

Lakhmetkina, N. I. Concept and essence of investment attractiveness of the enterprise / N. I. Lakhmetkina // *Financial Analytics: problems and solutions.* — 2010. — № 16. — P. 35–39.

10. *Волонцевич, Е. Ф.* Формирование благоприятного делового и инвестиционного климата в сфере туризма / Е. Ф. Волонцевич // *Науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т.* — Минск, 2019. — Вып. 12. — С. 94–99.

Volontsevich, E. F. Formation of a favorable business and investment climate in the field of tourism / E. F. Volontsevich // *Sci. works / Belarus State Econ. Univ.* — Minsk, 2019. — Iss. 12. — P. 94–99.

Статья поступила в редакцию 15.11.2019 г.

УДК 338.242.2

E. Vorontsov
BSEU (Minsk)

INTELLECTUAL RESOURCES AS A COMPETITIVE ADVANTAGE SOURCES OF THE ORGANIZATION

The article substantiates that intellectual resources (IR) become a source of competitive advantages for an organization. The formulated statement is argued by the fact that intellectual component increases in the final product cost. For the interested groups other intellectual capabilities of the organization become an additional value to the profit. Intellectual resources develop the individual employees abilities providing long-term competitive advantages.

Keywords: resources; economic resources; intellectual resources; human resources; intellectual capital; organizational capabilities; competitive advantage; knowledge; value; organization; interested group.

E. В. Воронцов
доктор экономических наук, профессор
БГЭУ (Минск)

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ — ИСТОЧНИК КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

В статье обосновывается, что интеллектуальные ресурсы (ИР) становятся источником конкурентных преимуществ организации. Сформулированное утверждение аргументируется тем, что в стоимости конечного продукта увеличивается интеллектуальная составляющая. Для заинтересованных групп ценностью кроме прибыли становятся и другие интеллектуальные возможности организации. ИР развивают индивидуальные способности сотрудников, обеспечивающие длительные конкурентные преимущества.

Ключевые слова: ресурсы; экономические ресурсы; интеллектуальные ресурсы; человеческие ресурсы; интеллектуальный капитал; организационные возможности; конкурентное преимущество; знания; ценность; организация; заинтересованная группа.

На современном этапе развития экономики расширяется состав ресурсов, привлекаемых для получения добавленной стоимости. Наряду с традиционными, материальными и денежными ресурсами все чаще акцент переносят на ресурсы интеллектуального капитала. Каждая организация стремится занять достойное место на внешнем рынке, создать с этой целью организационные возможности, которые обеспечат длительное конкурентное преимущество.

Вместе с тем некоторые организации для предоставления дополнительной ценности заинтересованным группам по традиции делают ставку на экономические ресурсы, не придавая должного значения интеллектуальным ресурсам, которые становятся определяющим фактором создания устойчивых конкурентных преимуществ, что ведет к снижению рентабельности и конкурентоспособности выпускаемой продукции и организации в целом.

Осознание того факта, что источником конкурентного преимущества в настоящее время становятся ИР, они не стали нормой в повседневной деятельности менеджеров. Между тем интеллектуальная составляющая в стоимости продуктов преуспевающих на рынке организаций увеличивается. Для заинтересованных групп ценностью стало не только увеличение стоимости акций или повышение прибыльности бизнеса, но и развитие интеллектуальных возможностей организации. За счет человеческих ресурсов (ЧР) и других ИР организации развивают значительно превосходящие конкурентов индивидуальные способности сотрудников, инновационные возможности для производства востребованных продуктов, обеспечивая длительные конкурентные преимущества бизнеса.

История развития экономической мысли подтверждает, что в различные периоды становления экономики главенствующее значение придавалось определенным ресурсам. В доиндустриальном обществе первое место занимали природные и трудовые ресурсы, в индустриальном — материальные ресурсы, в информационном — информация. В настоящее время наблюдается интеллектуализация всех сфер человеческой деятельности. Мировое сообщество постепенно переходит к экономике знаний, в которой основная роль отводится ИР и его важнейшей группе — человеческим ресурсам. ИР организации становятся основным источником производительности, эффективности и организационных возможностей. Они увеличивают стоимость конечных продуктов и организации как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Это обстоятельство актуализирует необходимость ответа на сущность ИР и ЧР в частности.

