресурсов велико. Они позволяют привлекать к развитию организации и разработке новых видов продукции различные сообщества. Кроме того что потребители являются основным источником доходов компании, практика показывает: в результате грамотного использования отношенческих ресурсов компания получает дополнительные выгоды. Участие потребителей в разработке новой продукции помогает высвободить сотрудников компании для решения других производственных задач. Хорошо налаженная система взаимоотношений с потребителями позволяет компании избежать дорогостоящих ошибок, если на стадии выпуска опытного образца выяснится его несоответствие требованиям покупателя.

Отношенческие ресурсы тесно связаны с организационными. Если система взаимоотношений с клиентами и поставщиками компании является отношенческим ресурсом, то базы данных по клиентам и поставщикам в тех компаниях, где они ведутся и постоянно обновляются, в случае их использования будут учитываться как организационный ресурс. Организационные ресурсы

создают благоприятную внутреннюю среду в организации для свободного перемещения информации и корпоративных знаний, способствуют активизации инновационной деятельности.

Организационные ресурсы многочисленны, к ним относятся патенты, базы данных, процессы, организационные правила и процедуры, организационная структура, культура и т. д. Каждый из этих элементов по-своему оказывает влияние на деятельность компании. Например, слабые межструктурные связи внутри организации, вызванные разными причинами, не позволяют информации и корпоративным знаниям свободно перемещаться внутри организации. В одной организации проводился «мозговой штурм» среди руководителей подразделений по поводу дальнейшей диверсификации бизнес-портфеля. Оказалось, что 20 % предложенных участниками «мозгового штурма» идей давно являются работающими в других подразделениях организации [16].

Инновационная деятельность невозможна в компаниях, в которых организационная культура не направлена на поддержание творческого духа сотрудников. Руководство компании «ЗМ» позволяет своим 5-ти тысячам ученых заниматься бутлегерством, т. е. до 15 % рабочего времени использовать для работы над неутвержденными (незапланированными) проектами [5]. Политика компании «Гугл» также позволяет работникам тратить 20 % времени для разработки своих идей, имеющих иногда довольно опосредованное отношение к основному бизнесу компании [17]. В компании «Хитачи» с 1999 г. действует пожизненное звание «Почетный сотрудник Хитачи», которое присуждается советом директоров за выдающийся вклад в инновационное развитие компании и дает обладателю право свободно выбирать тему исследований, получать финансирование на разработки, а также на участие в профессиональной деятельности за пределами компании [18].

Многочисленные организационные ресурсы помогают руководству компании накапливать знания, представляющие ценность для потребителя и сотрудников, ускорять движение корпоративных знаний и информации внутри организации. Организационная структура и культура как элементы организационных ресурсов создают благоприятные условия для эффективной инновационной деятельности.

Краткий анализ роли интеллектуальных ресурсов показывает, что в настоящее время им должно отводиться главное место в структуре инновационного потенциала организации. Увеличение инвестиций в них приводит к улучшению основных показателей хозяйственной деятельности компании. В результате, растет добавленная стоимость производимой продукции, у компании появляются дополнительные источники доходов. Многообразие патентов формирует инновационный задел организации в виде интеллектуальной собственности, что повышает значимость компании среди клиентов. В итоге, все перечисленные факторы приводят к росту рыночной стоимости компании.

Наиболее важным интеллектуальным ресурсом для организаций в век инноваций и информации становится широкий спектр человеческих ресурсов. Здесь знания как один из компонентов обеспечивают выдвижение идей и воплощение их в новые продукты, технологии, ноу-хау. Кроме сотрудников компании в качестве источника идей для разработки новшеств выступают ее потребители и поставщики, поэтому для компании отношенческий ресурс является не менее важным, чем человеческий. В результате, организация становится как бы «питомником идей и знаний», которые ей необходимо упорядочить и эффективно использовать, другими словами, предприятие нуждается в организационных ресурсах. Они создают благоприятную внутреннюю среду для свободного перемещения информации и корпоративных знаний.

