



УДК 338.24  
ББК 65.291.573

## ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ МАРКЕТИНГОВОГО ПОДХОДА

*Е.Ю. Марусинина*

Рассматривается формирование эффективной системы управления интеллектуальными ресурсами предприятия с использованием систем управления, основанных на концепции маркетинга. Доказана необходимость выделения подсистемы маркетингового управления интеллектуальными ресурсами в качестве самостоятельной функциональной подсистемы предприятия и предложена концепция маркетингового управления интеллектуальными ресурсами предприятия.

*Ключевые слова:* интеллектуальные ресурсы, интеллектуальный капитал, интеллектуальный потенциал, интеллектуальные ресурсы, маркетинговое управление, инструменты внутриорганизационного маркетинга.

В современных условиях возрастания роли нематериальных факторов обеспечения конкурентоспособности современных предприятий в процессе управления их деятельностью возникает необходимость изменения подходов к управлению интеллектуальными ресурсами предприятия как основным источником формирования конкурентных преимуществ. Создание эффективной системы управления интеллектуальными ресурсами невозможно без использования системы управления, основанной на концепции маркетинга, поскольку именно она предполагает наиболее полный учет потребностей всех участников рынка, в том числе и персонала предприятия.

Интеллектуальные ресурсы сегодня выступают в качестве наиболее ценных производительных ресурсов предприятий, а человеческий капитал является главным богатством общества и одним из основных факторов экономического роста.

Большим заблуждением является рассмотрение интеллектуальных ресурсов как качеств работников, основанных только на образовании или профессиональной подготовке. Истории известно немало примеров, когда нехватка образования компенсируется другими более развитыми свойствами рабочей силы, ставя их обладателя в ряды носителей интеллектуального потенциала [3, с. 8].

В современных условиях рост производительности труда, увеличение продуктивности, рациональности использования ресурсов предприятия во многом зависит от «интеллектуалов».

В представлении автора под интеллектуальными ресурсами следует 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 [1, с. 14].

Специфика интеллектуальных ресурсов предприятия проявляется через их основные характеристики (см. табл. 1).

## Характеристика интеллектуальных ресурсов предприятия

Наименование детерминанты интеллектуальных ресурсов	Характеристика детерминанта
Эффективные черты личности	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
Общая и профессиональная подготовка	Приобретение знания из всех источников и организация его в интегрированное целое; разносторонность; информированность; планирование своей деятельности на основе объединения разнородной информации; понимание окружающего мира
Тактические способности	Предвосхищение будущего развития и соответственно планирование деятельности; вложение усилий пропорционально важности ситуации; координация своих действий со всеми релевантными сторонами и обеспечение, когда требуется, согласия; выбор уместных действий
Обеспечение наилучшего решения проблем	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; анализ ситуации с учетом не только очевидных, но и скрытых характеристик; выделение и определение важнейших факторов процесса; рациональность рассуждений, минимум ошибок
Обеспечение выполнения принимаемых решений	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

В современных условиях интеллект стал основным фактором интеллектуального производства, он представляет собой систему способностей человека к систематизированному рациональному обобщению получаемой информации в форме научного знания [4, с. 10]. Интеллект формируется под влиянием корпоративного воздействия накопленных многими поколениями людей общественных знаний, которые получает отдельный работник в процессе своего образования, общения с коллегами.

Интеллект неотделим от его носителя, но продукты его деятельности могут существовать отчужденно как информация, технологии и потенциал развития [5, с. 30–31], таким образом, носитель интеллекта является собственником интеллектуального капитала, которого можно отнести к категории интеллектуалов. Интеллектуал – конкретное физическое лицо, обладающее уникальными способностями, знаниями и опытом и зарабатывающее основную свою зарплату за счет них [7, с. 193].

По мере того как человек превращается из простого квалифицированного работни-

ка в «творческую единицу», а процесс труда заменяется творчеством, происходит переориентация потребностей в сторону приоритета нематериальных потребностей над материальными. В условиях сохранения и повышения уровня материальных потребностей многие из них приобретают новые качественные характеристики.