Анализ литературы позволяет выделить несколько подходов к классификации ресурсов. На наш взгляд, наиболее удачной классификацией является та, в которой за основу принято экономическое поведение ресурсов. В ней все ресурсы организации подразделяются на экономические (материальные и денежные) и интеллектуальные (отношенческие, организационные и человеческие). ЧР предстают как группа интеллектуальных ресурсов [1]. Они определяются социально-психологическими качествами сотрудников организации или людей, связанных с организацией так, что она может использовать их ресурсы.

Перенос акцент с традиционных ресурсов на интеллектуальные, организации повышают стоимость своих продуктов за счет воплощения в них ЧР и других ИР, создавая дополнительную ценность для заинтересованных групп, формируют в итоге новые организационные возможности организации, обеспечивающие устойчивые конкурентные преимущества.

Ранее главными считали материальные и финансовые ресурсы. По оценкам специалистов на их долю в XIX в. приходилось 95 %, на интеллектуальные — только 5 % в общей структуре капитала компании, в XX в. уже — 28 и 72 % соответственно, а в XXI в. ИР станут занимать 90 %, традиционные — лишь 10 % [2]. Очевидно, ИР становятся ключевым ресурсом развития, во многом определяя конкурентоспособность организаций.

Традиционные факторы производства (труд, земля, капитал) создают лишь видимую, относительно небольшую часть стоимости компании, тогда как ИР в виде брендов, дизайна, деловой репутации, программных продуктов, квалификации персонала и других ЧР приводят к тому, что рыночная стоимость компаний существенно превышает стоимость их бухгалтерских активов. Являясь по сути неисчерпаемыми, ИР могут быстро реагировать на изменения во внешней среде, развиваться и воспроизводить себя.

Например, рыночная стоимость международных компаний Apple и Microsoft превышает суммарную стоимость их бухгалтерских активов в 2,4 и 2 раза соответственно [3]. Рыночная капитализация Microsoft на июль 2019 г. составила более триллиона долларов [4]. Как показывают исследования, практические методы управления ЧР обеспечивают увеличение акционерной стоимости на 30 % [5, с. 45].

Действительно, анализ сделок по продаже предприятий показывает, что основную часть стоимости современной компании составляют ИР. 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 %. Остальная стоимость была представлена ИР: хорошо отработанной системой поставок, лояльной клиентской базой, рецептами варения пива, системой организации производственного процесса, высококвалифицированным персоналом и другими интеллектуальными факторами [6].

По данным других российских исследователей «Каждый дополнительный рубль вложений в нематериальные активы приносит 4,16 руб., ... рыночной стоимости» [7, с. 103].

Кроме увеличения рыночной стоимости самой компании ИР прямо или косвенно приводят к увеличению добавленной стоимости производимого продукта. Искусно перемещая свою клиентскую базу из одной категории продуктов в другую Apple уже девятый раз подряд возглавляет ежегодный рейтинг самых дорогих брендов мира. Бренд этого гиганта стоит 205,5 млрд дол., что на 12 % больше, чем в 2018 г. Кроме того, впервые в истории оценка бренда преодолела отметку 200 млрд дол. Одна из главных причин этого — рекордная выручка от продажи услуг. Этот бизнес включает в себя App Store, Apple Pay, iTunes, облачные сервисы и многое другое. Теперь это второй по величине сегмент для Apple после iPhone. В 2018 г. он принес компании доход в 37 млрд дол. Ожидается, что этот показатель достигнет 100 млрд дол. к 2023 г. Прогнозируемый рост говорит о силе бренда Apple [8].