Конечно, ни одно предприятие не может обойтись и без традиционных ресурсов — денежных и материальных. Для того чтобы привести в действие интеллектуальные ресурсы, необходимы финансы, но они должны быть направлены на обеспечение роста интеллектуальных ресурсов как источника конкурентоспособности предприятия в современном мире.

В статье мы лишь кратко проанализировали места интеллектуальных ресурсов в структуре инновационного потенциала современной организации. Более значимой проблемой становится анализ механизма трансформации интеллектуальных ресурсов в материальные, а в итоге в денежные, а также трансформации отдельных видов интеллектуальных ресурсов друг в друга.

### Литература и электронные публикации в Интернете

1. *Салихов, Б. В.* Интеллектуальный капитал организации: сущность, структура и основы управления / Б. В. Салихов. — М. : Дашков и К°, 2009. — 155 с.

*Salihov, B. V.* Intellektualnyiy kapital organizatsii: suschnost, struktura i osnovy upravleniya [The intellectual capital of the organization: the nature, structure and management framework] / B. V. Salihov. — М. : Dashkov i K°, 2009. — 155 p.

2. *Стюарт, Т. А.* Интеллектуальный капитал: Новый источник богатства организаций : пер. с англ. / Т. А. Стюарт. — М. : Поколение, 2007. — 366 с.

*Styuart, T. A.* Intellektualnyiy kapital: Novyyiy istochnik bogatstva organizatsii [Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations] : per. s angl. / T. A. Styuart. — М. : Pokolenie, 2007. — 366 p.

3. *Брукинг, Э.* Интеллектуальный капитал : пер. с англ. / Э. Брукинг. — СПб : Питер, 2001. — 288 с.

*Bruking, E.* Intellektualnyiy kapital [Intellectual Capital] : per. s angl. / E. Bruking. — SPb : Piter, 2001. — 288 p.

4. *Руус, Й.* Интеллектуальный капитал: практика управления : пер. с англ. / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем. — СПб : Высш. шк. менеджмента : Издат. дом с.-петерб. ун-та, 2008. — 418 с.

*Ruus, Y.* Intellektualnyiy kapital: praktika upravleniya [Managing Intellectual: Capital in Practice] : per. s angl. / Y. Ruus, S. Payk, L. Fernstrem. — SPb : Vyssh. shk. menedzhmenta : Izdat. dom s.-peterb. un-ta, 2008. — 418 p.

5. *Воронцов, Е. В.* Элементы инновационного потенциала организации / Е. В. Воронцов, Е. И. Лукьянова // Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития : материалы XV междунар. науч. конф., Минск, 23–24 окт. 2014 г. : в 3 т. / НИЭИ М-ва экономики Респ. Беларусь ; редкол.: А. В. Червяков [и др.]. — Минск, 2014. — Т. 1. — С. 77–81.

*Vorontsov, E. V.* Elementyi innovatsionnogo potentsiala organizatsii [Elements of the innovative capacity of the organization] / E. V. Vorontsov, E. I. Lukyanova // Problemyi prognozirovaniya i gosudarstvennogo regulirovaniya sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya : materialy XV mezhdunar. nauch. konf., Minsk, 23–24 okt. 2014 g. : v 3 t. / NIEI M-va ekonomiki Resp. Belarus ; redkol.: A. V. Chervyakov [i dr.]. — Minsk, 2014. — Т. 1. — Р. 77–81.

6. *Тимошенко, О. Н.* Интеллектуальный капитал как инновационный ресурс [Электронный ресурс] / О. Н. Тимошенко, Е. Н. Рудская // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. — 2010. — № 3. — Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=21033121>. — Дата доступа: 01.04.2015.

*Timoshenko, O. N.* Intellektualnyiy kapital kak innovatsionnyiy resurs [Intellectual capital as an innovative resource] [Elektronnyiy resurs] / O. N. Timoshenko, E. N. Rudskaya // Intellektualnyiy potentsial XXI veka: stupeni poznaniya. — 2010. — N 3. — Rezhim dostupa: <http://elibrary.ru/item.asp?id=21033121>. — Дата доступа: 01.04.2015.