Для высокообразованного носителя интеллектуального потенциала на первый план выходит не просто процесс удовлетворения той или иной материальной потребности, но именно качество ее удовлетворения. Практически весь спектр потребностей современного человека выходит на качественно новый уровень – уровень поиска способов удовлетворения потребностей роста и развития его интеллектуального потенциала.

В таком случае эффективность системы управления интеллектуальными ресурсами невозможна без использования инструментария маркетинга. Именно использование маркетингового подхода позволит наиболее полно учесть потребности всех участников рынка, в том числе и работников предприятия, что, в свою очередь, будет способство-

вать раскрытию интеллектуального потенциала данных работников.

Эффективное управление интеллектуальными ресурсами и их активное использование, направленное на создание современных, отвечающих требованиям рынка товаров и услуг, дает существенные конкурентные преимущества и позволяет предприятиям реализовать свои стратегические цели и задачи. Управление интеллектуальными ресурсами на уровне предприятия в настоящее время связано не только с поиском способов эффективного создания и использования знаний и информации для достижения поставленных экономических целей – роста прибыли, экономии затрат, увеличения объемов реализации продукции, но созданием условий для реализации потребностей сотрудников в творчестве.

Современные условия предъявляют особые требования к организации процесса маркетингового управления интеллектуальными ресурсами и обуславливают целесообразность выделения подсистемы маркетингового управления интеллектуальными ресурсами в качестве самостоятельной функциональной подсистемы динамично развивающегося предприятия.

Предпосылками организации самостоятельной системы маркетингового управления интеллектуальными ресурсами являются: многообразие форм и видов интеллектуальных ресурсов; необходимость выработки комплексной стратегии в области управления интеллектуальным потенциалом; специфика инструментов и методов управления интеллектуальными ресурсами; значительное количество служб и подразделений, участвующих в процессе генерации и преобразования информации об интеллектуальных ресурсах; необходимость координации в процессе управления интеллектуальными ресурсами; высокая доходность сделок с объектами интеллектуальной собственности; высокий риск возникновения недобросовестной конкуренции.

Рассматривая сферу управления интеллектуальными ресурсами предприятия, необходимо иметь четкое представление об особенностях маркетингового управления ими.

Под маркетинговым управлением интеллектуальными ресурсами предприятия следу-

ет понимать процесс планирования и реализации потенциала интеллектуальных ресурсов организации, направленный на осуществление политики устойчивого развития предприятия и удовлетворяющий как ее сотрудников, так и других участников рынка.

При этом процесс маркетингового управления интеллектуальными ресурсами можно определить как синтезированное использование инструментов менеджмента и маркетинга, увязанное с составляющими системы мотивации на реализацию инновационного потенциала человеческого ресурса, позволяющее реструктуризировать элементы системы управления предприятием в соответствии с требованиями внешней среды.

В этой связи целью маркетингового управления интеллектуальными ресурсами предприятия должно стать достижение максимального результата от их использования при минимизации затрат на данные ресурсы, возникающих на различных стадиях разработки и реализации продукции при одновременной максимизации удовлетворения нужд и потребностей сотрудников организации и ее клиентов.

Механизм маркетингового управления – совокупность организационных инструментов, обеспечивающих эффективное управление производственным процессом и формирующих конкурентоспособную систему создания, продвижения продукции, ориентированных на удовлетворение потребностей в обеспечении научно-технического и производственного потенциала предприятия.

Следует заметить, что основой построения механизма маркетингового управления интеллектуальными ресурсами являются принципы, предусматривающие: использование инструментов маркетингового управления для формирования и введения в действие технологического и коммерческого заделов новых (или усовершенствованных) продуктов и технологий; создание процессных инноваций, ведущих к экономии наиболее дорогостоящих покупных ресурсов и снижению постоянных издержек; проведение маркетинговых исследований по новым продуктам, сегментам рынка, а также пробное размещение инновационного товара.