Как правило, ведущие инновационные компании уделяют значительное внимание патентным портфелям. С одной стороны, количество патентов считается показателем технологичности компаний, что повышает ее значимость и престиж среди партнеров. С другой стороны, для многих компаний интеллектуальная собственность как один из видов интеллектуальных ресурсов является дополнительным источником дохода. Например, в IT-отрасли стоимость самых дешевых патентов начинается от нескольких тысяч долларов, а особо ценные разработки могут оцениваться в 100–200 тыс. дол. Крупнейшие компании отрасли — Apple, Microsoft, Google — регулярно регистрируют на себя десятки и сотни патентов. Иногда для того чтобы завладеть портфелем технологических разработок, они покупают компании поменьше целиком, как это сделала, например, Google, купив Motorola Mobility за фантастическую сумму в 12,5 млрд дол. Благодаря этой сделке компания Google приобрела около 17 тыс. патентов (сервисы места определения местоположения абонента, разработки антенных конструкций, сенсорного экрана, программных приложений для 3G), в то время как у самой компании было только 4378 собственных патентов [9]. В компании полагают, что имея большое количество патентов, можно обойти конкурентов, подавая на них в суд за нарушение авторских прав. Самое главное, что размер патентного портфеля — это показатель интеллектуальных возможностей компании и уверенности в будущем. Число патентов оказывает большее влияние на рыночную стоимость, чем, скажем, рост объемов производства или численности компании.

Приведенные факты подтверждают, что в настоящее время основной удельный вес в рыночной стоимости компании составляют ИР, которые в процессе ее деятельности трансформируются в интеллектуальный капитал. Они приводят к увеличению ее рыночной стоимости и добавленной стоимости конечного продукта, получению дополнительного дохода. Патентный портфель как составляющая интеллектуальных ресурсов

формирует инновационный задел организации в виде интеллектуальной собственности, что в итоге ведет к повышению конкурентоспособности компании на рынке.

Опыт успешных отечественных и зарубежных компаний подтверждает, что они предоставляют заинтересованным группам дополнительную ценность не только путем увеличения стоимости акций или повышения прибыльности бизнеса, а показывают им, как они развивают интеллектуальные возможности организации, которые в итоге трансформируются в воспроизводимые конкурентные преимущества.

Например, инвесторы являются одной из внешних заинтересованных групп. Казалось бы, что для них чем выше доходы организации, тем дороже будут стоить ее акции, что должно определять ценность для инвесторов. Однако, как показали исследования Нью-Йоркского университета, соотношение доходности и стоимости акций с 1960 по 1990 г. было в диапазоне 75–90 %, т.е. 75–90 % рыночной стоимости организации можно было определить по показателям ее доходности. После 1990 г. эта цифра снизилась до 50 %. Это значит, что рыночная стоимость организации на 50 % не связана напрямую с ее финансовыми показателями, а обусловлена интеллектуальными результатами или интеллектуальной ценностью [10, с. 73].

Ценность определяется не только материальными активами организации, а интеллектуальными возможностями организации и как инвесторы оценивают их.

Многие инвесторы и другие заинтересованные субъекты видят интеллектуальную ценность не только там, где ее легко измерить, например, в инвестициях в дизайн, рекламу или в новые технологии, еще более важными могут быть, например, инвестиции в организацию и людей, трансформация их в интеллектуальную ценность, которой становятся сама организация и ее сотрудники, если они внушают инвесторам уверенность в завтрашнем дне организации. Именно в этой области работа по мобилизации человеческих ресурсов может стать особенно эффективной [10, с. 74].

Рост инвестиций в ИР приводит к тому, что предприятия вынуждены ежегодно разрабатывать стратегию их развития, и прежде всего человеческих ресурсов, которые обеспечивают генерацию новых идей, знаний и воплощение их в новых продуктах, технологиях и науке.

В середине 1970-х гг. ведущие ИТ-компании (например, IBM) и видные ученые-электронщики отвергали проект создания персонального компьютера как не имеющий никакой рыночной перспективы. За воплощение этой идеи в жизнь взялись Стив Джобс и Стив Возняк. Благодаря таким компонентам человеческих ресурсов, как энтузиазм и воля, инновационный проект создания персональных компьютеров Apple-1 был реализован. В результате Стив Джобс и Стив Возняк организовали фирму Apple, которая в настоящее время, как отмечалось, возглавляет рейтинг ведущих инновационных компаний [11].