7. Самые дорогие бренды мира 2014: рейтинг Forbes [Электронный ресурс] // Forbes. — Режим доступа: <http://m.forbes.ru/article.php?id=272747>. — Дата доступа: 20.05.2015.

8. *Пелих, С. А.* Интеллектуальный потенциал в экономике Беларуси: анализ, проблемы, перспективы [Электронный ресурс] / С. А. Пелих, Н. Н. Морозова, С. И. Крючок // Вестн. Гомел. гос. техн. ун-та им. П. О. Сухого. — 2012. — № 4. — Режим доступа: <http://elib.gstu.by/bitstream/handle/220612/293/%D0%9F%D0%B5%>

D0%BB%D0%B8%D1%85,%20%D0%A1.%20%D0%90.pdf?sequence=1&isAllowed=y. — Дата доступа: 08.07.2014.

*Pelih, S. A.* Intellektualnyiy potentsial v ekonomike Belarusi: analiz, problemyi, perspektivy [The intellectual potential of the economy of Belarus: analysis, problems, prospects] [Elektronnyiy resurs] / S. A. Pelih, N. N. Morozova, S. I. Kryuchok // Vestn. Gomel. gos. tehn. un-ta im. P. O. Suhogo. — 2012. — N 4. — Rezhim dostupa: <http://elib.gstu.by/bitstream/handle/220612/293/Pelih, S. A.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. — Data dostupa: 08.07.2014.

9. *Хуснутдинов, А. З.* Экономические и социальные последствия функционирования инновационно-инвестиционного механизма [Электронный ресурс] / А. З. Хуснутдинов // Соврем. исследования социальных проблем. — 2011. — № 3 (т. 7). — Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskie-i-sotsialnye-posledstviya-funktsionirovaniya-innovatsionno-investitsionnogo-mehanizma>. — Дата доступа: 02.02.2015.

*Husnutdinov, A. Z.* Ekonomicheskie i sotsialnye posledstviya funktsionirovaniya innovatsionno-investitsionnogo mehanizma [Economic and social consequences of the functioning of the innovation and investment mechanism] [Elektronnyiy resurs] / A. Z. Husnutdinov // Sovrem. issledovaniya sotsialnykh problem. — 2011. — N 3 (t. 7). — Rezhim dostupa: <http://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskie-i-sotsialnye-posledstviya-funktsionirovaniya-innovatsionno-investitsionnogo-mehanizma>. — Data dostupa: 02.02.2015.

10. *Жукова, Н. А.* Интеллектуальные ресурсы в системе экономических отношений и интеллектуальное пиратство [Электронный ресурс] / Н. А. Жукова // Вестн. с.-петерб. юрид. акад. — 2011. — № 2. — Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=18386611>. — Дата доступа: 05.05.2015.

*Zhukova, N. A.* Intellektualnyie resursy v sisteme ekonomicheskikh otnosheniy i intellektualnoe piratstvo [Intellectual resources in the system of economic relations and intellectual piracy] [Elektronnyiy resurs] / N. A. Zhukova // Vestn. s.-peterb. yurid. akad. — 2011. — N 2. — Rezhim dostupa: <http://elibrary.ru/item.asp?id=18386611>. — Data dostupa: 05.05.2015.

11. *Синов, В. В.* Новая дорога. Человеческие ресурсы инновационной деятельности [Электронный ресурс] / В. В. Синов // Креативная экономика. — 2007. — № 5. — Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=13038136>. — Дата доступа: 04.05.2015.

*Sinov, V. V.* Novaya doroga. Chelovecheskie resursy innovatsionnoy deyatel'nosti [A new way. Human resources of innovative activity] [Elektronnyiy resurs] / V. V. Sinov // Kreativnaya ekonomika. — 2007. — N 5. — Rezhim dostupa: <http://elibrary.ru/item.asp?id=13038136>. — Data dostupa: 04.05.2015.

12. *Трофимов, И. В.* Факторы эффективного управления человеческими ресурсами в условиях инновационного развития [Электронный ресурс] / И. В. Трофимов // Интеллект. Инновации. Инвестиции. — 2013. — № 3. — Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=20371159>. — Дата доступа: 04.05.2015.

