

## ЭКОНОМИКА

---

УДК 338.3.01

**M. Apanasevich**  
DSEU (Minsk)

### FORMATION OF A MANAGEMENT SYSTEM FOR AN INDUSTRIAL ENTERPRISE'S INNOVATIVE DEVELOPMENT

*The success of any modern organization is largely determined by its focus on development, innovations become an integral part of its activities. The article analyzes the factors identified by industrial organizations over the past decade as hindering the implementation of innovative activities. As a result of the analysis, the author substantiates the relevance of innovative potential studying, explores its importance in the activities of industrial organizations. The author proposes an interpretation of innovative potential's concept and structure, suggests a system of enterprise's innovative development management, based on the level of its potential the corresponding development models.*

**Keywords:** innovation potential; industrial enterprise; innovation activity; development strategy.

**М. В. Апанасевич**  
БГЭУ (Минск)

### ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Успех любой современной организации во многом определяется ее ориентированностью на развитие, а инновации становятся неотъемлемой частью ее деятельности. В статье проанализированы факторы, выделяемые организациями промышленности на протяжении последнего десятилетия как препятствующие осуществлению инновационной деятельности. В результате проведенного анализа автором обосновывается актуальность исследования категории инновационного потенциала, исследуется его значимость в деятельности организаций промышленности. Предложена авторская трактовка понятия и структуры инновационного потенциала, представлена система управления инновационным развитием предприятия, основывающаяся на уровне его потенциала и соответствующих моделях развития.*

**Ключевые слова:** инновационный потенциал; промышленное предприятие; инновационная деятельность; стратегия развития.

Современные экономические условия характеризуются обострением конкуренции, в которой решающее значение имеет степень инновационной активности компаний, вовлеченных в борьбу за потребителя.

Сегодня залогом успеха промышленных предприятий является развитие инновационной направленности их деятельности. Именно инновации позволяют предприятию внедрять в свою деятельность технические, технологические, организационные, эконо-

мические и управленческие изменения, создавать новый качественный продукт, обеспечивая его конкурентоспособность как на внутреннем, так и на международном рынках.

Необходимость инновационного развития предъявляет новые требования к содержанию, организации, формам и методам управленческой деятельности компании. Инновационные возможности предприятия являются своего рода установкой и ограничением для разработки инновационной стратегии. Выбор направления инновационного развития компании зависит от ее перспектив и основывается на имеющемся у нее потенциале как показателе, отражающем возможности реализации изменений.

Все это вызывает потребность в теоретическом осмыслении категории инновационного потенциала, выявлении факторов, определяющих его уровень и влияющих на его изменения.

Целью данной статьи является определение сущности и структуры инновационного потенциала промышленного предприятия; формирование системы управления инновационным развитием предприятия, основывающейся на уровне его потенциала.

В современных экономических условиях каждая компания вырабатывает собственную инновационную политику, определяющую направления реализации инновационных преобразований. При этом в процессе стратегического планирования должно быть учтено множество факторов, таких как внутренние особенности производства и влияние внешней среды его функционирования.

Традиционный анализ результативности науки и инноваций должен быть адаптирован к меняющемуся характеру динамики развития инноваций и новым способам инновационного стимулирования роста производительности и социально-экономического воздействия инноваций. Требуется получить более полное представление обо всех движущих факторах создания и распространения инноваций в быстро меняющейся среде [1].

Для выявления факторов, препятствующих инновационной деятельности, среди организаций промышленности ежегодно проводится опрос. На основании данных государственной статистики за 2010–2019 гг. нами было проведено исследование, результаты которого будут проиллюстрированы ниже.

Наиболее значимыми экономическими факторами, препятствующими инновационной деятельности организаций промышленности, являются недостаток собственных денежных средств и высокая стоимость нововведений — в 2019 г. удельный вес организаций промышленности, определяющих эти факторы как решающие, составил 26,5 % и 21,1 % соответственно (рис. 1).