Значимость человеческих ресурсов как основного источника знаний и генератора идей подтверждается и тем, что в настоящее время складывается ситуация, когда компания зависит от своих сотрудников в большей степени, чем они от нее. Билл Гейтс как-то заметил, что если из Microsoft уйдут 20 ведущих специалистов, компанию ожидает банкротство [12].

Являясь во все времена генератором новых идей и знаний, человек в современных условиях, когда традиционные ресурсы постоянно сокращаются, становится основным источником экономического роста и прогресса. Кроме создания новых идей и знаний, человек воплощает их в жизнь в виде новых продуктов, технологий, систем управления и других результатов. Современные организации нуждаются в высокообразованных личностях, которые владеют необходимыми человеческими ресурсами, способны не только воспринимать ранее накопленное знание, но и обобщать, анализировать, создавать новые знания в виде передовых научных идей, информационных технологий и продуктов.

Вместе с тем все чаще организации сталкиваются с ситуацией, когда владея большим багажом знаний в определенной области, имея высококвалифицированных специалистов и в целом обладая значительными интеллектуальными ресурсами, имеющийся потенциал по каким-то причинам реализуется не в полном объеме. Просматривается реальный разрыв между знаниями и делом, преодоление которого становится первоочередной задачей, для того чтобы сделать предприятие успешным. Исследования деятельности заводов одного профиля, которые используют одинаковые технологии, выявили, что рентабельность самого успешного завода, где внедрена эффективная система управления знаниями, была на 300 % выше, чем у наименее результативного. Опрос организаций показал, что в большинстве случаев менеджеры на разных предприятиях использовали одни и те же методы управления. В семнадцати из двадцати пяти случаев наблюдалось несоответствие между методами, которые они считали залогом успеха, и методами, которые применялись, хотя они и не обеспечивали эффективность человеческих ресурсов [13].

С уверенностью можно сказать, что такая ситуация в большей мере зависит не от эрудиции менеджеров и специалистов, а от их умения трансформировать свои знания и человеческие ресурсы в конечный продукт. Сегодня распространение знаний и обмен информацией происходят стремительно. Это становится основным видом деятельности многих организаций, которые занимаются исключительно накоплением и распространением наиболее эффективных и передовых методов ведения бизнеса. Поэтому справедливо мнение, что экономические показатели разных компаний зависят не столько от знаний, которыми они обладают, сколько от других человеческих ресурсов, в частности от способностей применять их на практике. Многие фирмы признают наличие разрыва между знаниями и делом, но не понимают его причины, а подчас и не хотят понять. Чтобы ликвидировать этот пробел, необходимо создать такие условия, которые побуждали бы специалистов предпринимать реальные действия для трансформации знаний в продукт.

Это особенно важно для высокотехнологичных компаний, где концентрируются огромные запасы знаний, таящие в себе неисчерпаемые резервы повышения эффективности не только для самой организации, но и для государства в целом. Как показывает опыт, осознания причины, почему знания расходятся с делом, недостаточно. Это результат воздействия совокупности факторов, поэтому требуется раскрыть их взаимосвязь, понять, что препятствует осуществлению действий. Имеется ряд социально-психологических аспектов, которые требуют внимания к себе. Основопологающим из них является такой человеческий ресурс, как соответствующая воля топ-менеджеров по немедленной трансформации знаний в практические дела. Большую роль играет и созданная лидерами творческая атмосфера в коллективе, то чем они занимаются, как распоряжаются своим рабочим временем и ресурсами. Доказано, что руководители, успешно преодолевающие разрыв между знаниями и делом, отлично осознают, что их главная задача наряду с принятием стратегических и других решений — поощрение использования знаний [14].

По данным Мирового банка, изучающего экономику 192 стран, только 16 % экономического роста обусловлено физическим капиталом, 20 % — природным, а 64 % — человеческим. Очевидно, что ресурсы человеческого капитала являются стратегическим приоритетом и основополагающим фактором экономического роста [15, с. 21–22].