*Trofimov, I. V.* Faktory effektivnogo upravleniya chelovecheskimi resursami v usloviyakh innovatsionnogo razvitiya [Factors effective management of human resources in terms of innovative development] [Elektronnyiy resurs] / I. V. Trofimov // Intellekt. Innovatsii. Investitsii. — 2013. — N 3. — Rezhim dostupa: <http://elibrary.ru/item.asp?id=20371159>. — Data dostupa: 04.05.2015.

13. *Садриев, А. Р.* Управление идеями в системе инновационного менеджмента [Электронный ресурс] / А. Р. Садриев // Теория и практика общественного развития. — 2012. — № 11. — Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-ideyami-v-sisteme-innovatsionnogo-menedzhmenta>. — Дата доступа: 29.01.2014.

*Sadriev, A. R.* Upravlenie ideyami v sisteme innovatsionnogo menedzhmenta [Idea management in the system of innovation management] [Elektronnyiy resurs] / A. R. Sadriev // Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya. — 2012. — N 11. — Rezhim dostupa: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-ideyami-v-sisteme-innovatsionnogo-menedzhmenta>. — Data dostupa: 29.01.2014.

14. Мировая практика организации взаимодействия автозаводов с поставщиками комплектующих [Электронный ресурс] // Эффективные идеи бизнеса. — Режим доступа: <http://skladidey.narod.ru/2.html>. — Дата доступа: 01.06.2015.

15. *Херстатт, К.* Управление технологией и инновациями в Японии / К. Херстатт. — М. : ВолтерсКлувер, 2009. — 512 с.

*Herstatt, K.* Upravlenie tehnologiyey i innovatsiyami v Yaponii [Management of Technology and Innovation in Japan] / K. Herstatt. — M. : VoltersKluser, 2009. — 512 p.



---

16. Салогуб, А. М. Интеллектуальный капитал как детерминирующий фактор развития инновационной экономики [Электронный ресурс] / А. М. Салогуб // Науч. проблемы гуманитарных исследований. — 2012. — № 2. — Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=17697399>. — Дата доступа: 04.05.2015.

*Salogub, A. M. Intellektualnyiy kapital kak determiniruyuschiy faktor razvitiya innovatsionnoy ekonomiki [Intellectual capital as a determining factor of development of innovative economy] [Elektronnyiy resurs] / A. M. Salogub // Nauch. problemyi gumanitarnyih issledovaniy. — 2012. — N 2. — Rezhim dostupa: <http://elibrary.ru/item.asp?id=17697399>. — Data dostupa: 04.05.2015.*

17. Чем бы Google не тешился [Электронный ресурс] // Forbes. — Режим доступа: <http://m.forbes.ru/article.php?id=58235>. — Дата доступа: 20.05.2015.

18. Журавлев, А. В. Формы организации и стимулирования совместного творчества в современных компаниях [Электронный ресурс] / А. В. Журавлев, Т. А. Нестик // Знание. Понимание. Умение. — 2011. — № 1. — Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/formy-organizatsii-i-stimulirovaniya-sovmestnogo-vochestva-v-sovremennyh-kompaniyah>. — Дата доступа: 01.09.2014.

*Zhuravlev, A. V. Formyi organizatsii i stimulirovaniya sovmestnogo tvorchestva v sovremennyih kompaniyah [Forms of organization and promotion of co-creation in modern companies] [Elektronnyiy resurs] / A. V. Zhuravlev, T. A. Nestik // Znanie. Ponimanie. Umenie. — 2011. — N 1. — Rezhim dostupa: <http://cyberleninka.ru/article/n/formy-organizatsii-i-stimulirovaniya-sovmestnogo-vochestva-v-sovremennyh-kompaniyah>. — Data dostupa: 01.09.2014.*

---

**YAUHENI VARANTSOU,  
ALENA LUKYANAVA**

---

***INTELLECTUAL RESOURCES IN THE STRUCTURE  
OF ENTERPRISE'S INNOVATIVE POTENTIAL***

---

**Author affiliation.** *Yauheni VARANTSOU (vev1941@tut.by), Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus); Alena LUKYANAVA (luelena2006@tut.by), Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus).*

**Abstract.** The article examines the intellectual component of enterprise's innovative potential. Significance of intellectual resources and their structural components in contemporary world is proved. The role of human, socio-economic and organizational resources in the implementation of enterprise's innovative activity is identified.