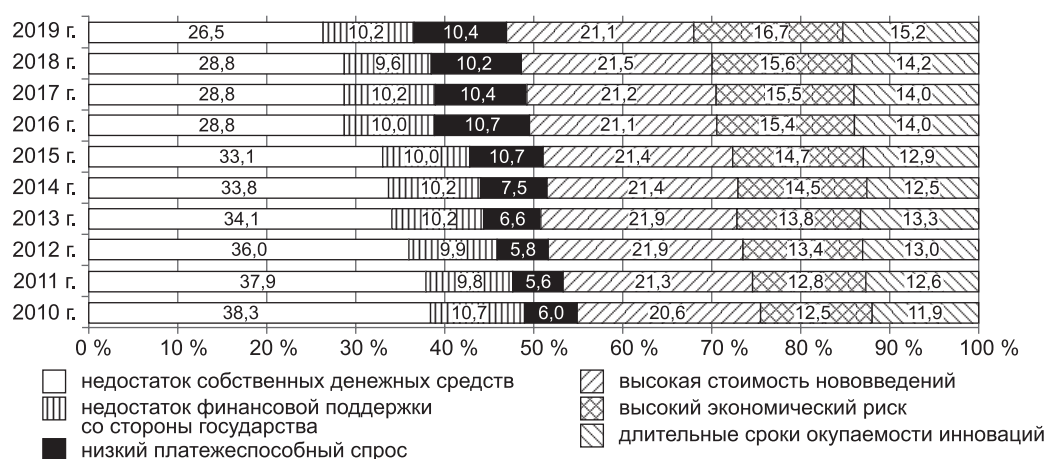


Рис. 1. Структура экономических факторов

Источники: разработано автором на основе [2].

Среди производственных факторов наибольшее количество респондентов выделило низкий инновационный потенциал организации — 29,1 % в 2019 г., а также недостаток высококвалифицированного персонала — 19,9 % (рис. 2).

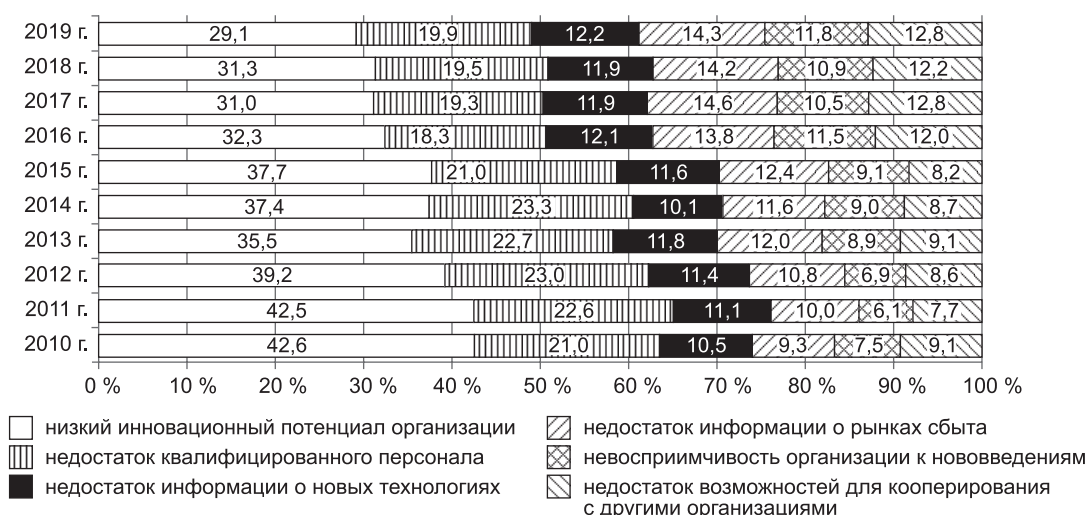


Рис. 2. Структура производственных факторов

Источники: разработано автором на основе [2].

Анализируя другие факторы, препятствующие инновациям, можно отметить отсутствие значимого перевеса какого-либо из них. В 2019 г. низкий инновационный спрос был определен основным фактором в 23,2 % случаев, несовершенство законодательства по вопросам регулирования и стимулирования инновационной деятельности — в 17 %, неопределенность сроков инновационного процесса — в 22,6 %, неразвитость инновационной инфраструктуры — в 17,5 %, неразвитость рынка технологий — в 19,7 % случаев. Такое пропорциональное разделение сохраняется у большинства представленных факторов на протяжении всего рассматриваемого периода. Исключение составляют факторы неопределенности сроков инновационного процесса и неразвитости рынка технологий, составившие в 2010 г. 15,3 % и 25,1 % соответственно (рис. 3). Такие изменения в оценке косвенно свидетельствуют об увеличении количества организаций, осуществляющих инновационную деятельность.