В связи с этим в кадровом менеджменте сформировался новый подход — управление человеческими ресурсами (УЧР). В работе автора [16] показано, какие цели ставят и как их достигают организации при переходе к управлению ЧР. Как уже упоминалось, ошибочно под ЧР подразумевать самого человека и ограничивать ЧР лишь знаниями, умениями и навыками, т.е. его компетентностью. Человеческие ресурсы представляют «все качества, которые характеризуют индивидуумов как ресурсы для компании, при усло-

вии, что эти качества не могут быть заменены машинами или записаны на листе бумаги. В эту категорию входят такие ресурсы, как компетенция, отношение к работе, умения, неявные знания, личные связи и т.п.» [1, с. 15].

Действительно, проводя декомпозицию человеческих ресурсов, мы выявляем несколько их уровней и большое количество составляющих. При этом становится очевидно, что «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» [1, с. 80].

Очевидно, что не только компетенция, но и весь спектр человеческих ресурсов являются основой достижения конкурентного преимущества любой организации и создания дополнительной ценности.

Человеческие ресурсы взаимосвязаны и взаимодействуют со всем портфелем ИР организации. Различные методы стимулирования персонала в итоге ведут к трансформации человеческих ресурсов в денежные. Улучшение системы стимулирования и премирования дает увеличение акционерной стоимости на 16,5 %, повышение комфортности рабочей среды, улучшение условий труда — на 9,0 %. Благодаря совершенствованию политики предприятия в области найма и закрепления персонала стоимость акций компании возрастает на 7,9 % и наконец улучшение внутрифирменных коммуникаций дает рост акционерной стоимости на 7,1 % [17].

Создавая систему управления человеческими ресурсами в организации, менеджерам, обеспечивающим эту функцию, следует четко представлять механизм трансформации одних ресурсов в другие, их взаимозависимость и обусловленность. Это особенно актуально, когда речь идет о ЧР, потому что они выступают средством накопления отношений и организационных ресурсов и их последующей трансформации в денежные ресурсы. А умелое управление ими обеспечивают механизмы трансформации человеческих и организационных ресурсов в денежные.

Человеческие ресурсы персонала сначала формируют отношенческие ресурсы, которые в свою очередь трансформируются в денежные, поэтому в организации важно определить, что она ожидает от сотрудника, что должен знать и уметь сотрудник, т.е. формы его оценки, и каких результатов сотрудник должен достичь. В этом случае у сотрудника есть ясное понимание того, что организация ожидает от него. В свою очередь организация определяет ценностное предложение для сотрудника, т.е. что он получит, если оправдает ожидания организации.

Успешные организации формулируют ценностное предложение для сотрудников с учетом видения своего будущего, которое импонирует сотруднику, и он преданно работает в ней. Не менее ценно справедливое вознаграждение в виде зарплаты, премий и других форм поощрения. Выполняемая работа содержательна, имеет выход на практические результаты и потребителей. Организационное окружение предполагает поддержку коллег и коммуникации, которые позволяют ему быть в курсе всего происходящего. Организация учитывает как собственные интересы, так и интересы сотрудника. Виды ценности для сотрудников можно перечислять и далее.

Конечно, для разных людей элементы такого предложения могут иметь разную ценность. Важно, чтобы успешный работник получал те блага и возможности, которые наиболее ценны для него. Кадровая политика, опирающаяся на такие формы активизации человеческих ресурсов, вызывает доверие как у сотрудников, так и у клиентов, и у акционеров.

В исследовании роли интеллектуальных ресурсов в создании конкурентных преимуществ особое место занимают знания как важнейший компонент человеческих ресурсов. Они обеспечивают в организации инновационные процессы, без которых не представляется возможным создать конкурентное преимущество. Несмотря на обилие публикаций на эту тему, остается много аспектов, требующих исследования. Уместно

вспомнить, в связи с этим Г.П. Щедровицкого. В 1972 г., характеризуя представления 1950-х гг. о знаниях, он говорил: «Во всяком случае сегодня мы хорошо понимаем, что наши тогдашние представления о знаниях и операциях не схватывали очень многого и даже можно сказать самого главного и существенного в мышлении и знаниях ... как очень сложного, неоднородного и многогранного элемента человеческого мышления и деятельности» [18]. И по истечении десятилетий эти слова не потеряли своей актуальности.