**Keywords:** innovative potential, intellectual resources, human resources, organizational resources.

UDC 330.101.542

---

*Статья поступила  
в редакцию 08.10. 2015 г.*

# Bibliography

1. Салихов, Б. В. Интеллектуальный капитал организации: сущность, структура и основы управления / Б. В. Салихов. — М. : Дашков и К<sup>о</sup>, 2009. — 155 с.  
*Salihov, B. V. Intellektualnyiy kapital organizatsii: suschnost, struktura i osnovyi upravleniya* [The intellectual capital of the organization: the nature, structure and management framework] / B. V. Salihov. — M. : Dashkov i K<sup>o</sup>, 2009. — 155 p.
2. Стюарт, Т. А. Интеллектуальный капитал: Новый источник богатства организаций : пер. с англ. / Т. А. Стюарт. — М. : Поколение, 2007. — 366 с.  
*Styuart, T. A. Intellektualnyiy kapital: Novyyiy istochnik bogatstva organizatsiy* [Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations] : per. s angl. / T. A. Styuart. — M. : Pokolenie, 2007. — 366 p.
3. Брукинг, Э. Интеллектуальный капитал : пер. с англ. / Э. Брукинг. — СПб : Питер, 2001. — 288 с.  
*Bruking, E. Intellektualnyiy kapital* [Intellectual Capital] : per. s angl. / E. Bruking. — SPb : Piter, 2001. — 288 p.
4. Руус, Й. Интеллектуальный капитал: практика управления : пер. с англ. / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем. — СПб : Высш. shk. менаджмента : Издат. дом с.-петерб. ун-та, 2008. — 418 с.  
*Ruus, Y. Intellektualnyiy kapital: praktika upravleniya* [Managing Intellectual: Capital in Practice] : per. s angl. / Y. Ruus, S. Payk, L. Fernstrem. — SPb : Vyssh. shk. menedzhmenta : Izdat. dom s.-peterb. un-ta, 2008. — 418 p.
5. Воронцов, Е. В. Элементы инновационного потенциала организации / Е. В. Воронцов, Е. И. Лукьянова // Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития : материалы XV междунар. науч. конф., Минск, 23—24 окт. 2014 г. : в 3 т. / НИЭИ М-ва экономики Респ. Беларусь ; редкол.: А. В. Червяков [и др.]. — Минск, 2014. — Т. 1. — С. 77—81.  
*Vorontsov, E. V. Elementy innovatsionnogo potentsiala organizatsii* [Elements of the innovative capacity of the organization] / E. V. Vorontsov, E. I. Lukanova // Problemyi prognozirovaniya i gosudarstvennogo regulirovaniya sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya : materialy XV mezhdunar. nauch. konf., Minsk, 23—24 okt. 2014 g. : v 3 t. / NIEI M-va ekonomiki Rесп. Belarus ; redkol.: A. V. Chervyakov [i dr.]. — Minsk, 2014. — T. 1. — P. 77—81.
6. Тимошенко, О. Н. Интеллектуальный капитал как инновационный ресурс [Электронный ресурс] / О. Н. Тимошенко, Е. Н. Рудская // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. — 2010. — № 3. — Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=21033121>. — Дата доступа: 01.04.2015.  
*Timoshenko, O. N. Intellektualnyiy kapital kak innovatsionnyiy resurs* [Intellectual capital as an innovative resource] [Elektronnyiy resurs] / O. N. Timoshenko, E. N. Rudskaya // Intellektualnyiy potentsial XXI veka: stupeni poznaniya. — 2010. — N 3. — Rezhim dostupa: <http://elibrary.ru/item.asp?id=21033121>. — Data dostupa: 01.04.2015.
7. Самые дорогие бренды мира 2014: рейтинг Forbes [Электронный ресурс] // Forbes. — Режим доступа: <http://m.forbes.ru/article.php?id=272747>. — Дата доступа: 20.05.2015.