Концепция маркетингового управления интеллектуальными ресурсами базируется на системном взаимодействии ряда таких элементов, как ключевая цель, ограничения, принципы и факторы (см. рис. 1).

Управление интеллектуальными ресурсами основывается на реализации определенных функций, к которым следует отнести рациональное формирование, использование и развитие интеллектуальных ресурсов предприятия (см. табл. 2).

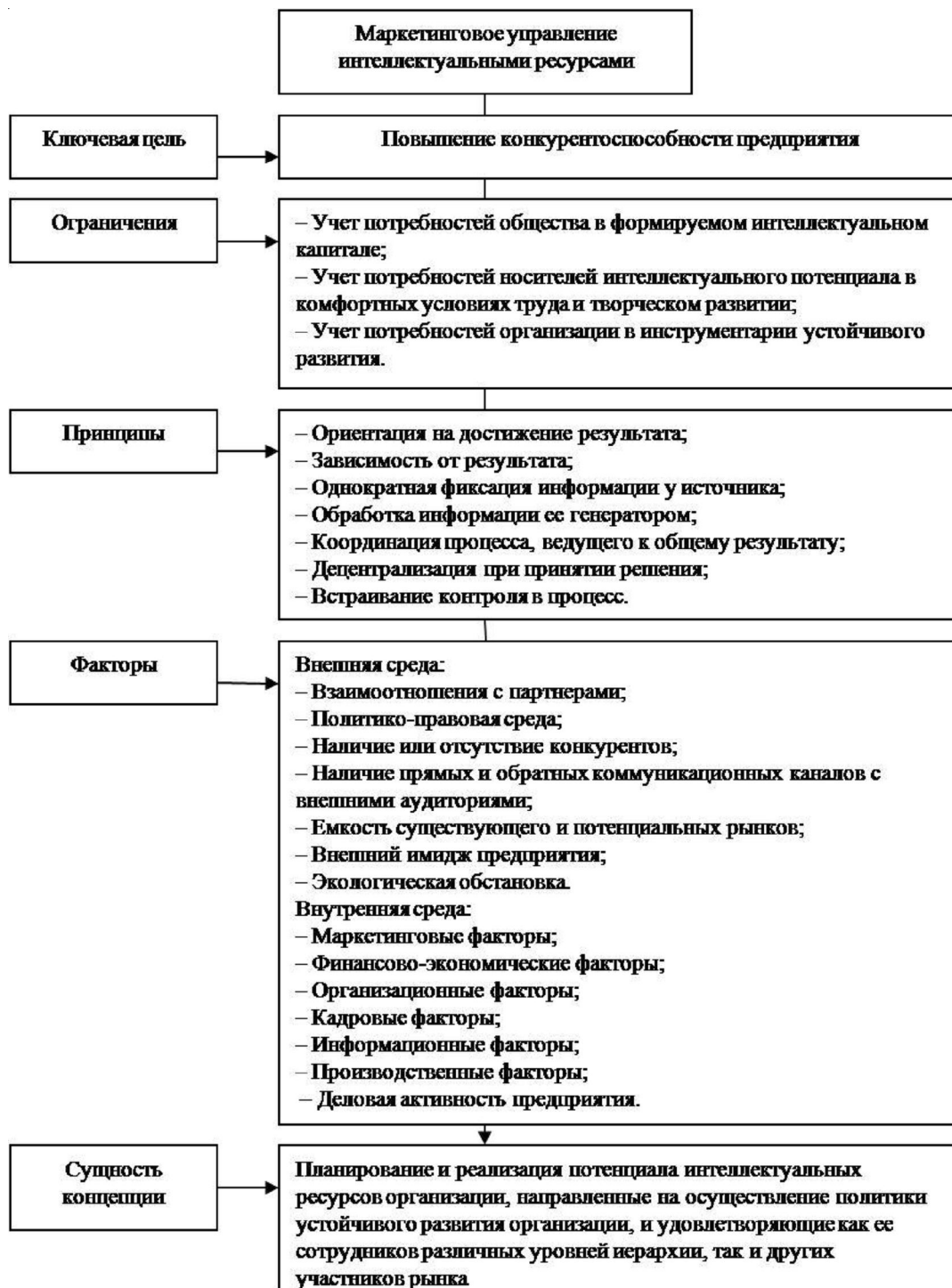


Рис. 1. Концепция маркетингового управления интеллектуальными ресурсами предприятия \*

\* Составлено автором.