Следует отметить, что среди всех групп факторов преобладающим является показатель низкого инновационного потенциала, значительный перевес удельного веса которого сохраняется в течение всего анализируемого промежутка времени. Снижение его процентного соотношения в динамике (с 42,2 % в 2010 г.) объясняется приростом удельного веса других факторов, что свидетельствует, прежде всего, о повышении роли информации в производственной деятельности. На сегодняшний день растет число организаций, оценивающих значимость недостатка информации о новых технологиях и рынках сбыта, невосприимчивости к нововведениям и нехватки возможностей для кооперирования с другими организациями (с 2010 г. отклонение показателей составило 1,7, 5, 4,3 и 3,7 п.п. соответственно).

Таким образом, можно сделать вывод, что наиболее значимым фактором, влияющим на инновационную деятельность, организации промышленности определяют инновационный потенциал.

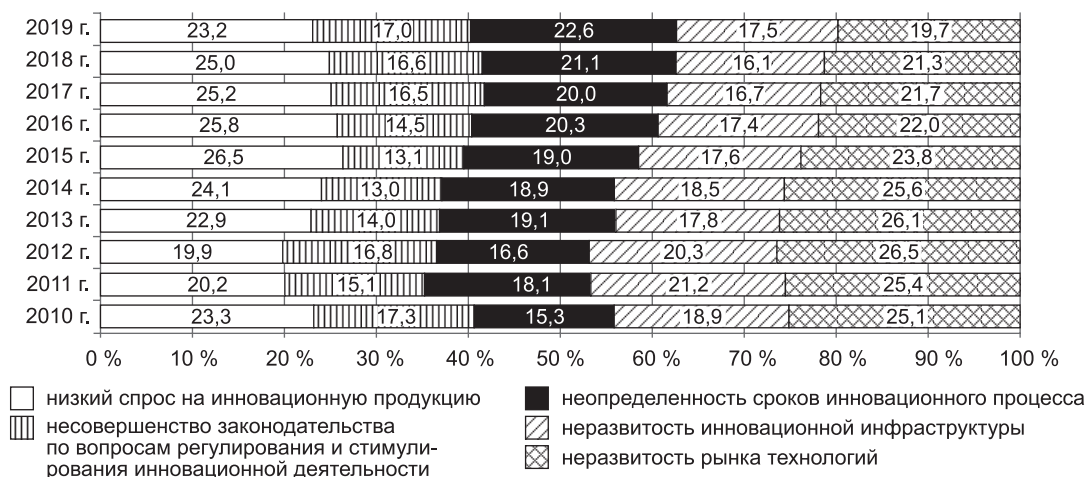


Рис. 3. Структура других факторов

Источник: разработано автором на основе [2].

Вместе с тем в настоящее время в Республике Беларусь не сформирован единый подход к определению потенциала предприятия, отсутствуют также отработанные на практике комплексные методики его оценки. Подходы ученых к данной проблеме разнятся в зависимости от понимания его сущности, а также целей каждого конкретного исследования.

С нашей точки зрения, инновационный потенциал (ИП) характеризует способность компании к развитию, которая основывается на эффективности ее деятельности [3]. Он определяет возможности и перспективы развития компании и обуславливается наличием благоприятных условий, степенью подготовленности персонала и средств производства.

Структура инновационного потенциала представлена на рис. 4.



Рис. 4. Структура инновационного потенциала компании

Источник: разработано автором.

Разделение инновационного потенциала на составные части имеет, на наш взгляд, принципиальное значение с точки зрения поиска путей его увеличения и оценки эффективности его использования.

Состояние инновационного потенциала компании определяется единым состоянием всех его структурных частей, к которым относятся:

1) человеческий потенциал (ЧП) — способность сотрудников действовать в различных ситуациях, включающая в себя умения, образование, опыт, ценности и социальные навыки работников;

2) производственный потенциал (ПП) — наличие и степень подготовленности элементов производственной деятельности, влияющих на степень освоения новых технологий;

3) репутационный потенциал (РП) — влияние внешней среды на деятельность компании: имидж и репутация, удовлетворенность потребителей продукцией и пр. [3].