8. Пелих, С. А. Интеллектуальный потенциал в экономике Беларуси: анализ, проблемы, перспективы [Электронный ресурс] / С. А. Пелих, Н. Н. Морозова, С. И. Крючок // Вестн. Гомел. гос. техн. ун-та им. П. О. Сухого. — 2012. — № 4. — Режим доступа: <http://elib.gstu.by/bitstream/handle/220612/293/%D0%9F%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D1%85.%20%D0%A1.%20%D0%90.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. — Дата доступа: 08.07.2014.  
*Pelikh, S. A. Intellektualnyiy potentsial v ekonomike Belarusi: analiz, problemyi, perspektivy* [The intellectual potential of the economy of Belarus: analysis, problems, prospects] [Elektronnyiy resurs] / S. A. Pelih, N. N. Morozova, S. I. Kryuchok // Vestn. Gomel. gos. tehn. un-ta im. P. O. Suhogo. — 2012. — N 4. — Rezhim dostupa: [http://elib.gstu.by/bitstream/handle/220612/293/Pelih, S. A. pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://elib.gstu.by/bitstream/handle/220612/293/Pelikh, S. A. pdf?sequence=1&isAllowed=y). — Data dostupa: 08.07.2014.
9. Хуснутдинов, А. З. Экономические и социальные последствия функционирования инновационно-инвестиционного механизма [Электронный ресурс] / А. З. Хуснутдинов // Соврем. исследования социальных проблем. — 2011. — № 3 (т. 7). — Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskie-i-sotsialnye-posledstviya-funktsionirovaniya-innovatsionno-investitsionnogo-mehanizma>. — Дата доступа: 02.02.2015.  
*Husnutdinov, A. Z. Ekonomicheskie i sotsialnye posledstviya funktsionirovaniya innovatsionno-investitsionnogo mehanizma* [Economic and social consequences of the functioning of the innovation and investment mechanism] [Elektronnyiy resurs] / A. Z. Husnutdinov // Sovrem. issledovaniya sotsialnyih problem. — 2011. — N 3 (t. 7). — Rezhim dostupa: <http://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskie-i-sotsialnye-posledstviya-funktsionirovaniya-innovatsionno-investitsionnogo-mehanizma>. — Data dostupa: 02.02.2015.
10. Жукова, Н. А. Интеллектуальные ресурсы в системе экономических отношений и интеллектуальное пиратство [Электронный ресурс] / Н. А. Жукова // Вестн. с.-петерб. юрид. акад. — 2011. — № 2. — Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=18386611>. — Дата доступа: 05.05.2015.  
*Zhukova, N. A. Intellektualnyie resursy v sisteme ekonomicheskikh otnosheniy i intellektualnoe piratstvo* [Intellectual resources in the system of economic relations and intellectual piracy] [Elektronnyiy resurs] / N. A. Zhukova // Vestn. s.-peterb. yurid. akad. — 2011. — N 2. — Rezhim dostupa: <http://elibrary.ru/item.asp?id=18386611>. — Data dostupa: 05.05.2015.
11. Синов, В. В. Новая дорога. Человеческие ресурсы инновационной деятельности [Электронный ресурс] / В. В. Синов // Креативная экономика. — 2007. — № 5. — Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=13038136>. — Дата доступа: 04.05.2015.  
*Sinov, V. V. Novaya doroga. Chelovecheskie resursy innovatsionnoy deyatelnosti* [A new way. Human resources of innovative activity] [Elektronnyiy resurs] / V. V. Sinov // Kreativnaya ekonomika. — 2007. — N 5. — Rezhim dostupa: <http://elibrary.ru/item.asp?id=13038136>. — Data dostupa: 04.05.2015.
12. Трофимов, И. В. Факторы эффективного управления человеческими ресурсами в условиях инновационного развития [Электронный ресурс] / И. В. Трофимов // Интеллект. Инновации. Инвестиции. — 2013. — № 3. — Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=20371159>. — Дата доступа: 04.05.2015.