Многими элементами знаний можно управлять традиционными методами так же, как и другими бизнес-процессами, но учитывая их специфику, следует использовать косвенные действия через элементы корпоративной культуры, путем создания необходимого морально-психологического климата и эффективной системы мотивации.

Использование социально-психологических и организационных факторов для трансформации знаний в новый продукт важно, но недостаточно. Необходимо действовать, в этом залог успеха извлечения из знаний дополнительной ценности, которая трансформируется в длительное конкурентное преимущество.

Любой сотрудник в организации может рассматриваться как продавец какого-то товара. В самом простом случае товаром может быть выгода, которую получает клиент от обращения к ее услугам. Известно, что любая выгода, являясь товаром, продается в виде получения заинтересованности лиц, а впоследствии и в виде трансформации человеческих ресурсов в конкретный товар. Это понимание важно как для руководителей, осуществляющих управление процессами и людьми, так и для любого сотрудника компании. В этих действиях в результате эффективной коммуникации трансформируются прежде всего знания, умения и навыки сотрудника в конкретный продукт [19]. Организации, которые используют обозначенные в этих работах принципы управления знаниями, неизменно добиваются значительных успехов.

Например, научное подразделение ОАО «Интеграл» ежегодно разрабатывает и осваивает в производстве десятки новых изделий, а объем выпуска высокотехнологичной продукции достигает более 35 %. Неизменно высокие результаты показывает крупнейший мировой производитель программного обеспечения, резидент Парка высоких технологий EPAM Systems — американская ИТ-компания, основанная в Беларуси в 1993 г. Выручка за 2018 г. составила 1,84 млрд дол., что на 21 % больше чем в 2017 г. В 2017 г. чистая прибыль увеличилась в 3,3 раза и составила 240,3 млн дол. В 2019 г. компания вошла в список 100 значимых компаний в сфере управления знаниями, опубликованный журналом KMWorld Magazine [20].

Изложенные в статье доводы и факты подтверждают утверждение о том, что ИР сегодня стали основным фактором успешного развития организации, средством создания и предоставления дополнительной ценности заинтересованным аудиториям, инструментом создания устойчивых конкурентных преимуществ. ИР обеспечивают не только экономические показатели, но и гарантируют значимые ценности для заинтересованных сторон в других областях. ИР и ЧР развивают организационные и инновационные возможности организации, индивидуальные способности сотрудников. Инвесторы и клиенты обретают уверенность в способностях организации обеспечить их интересы. ЧР в частности выступают инструментом трансформации всех видов ресурсов в денежные. Этот процесс обеспечивает повышение интеллектуальной составляющей в конечных продуктах организации, значительно повышает рыночную стоимость компаний.

В исследуемой области много не исследованных проблем, дискуссионных подходов к решению ряда аспектов повышения эффективности интеллектуальных ресурсов. Весьма злободневными остаются вопросы трансформации одних ресурсов в другие. Их решение будет способствовать повышению инновационного потенциала и обретению конкурентных преимуществ отечественными организациями.