Мы полагаем, что методика измерения инновационного потенциала должна представлять собой комбинацию расчетных и оценочных методов и основываться на динамике его структурных показателей, поскольку от уровня развития элементов инновационного потенциала организации зависят текущая готовность и будущая степень эффективности освоения новых технологий. Итоговый показатель выражается в баллах и может иметь как отрицательное, так и положительное значение. При этом:

- итоговый показатель находится в интервале  $[-15; 15]$  баллов;
- при неизменности всех переменных показатель потенциала равняется 1 или -1 баллу.

Предлагаемая методика измерения ИП позволит:

- 1) глубоко и всесторонне анализировать деятельность компании;
- 2) определять потенциал, основываясь на динамике развития составляющих его показателей;
- 3) объективно оценивать уровень развития составляющих потенциала;
- 4) своевременно выявлять «слабые места», препятствующие инновационной деятельности, и предпринимать действия по их устранению;
- 5) определять наиболее подходящую стратегию инновационного развития.

Периодичность проведения оценки инновационного потенциала компании может варьироваться в зависимости от ее стратегических целей, интересов собственников, инвесторов и пр. В рамках непосредственного анализа деятельности компании проводится текущая оценка ИП с целью мониторинга эффективности внедренных мероприятий и осуществления инновационной деятельности в целом. Возможно также проведение предварительной оценки перед разработкой бизнес-плана инновационного проекта. Целью расчета в таком случае является мониторинг ИП компании для оценки потенциальной готовности к реализации проекта и вероятности его эффективности.

По результатам расчета нами выделены 6 интервалов для итоговых значений ИП, и для каждого из них рекомендована соответствующая товарная стратегия (табл. 1). При каждом полученном варианте в первую очередь анализируются показатели структурных элементов потенциалов, выявляются причины, их обусловившие, определяются возможности их увеличения. Тем не менее каждый полученный результат является показанием к определению этапа стратегии развития по кадровому, организационному, технологическому, производственному и репутационному направлениям.

Таблица 1. Интерпретация интегрального показателя инновационного потенциала

Уровень ИП	Характеристика	Товарная стратегия
1	2	3
Отличный [12; 15]	Значения всех структурных показателей растут ускоряющимися темпами. Состояние ИП свидетельствует о высокой эффективности ведения инновационной деятельности	Стратегия «новый товар на новом рынке» (НТ – НР) Имеются все условия для всестороннего инновационного развития
Хороший (3; 12)	Большинству показателей присуща положительная динамика, однако существует вероятность отрицательных значений. Такой уровень ИП позволяет обеспечивать устойчивость уровня инновационного развития	Стратегии «новый товар на старом рынке» (НТ – СР) и «новый товар на новом рынке» (НТ – НР) У предприятия хорошие возможности для осуществления инновационной деятельности, разработки новой продукции и выхода с ней на новые рынки

Удовлетворительный (0; 3]	Большая часть показателей сохраняет имеющуюся динамику, ее снижение у отдельных показателей компенсируется ее увеличением у других. Состояние ИП дает возможность повышать уровень инновационности продукции	Стратегии «модифицированный товар на новом рынке» (МТ – НР) и «новый товар на старом рынке» (НТ – СР). Имея положительный потенциал, предприятие может осваивать новые рынки с модифицированной продукцией, а также разрабатывать новую продукцию для старого рынка
Неудовлетворительный [–3; 0]	Динамика ряда структурных показателей находится в стагнации. Уровень ИП недостаточен для обеспечения конкурентных преимуществ новой продукции компании	Стратегии «модифицированный товар на старом рынке» (МТ – СР) и «старый товар на новом рынке» (СТ – НР). Предприятию рекомендуется сохранение стратегии производства модифицированной продукции и расширение аудитории за счет вывода продукции на новые рынки сбыта
Кризисный (–12; –3)	Динамика большинства показателей ориентирована на снижение. Подобное состояние ИП свидетельствует об отсутствии условий для успешного протекания инновационного процесса	Стратегии «старый товар на старом рынке» (СТ – СР) и «модифицированный товар на старом рынке» (МТ – СР). Помимо выпуска уже имеющейся на рынке продукции предприятию можно рассмотреть возможность производства модифицированной продукции
Критический [–15; –12]	Значения всех структурных показателей падают ускоряющимися темпами. Необходимо принятие кардинальных мер по развитию элементов ИП, проведение реорганизации на всех уровнях	Стратегия «старый товар на старом рынке» (СТ – СР). Уровень потенциала недостаточен для освоения новой продукции. Рекомендуется выпуск уже имеющегося на рынке «старого» товара на налаженном производстве