**Функциональные подсистемы маркетингового управления  
интеллектуальными ресурсами предприятия**

Элементы системы маркетингового управления интеллектуальными ресурсами предприятия	Содержание реализуемых функций
Подсистема маркетингового управления НИОКР и технологическими инновациями	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Планирование, организация, контроль и регулирование процесса развития научных и технических знаний специалистов;</li> <li>- формирование интеллектуально-информационной среды, способствующей генерированию новых идей, развитию творчества, изобретательности, рационализаторства;</li> <li>- формирование интеллектуальной базы, позволяющей предприятию адаптироваться и удерживать свои позиции в изменяющейся внешней среде</li> </ul>
Подсистема маркетингового управления инновационным потенциалом и развитием сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формирование и эффективное использование фондов знаний;</li> <li>- прогнозирование потребности в интеллектуальных ресурсах;</li> <li>- выявление эмоционально-психологического и интеллектуального потенциала сотрудников;</li> <li>- обеспечение условий непрерывного совершенствования и развития персонала;</li> <li>- разработка программ мероприятий по совершенствованию и развитию интеллектуальных ресурсов</li> </ul>
Подсистема маркетингового управления внутренней и внешней информацией и коммуникациями	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Координация действий специалистов, задействованных в процессе управления интеллектуальными ресурсами, за счет формализации и регламентации различных процедур;</li> <li>- формирование системы сбора, передачи, обработки, хранения и использования внутренней и внешней информации</li> </ul>
Подсистема маркетингового управления портфелем прав на интеллектуальные ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оптимизация состава портфеля прав собственности на интеллектуальные ресурсы в соответствии со стратегией развития предприятия;</li> <li>- разработка организационно-технических мероприятий, обеспечивающих защиту интеллектуальных ресурсов</li> </ul>
Подсистема маркетингового управления коммерциализацией интеллектуальных ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обеспечение условий для получения максимальной выгоды от использования интеллектуальных ресурсов;</li> <li>- анализ и оценка стоимости прав на объекты интеллектуальной собственности, мониторинг коммерческого потенциала интеллектуальных ресурсов</li> </ul>

Процесс управления интеллектуальными ресурсами – это сложное и многоплановое явление, формирующееся под воздействием факторов среды и основанное на принципах менеджмента и маркетинга.

Маркетинговое управление интеллектуальными ресурсами предприятия подчинено долгосрочным целям, которые должны формулироваться исходя из современного состояния ресурсной базы, положения на рынке и товарной ориентации.

Подходом, учитывающим вышеперечисленные особенности управления интеллектуальными ресурсами предприятия, является концепция внутриорганизационного маркетинга. Его суть заключается в том, что отношения компании и работников строятся на тех же основаниях, что и клиентов. Компания предлагает особый продукт – должность в

компании с ее специфическими правами и обязанностями. Работник «покупает» этот продукт, «оплачивая» его своим трудом. Соответственно, ориентация на клиента – основа традиционного понимания маркетинга – дополняется ориентацией на «внутреннего потребителя» – сотрудника [2, с. 66].

Однако в настоящее время внутриорганизационный маркетинг не находит широкого применения, что связано, в первую очередь, с сомнениями предпринимателей в эффективности затрат по маркетингу интеллектуальных ресурсов [10, с. 506]. Такой подход связан, скорее всего, с привычкой получать соответствующие интеллектуальные ресурсы как общественное благо, не принимая полноценного участия в их воспроизводстве. При этом затраты на обучение, информационные технологии, телекоммуникации изолируются от других уровней, направлений,

форм функционирования интеллектуальных ресурсов и непосредственно замыкаются на финансовую эффективность.