Источники

1. Руус, Й. Интеллектуальный капитал: практика управления = Intellectual Capital: Practice of Management : пер. с англ. / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем. — СПб. : Высш. шк. менеджмента : Издат. дом С.-Петерб. ун-та, 2008. — 418 с.
Ruus, J. Intellectual capital: management practice : transl. from Engl. / J. Ruus, S. Pike, L. Fernstrom. — St Petersburg : Graduate School of Management : Publ. House of St Petersburg Univ., 2008. — 418 p.
2. Григорьев, А. А. Управление знаниями [Электронный ресурс] / А. А. Григорьев // МегаЛекции. — Режим доступа: <https://megalektsii.ru/s24923t1.html>. — Дата доступа: 25.11.2019.
Grigoriev, A. A. Knowledge Management [Electronic resource] / A. A. Grigoriev // MegaLectures. — Mode of access: <https://megalektsii.ru/s24923t1.html>. — Date of access: 25.11.2019.
3. FTGlobal 500 2013 [Electronic resource] // FinancialTimes. — Mode of access: <http://www.ft.com/intl/indepth/ft500>. — Date of access: 25.11.2019.
4. Рыночная капитализация Microsoft превысила 1 триллион долларов 25.04.2019 [Электронный ресурс] // Хабр. — Режим доступа: <https://habr.com/ru/post/449590/>. — Дата доступа: 20.10.2019.
5. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. — М. : Питер, 2007.
Armstrong, M. Human Resource Management Practice / M. Armstrong. — Moscow : Peter, 2007.
6. Тимошенко, О. Н. Интеллектуальный капитал как инновационный ресурс / О. Н. Тимошенко, Е. Н. Рудская // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. — 2010. — № 3. — С. 255–260.
Timoshenko, O. N. Intellectual capital as an innovative resource / O. N. Timoshenko, E. N. Rudskaya // The intellectual potential of the XXI century: the level of knowledge. — 2010. — № 3. — P. 255–260.
7. Волков, Д. Л. Нематериальные активы: проблема состава и оценивания / Д. Л. Волков, Т. А. Гаранина // Вестн. С.-Петерб. ун-та, сер. 8. — 2007. — Вып. 1. — С. 82–104.
Volkov, D. L. Intangible assets: the problem of composition and valuation / D. L. Volkov, T. A. Garanina // Bull. of St Petersburg Univ., Ser. 8. — 2007. — Iss. 1. — P. 82–104.
8. Самые дорогие бренды мира 2019 года по версии Forbes [Электронный ресурс] // Forbes. — Режим доступа: https://forbes.kz/leader/samyie_dorogie_brendyi_mira_2019_goda_po_versii_forbes. — Дата доступа: 25.11.2019.
9. Сарычева, М. Интеллектуальная собственность постепенно превращается в полноценный финансовый инструмент [Электронный ресурс] / М. Сарычева // Известия. — Режим доступа: <https://iz.ru/news/498131>. — Дата доступа: 25.11.2019.
Sarycheva, M. Intellectual property is gradually turning into a full-fledged financial instrument [Electronic resource] / M. Sarycheva // Izvestiya. — Mode of access: <https://iz.ru/news/498131>. — Date of access: 25.11.2019.
10. Ульрих, Д. HR в борьбе за конкурентное преимущество = HR in a fight for a competitive edge : пер. с англ. / Д. Ульрих, У. Брокбэнк. — М. : Претекст, 2010. — 361 с.
Ulrich, D. HR in the fight for competitive advantage : transl. from Engl. / D. Ulrich, W. Brockbank. — Moscow : Pretext, 2010. — 361 p.
11. Жукова, Н. А. ИР в системе экономических отношений и интеллектуальное пиратство / Н. А. Жукова // Вестн. С.-Петерб. юрид. акад. — 2011. — № 2. — С. 33–35.
Zhukova, N. A. IR in the system of economic relations and intellectual piracy / N. A. Zhukova // Bull. of the St Petersburg Law Acad. — 2011. — № 2. — P. 33–35.
12. Эдвинссон, Л. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях / Л. Эдвинссон. — М. : ИНФРА-М, 2005. — 247 с.
Edwinsson, L. Corporate longitude. Navigation in a knowledge-based economy / L. Edwinsson. — Moscow : INFRA-M, 2005. — 247 p.
13. Пфедфер, Дж. От знаний к делу: как успешные компании трансформируют знания в действия / Дж. Пфедфер, Р. Саттон. — М. : Вильямс, 2007. — 272 с.
Pfeffer, J. From knowledge to business: how successful companies transform knowledge into action / J. Pfeffer, R. Sutton. — Moscow : Williams, 2007. — 272 p.