Источники: составлено автором на основе [4–6].

Соответствующие уровням и структурным частям инновационного потенциала модели развития представлены в виде системы в табл. 2.

Таблица 2. Система управления инновационным развитием

Уровень потен- циала	Модель развития				
	ЧП		ПП		РП
	кадровая	организационная	технологическая	производственная	репутационная
Отличный [12; 15]	Развитие чело- веческого ка- питала путем вовлечения сотрудников в деятельность компании	Совершенствова- ние бизнес-про- цессов	Продажа ОИС, франчайзинг, латеральная диверсификация производства	Совершенствова- ние продукции	Совершенство- вание имиджа
Хороший (3; 12)		Инжиниринг	Диверсификация производства	Интеграция с другими участ- никами рынка	Объединение брендов
Удовлетво- рительный (0; 3]			Разработка ОИС		
Неудовлет- ворительный [–3; 0]	Привлечение высококвали- фицирован- ных специали- стов; обучение сотрудников	Реинжиниринг	Покупка ОИС	Модернизация производственной базы; бенчмар- кинг	Ребрендинг
Кризисный (–12; –3)		Реформирование предприятия	Имитация инно- ваций; дивести- ции		
Критический [–15; –12]					

Источники: составлено автором на основе [7–12].

Хотелось бы отметить, что во всех моделях инновационного развития заключающим этапом выступает процесс совершенствования, который мы считаем необходимым условием для эффективного функционирования предприятия, осуществляющего инновационную деятельность.

Резюмируя все сказанное выше, следует отметить, что успех любой современной компании во многом определяется ее ориентированностью на развитие, а инновации становятся неотъемлемой частью ее деятельности.

На основании данных государственной статистики нами было проведено исследование экономических, производственных и других факторов, препятствующих инновационной деятельности организаций промышленности.

Среди всех групп преобладает и сохраняется в течение всего анализируемого промежутка времени показатель низкого инновационного потенциала. Данное обстоятельство свидетельствует о необходимости определения его сущности.

В настоящее время инновационный потенциал обуславливает возможности и перспективы развития предприятия и зависит от благоприятных условий, а также степени подготовленности персонала и средств производства.

По мнению автора, инновационный потенциал (ИП) — это способность предприятия к развитию, которая основывается на эффективности его деятельности.

Состояние ИП определяется единым состоянием его структурных частей — человеческого, производственного и репутационного потенциалов, обуславливающих наличие благоприятных условий, степень подготовленности персонала и средств производства.

Мы полагаем, что методика измерения инновационного потенциала должна основываться на динамике структурных показателей, поскольку от уровня развития элементов ИП предприятия зависит текущая готовность и будущая степень эффективности освоения новых технологий.

Для интерпретации полученного показателя нами выделено 6 интервалов значений ИП, для каждого из которых рекомендована соответствующая товарная стратегия. При каждом полученном варианте в первую очередь анализируются показатели структурных элементов потенциалов, выявляются причины, их обусловившие, определяются возможности их увеличения.

Результаты оценки являются также показанием к определению этапа стратегии развития по кадровому, организационному, технологическому, производственному и репутационному направлениям.

Предприятие может оказаться в кризисе, если не сумеет предвидеть изменяющиеся обстоятельства и вовремя на них отреагировать. Выбор направления развития является залогом успешного ведения инновационной деятельности и развития в целом.