*Trofimov, I. V.* Faktoryi effektivnogo upravleniya chelovecheskimi resursami v usloviyah innovatsionnogo razvitiya [Factors effective management of human resources in terms of innovative development] [Elektronnyy resurs] / I. V. Trofimov // *Intellekt. Innovatsii. Investitsii.* — 2013. — N 3. — Rezhim dostupa: <http://elibrary.ru/item.asp?id=20371159>. — Data dostupa: 04.05.2015.

13. *Садриев, А. Р.* Управление идеями в системе инновационного менеджмента [Электронный ресурс] / А. Р. Садриев // *Теория и практика общественного развития.* — 2012. — № 11. — Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-ideyami-v-sisteme-innovatsionnogo-menedzhmenta>. — Дата доступа: 29.01.2014.

*Sadriev, A. R.* Upravlenie ideyami v sisteme innovatsionnogo menedzhmenta [Idea management in the system of innovation management] [Elektronnyy resurs] / A. R. Sadriev // *Teoriya i praktika obschestvennogo razvitiya.* — 2012. — N 11. — Rezhim dostupa: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-ideyami-v-sisteme-innovatsionnogo-menedzhmenta>. — Data dostupa: 29.01.2014.

14. Мировая практика организации взаимодействия автозаводов с поставщиками комплектующих [Электронный ресурс] // *Эффективные идеи бизнеса.* — Режим доступа: <http://skladidey.narod.ru/2.html>. — Дата доступа: 01.06.2015.

15. *Херстатт, К.* Управление технологией и инновациями в Японии / К. Херстатт. — М. : ВолтерсКлувер, 2009. — 512 с.

*Herstatt, K.* Upravlenie tehnologiyey i innovatsiyami v Yaponii [Management of Technology and Innovation in Japan] / K. Herstatt. — М. : VoltersKluver, 2009. — 512 p.

16. *Салогуб, А. М.* Интеллектуальный капитал как детерминирующий фактор развития инновационной экономики [Электронный ресурс] / А. М. Салогуб // *Науч. проблемы гуманитарных исследований.* — 2012. — № 2. — Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=17697399>. — Дата доступа: 04.05.2015.

*Salogub, A. M.* Intellektualnyy kapital kak determiniruyuschiy faktor razvitiya innovatsionnoy ekonomiki [Intellectual capital as a determining factor of development of innovative economy] [Elektronnyy resurs] / A. M. Salogub // *Nauch. problemyi gumanitarnyih issledovaniy.* — 2012. — N 2. — Rezhim dostupa: <http://elibrary.ru/item.asp?id=17697399>. — Data dostupa: 04.05.2015.

17. Чем бы Google не тешился [Электронный ресурс] // *Forbes.* — Режим доступа: <http://m.forbes.ru/article.php?id=58235>. — Дата доступа: 20.05.2015.

18. *Журавлев, А. В.* Формы организации и стимулирования совместного творчества в современных компаниях [Электронный ресурс] / А. В. Журавлев, Т. А. Нестик // *Знание. Понимание. Умение.* — 2011. — № 1. — Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/formy-organizatsii-i-stimulirovaniya-sovmestnogo-vorchestva-v-sovremennyh-kompaniyah>. — Дата доступа: 01.09.2014.

*Zhuravlev, A. V.* Formyi organizatsii i stimulirovaniya sovmestnogo tvorchestva v sovremennyih kompaniyah [Forms of organization and promotion of co-creation in modern companies] [Elektronnyy resurs] / A. V. Zhuravlev, T. A. Nestik // *Znanie. Ponimanie. Umenie.* — 2011. — N 1. — Rezhim dostupa: <http://cyberleninka.ru/article/n/formy-organizatsii-i-stimulirovaniya-sovmestnogo-vorchestva-v-sovremennyh-kompaniyah>. — Data dostupa: 01.09.2014.