14. *Воронцов, Е. В.* Компоненты результата. Механизм трансформации знаний в интеллектуальный продукт / *Е. В. Воронцов* // *Беларус. думка*. — 2010. — № 4. — С. 112–119.
Vorontsov, E. V. The components of the result. The mechanism of transformation of knowledge into an intellectual product / *E. V. Vorontsov* // *Belarusian dumka*. — 2010. — № 4. — P. 112–119.
15. *Хараева, М. С.* Человеческий капитал — как фактор опережающего экономического развития / *М. С. Хараева* // *Креатив. экономика*. — 2009. — № 3 (27). — С. 20–27.
Kharaeva, M. S. Human capital as a factor of leading economic development / *M. S. Kharaeva* // *Creative Economy*. — 2009. — № 3 (27). — P. 20–27.
16. *Воронцов, Е. В.* Цели управления человеческими ресурсами / *Е. В. Воронцов* // *Вестн. Беларус. дзярж. экан. ун-та*. — 2018. — № 3. — С. 24–30.
Vorontsov, E. V. The goals of human resource management / *E. V. Vorontsov* // *Bull. of the Belarus State Econ. Univ.* — 2018. — № 3. — P. 24–30.
17. *Майкова, С. Э.* Ценность человеческого капитала в развитии современной организации [Электронный ресурс] / *С. Э. Майкова, Д. В. Окунев* // *Институт экономики и права Ивана Кушнера*. — Режим доступа: <http://be5.biz/ekonomika1/r2010/00431.htm>. — Дата доступа: 25.11.2019.
Maykova, S. E. The value of human capital in the development of a modern organization [Electronic resource] / *S. E. Maykova, D. V. Okunev* // *The Institute of Economics and law Ivan Kushnir*. — Mode of access: <http://be5.biz/ekonomika1/r2010/00431.htm>. — Date of access: 25.11.2019.
18. *Данилова, В. Л.* Концепция знания в работах Г.П. Щедровицкого: на пути к новому синтезу [Электронный ресурс] / *В. Л. Данилова* // *LawBook.online*. — Режим доступа: <https://lawbook.online/russkaya-filosofiya/danilova-kontseptsiya-znaniya-rabotah-71255.html>. — Дата доступа: 25.11.2019.
Danilova, V. L. The concept of knowledge in the works of G.P. Schedrovitsky: on the way to a new synthesis [Electronic resource] / *V. L. Danilova* // *LawBook.online*. — Mode of access: <https://lawbook.online/russkaya-filosofiya/danilova-kontseptsiya-znaniya-rabotah-71255.html>. — Date of access: 25.11.2019.
19. *Воронцов, Е. В.* Извлечение стоимости из знаний организации / *Е. В. Воронцов* // *Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы* : сб. науч. тр. / под общ. ред. *И. Л. Акулича*. — Минск : Мэджик, 2012. — С. 36–39.
Vorontsov, E. V. Extraction of value from the knowledge of the organization / *E. V. Vorontsov* // *Management and marketing: experience and problems* : coll. of sci. papers / under the gen. editorship of *I. L. Akulich*. — Minsk : Magic, 2012. — P. 36–39.
20. *EPAM Systems* [Электронный ресурс] // *Википедия*. — Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/EPAM_Systems. — Дата доступа: 20.10.2019.

Статья поступила в редакцию 20.12.2019 г.

УДК 334

V. Garkavaya
BSEU (Minsk)

METHODOLOGICAL RECOMMENDATIONS FOR THE EVALUATION OF RISKS OF ECONOMIC SECURITY OF DEVELOPMENT OF THE EAEU

The article is devoted to the identification of economic factors that contribute to or hinder the development for the member states of the EAEU, and also contains the results of a research on the development of a methodology for choosing methods and selecting indicators for identifying negative factors and identifying risk groups for implementing the main directions of the EAEU development, as well as assessing risks and negative factors for the member states of the EAEU.

Keywords: EAEU; integration; economic security; risks; negative factors; benefits; indicators; assessment.