Совершенство внутренней среды предприятия в конечном итоге выступает средством реализации его внешних целей, и прежде всего достижение конкурентных преимуществ за счет завоевания определенного числа потребителей. Это находит свое отражение через формирование бренда. Здесь очень важно понимать, что бренд должен быть ориентирован не только на внешнего потребителя продукции, но и на сотрудника предприятия путем формирования приверженности ему.

Приверженность бренду не возникает автоматически. Часто работники, выполняя свои обязанности и получая зарплату, не считают продукцию своей компании лучшей из существующих и, соответственно, не могут убедить в этом своих клиентов. Чтобы организация стала интересной для клиентов, она, в первую очередь, должна стать интересной для персонала. Использование средств внутреннего маркетинга как раз и направлено на повышение степени осознанной поддержки идей, ценностей и инициатив компании со стороны сотрудников [9]. В определенном смысле это означает «продать» им «обещание» бренда, то есть донести до всех суть того, что компания предоставляет внешним клиентам и каков при этом вклад каждого работника. Поэтому в более узком смысле внутренний маркетинг – это целенаправленная деятельность по мотивации и интеграции персонала для эффективной реализации стратегий компании [11].

Таким образом, внутренний маркетинг направлен прежде всего на воспитание в сотрудниках приверженности своему бренду, так как только при этом условии они смогут убедить в его привлекательности и внешних клиентов.

Рассматривая роль внутриорганизационного маркетинга в создании интеллектуального капитала, необходимо отметить, что часто именно предприятия выступают в качестве самых эффективных производителей интеллектуального капитала, так как владеют условиями, при которых может осуществляться подготовка персонала, соответствующая текущим потребностям. Кроме того, предприятия обладают информацией о наиболее перспективных направлениях в обучении, создают возможность осуществлять производственную подго-

товку. Опыт развитых стран показывает неуклонный рост инвестиций компаний в своих сотрудников. Это позволяет создать условия, при которых работников заботит не только их собственное материальное благополучие, но и успех всего предприятия [8, с. 4].

Для продуктивного применения своих знаний сотрудники должны получать различные выгоды от деятельности в данной организации, в том числе и удовлетворение от производственной деятельности и условий, в которых она ведется.

Характеризуя жизненный цикл интеллектуальных ресурсов, необходимо обратиться к динамической модели их функционирования и развития.

Для нее характерно наличие не только поступательного движения системы, но и трех внутрисистемных циклов знаний [6, с. 131]. Первый этап характеризует процесс формирования интеллектуальных ресурсов. Для этого используются в первую очередь уже имеющиеся интеллектуальные ресурсы организации. Поэтому эффективность процесса их формирования зависит от объема и качества состава интеллектуальных ресурсов (чем больше по объему и качественнее по составу, тем эффективнее процесс формирования интеллектуальных ресурсов). Второй этап связан с использованием интеллектуальных ресурсов. Здесь не только потребляются уже имеющиеся знания, умения, опыт, но и формируются новые, иначе говоря, происходит процесс самовозрастания знаний. Третий этап называется реструктуризацией интеллектуальных ресурсов, это их внутреннее движение, переход из одной формы в другую. По существу – это процесс возникновения новых форм знаний как ответ на требования жизни.

Заметим, что интеллектуальные ресурсы только тогда переходят в форму капитала, когда реально вовлечены в производственные процессы и обеспечивают возможность получения дохода. Внутриорганизационный маркетинг способствует формированию благоприятных условий для развития интеллектуальных ресурсов и преобразования их в интеллектуальный капитал с использованием маркетингового инструментария. При этом здесь необходимо выделять инструментальный формирование среды развития интеллектуальных ресурсов и их трансформации в капитал (см. рис. 2).



Рис. 2. Внутриорганизационный маркетинговый инструментарий формирования интеллектуального капитала предприятия \*

При этом следует уточнить, что совокупный интеллектуальный капитал предприятия формируется на основе упорядочения знаний, которыми обладают работники компании и которые важны для ее успешной деятельности. К ним обычно относятся коллективный опыт, умения и навыки, конкретные знания, представления о деятельности фирмы, ее взаимодействии с партнерами, творческий потенциал, то есть все то, что определяет объем и качество состава интеллектуальных ресурсов. Поэтому набор маркетинговых инструментов формирования интеллектуального капитала предприятия будут определять, прежде всего, условия его хозяйствования.

Итак, в современных условиях в качестве наиболее ценных ресурсов предприятий выступают интеллектуальные ресурсы как совокупность индивидуальных интеллектуальных потенциалов персонала предприятия, способных вызвать синергический эффект повышения конкурентоспособности предприятия на рынке. Для высокообразованного носителя интеллектуального потенциала на первый план выходит не просто процесс удовлетворения той или иной потребности, а качество ее удовлетворения. Наиболее полно учесть потребности всех участников рынка и раскрыть интеллектуальный потенциал работников предприятия позволит использование маркетингового подхода. Важнейшими аспектами мар-

\* Составлено автором.

кетингового управления интеллектуальными ресурсами предприятия должны стать создание и развитие системы маркетингового управления интеллектуальными ресурсами, обеспечение условий для ее эффективного функционирования, оценка результативности и поиск путей дальнейшего совершенствования организации управления. Учет все особенности управления интеллектуальными ресурсами предприятия позволит концепция внутриорганизационного маркетинга.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Багдасаров, М. Сущность интеллектуального капитала, его роль и место в общей структуре капитала / М. Багдасаров. – М. : ИЭ РАН, 2006. – 51 с.
2. Брун, М. Внутрифирменный маркетинг как элемент ориентации на клиента / М. Брун // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 6. – С. 66–72.
3. Евграфова, Е. Чтобы сочинить конфету, нужен особый талант / Е. Евграфова // Капитал. – 1998. – С. 8–14.
4. Иншаков, О. Интеллектуальный фактор инновационной деятельности : учеб. пособие (для сту-

дентов и аспирантов экономических и юридических специальностей) / О. Иншаков, П. Поляков, А. Ходыкин. – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2003. – 120 с.

5. Иншаков, О. Факторы и функции человеческого бытия: обретение новой меры : препринт # WR / 2001/01 / О. Иншаков. – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2001. – 80 с.
6. Климов, С. Интеллектуальные ресурсы организации / С. Климов. – СПб. : Знание, ИВЭСЭП, 2000. – 167 с.
7. Леонтьев, Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе / Б. Леонтьев. – М. : Изд. центр «Акционер», 2002. – 200 с.
8. Майбуров, И. Эффективность инвестирования и человеческий капитал в США и России / И. Майбуров // Мировая экономика и международные отношения. – 2004. – № 3. – С. 3–13.
9. Неганова, И. Внутренний маркетинг для повышения конкурентоспособности организации / И. Неганова. – Электрон. текстовые дан. – 2007. – Режим доступа: <http://www.stq.ru>.
10. Панкрухин, А. Маркетинг : учебник / А. Панкрухин. – М. : Омега-Л, 2005. – 656 с.
11. Theopold, S. Internal marketing: review on a broadened concept and its operationalisation / S. Theopold, M. Schacherer // DBA Anglia Business School, Research Paper. – 2002. – № 2. – Electronic text data. – Mode of access: <http://www.schacherer.de/marc/phd/p2.doc>.

### SYSTEM OF ENTERPRISE INTELLIGENCE RESOURCES MANAGEMENT DEVELOPMENT ON THE BASIS OF MARKETING APPROACH

*E. Yu. Marusinina*

The article highlights an effective system of enterprise intelligence resources administration relating to the management systems and marketing. The author proves the necessity of pointing out the subsystem of intelligence resources marketing administration as an independently functioning system of an enterprise and puts forward the conception of intelligence resources marketing administration.

**Key words:** *intelligence resources, intelligence capital, intelligence potential, marketing management, intraorganizational market tools.*