## Источники

1. Богдан, Н. И. Инновационная политика / Н. И. Богдан. — Минск : Четыре четверти, 2019. — 308 с.  
*Bogdan, N. I. Innovation policy / N. I. Bogdan. — Minsk : Four quarters, 2019. — 308 p.*
2. Наука и инновационная деятельность в Республике Беларусь [Электронный ресурс] // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. — Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/nauka-i-innovatsii/statisticheskie-izdaniya/>. — Дата доступа: 05.08.2021.
3. Апанасевич, М. В. Исследование сущности инновационного потенциала компании / М. В. Апанасевич // Новая экономика. — 2021. — № 1(77). — С. 119–122.  
*Apanasevich, M. V. Investigation of the essence of the company's innovative potential / M. V. Apanasevich // New economy. — 2021. — № 1(77). — P. 119–122.*
4. Акулич, И. Л. Основы маркетинга : учебник / И. Л. Акулич. — Минск : БГЭУ, 2015. — 538 с.  
*Akulich, I. L. Marketing Basics : textbook / I. L. Akulich. — Minsk : BSEU, 2015. — 538 p.*



5. Умавов, Ю. Д. Основы маркетинга : учеб. пособие для студентов бакалавриата и аспирантов / Ю. Д. Умавов, Т. А. Камалова. — М. : KnoРус, 2016. — 236 с.  
*Umarov, Yu. D. Marketing Basics : study guide for undergraduate and graduate students / Yu. D. Umarov, T. A. Kamalova. — M. : KnoРус, 2016. — 236 p.*
6. Инновационный потенциал: современное состояние и перспективы развития / В. Г. Матвейкин [и др.]. — М. : Машиностроение, 2007. — 284 с.  
*Innovative potential: current state and development prospects / V. G. Matveykin [et al.]. — Moscow : Mashinostroyeniye, 2007. — 284 p.*
7. Балина, Т. Н. Акмеологическая модель развития кадрового потенциала организации / Т. Н. Балина // Вестн. Таганрог. ин-та упр. и экономики. — 2018. — № 1. — С. 127.  
*Balina, T. N. Acmeological development model of an organization's human resources potential / T. N. Balina // Bull. of Taganrog Management and Economics Inst. — 2018. — № 1. — P. 127.*
8. Патеев, Б. А. Эффективность развития промышленного предприятия в системе инноваций : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Б. А. Патеев. — Тамбов, 2002. — 156 л.  
*Pateev, B. A. Efficiency of industrial enterprise development in the innovation system : diss. ... of candidate of econ. sciences : 08.00.05 / B. A. Pateev. — Tambov, 2002. — 156 sh.*
9. Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. — 6-е изд. — СПб. : Питер, 2011. — 448 с.  
*Fathutdinov, R. A. Innovation management : textbook / R. A. Fathudinov. — 6th ed. — St Petersburg : Piter, 2011. — 448 p.*
10. Якимова, В. А. Формирование и оценка инвестиционно-репутационного капитала предприятия / В. А. Якимова // Финансы: теория и практика — 2021. — Т. 25, № 4. — С. 64–81.  
*Yakimova, V. A. Formation and evaluation of the enterprise's investment and reputation capital / V. A. Yakimova // Finance: theory and practice. — 2021. — Vol. 25, № 4. — P. 64–81.*
11. Norek, T. Knowledge Management in the Innovation Potential of Enterprises [Electronic resource] / T. Norek // Index of press. — Mode of access: [http://www.issbs.si/press/ISBN/978-961-6813-10-5/papers/ML12\\_035.pdf](http://www.issbs.si/press/ISBN/978-961-6813-10-5/papers/ML12_035.pdf). — Date of access: 07.08.2021.
12. Phan, K. Innovation Measurement: A Decision Framework to Determine Innovativeness of a Company [Electronic resource] / K. Phan // Semantic Scholar. — Mode of access: <https://www.semanticscholar.org/paper/Innovation-Measurement%3A-A-Decision-Framework-to-of-Phan/0f38eec421b0b36dca39b422a59099e9296a1684>. — Date of access: 07.08.2021.

*Статья поступила в редакцию 10.12.2021 г.*

УДК 331.5.024.5

**A. Bazhina**  
**A. Khodas**  
BSEU (Minsk)

## PROMISING DIRECTIONS FOR IMPROVING EMPLOYMENT POLICY IN THE LABOR MARKET OF THE REPUBLIC OF BELARUS

*The article presents the results of study of employment policy in the labor market of the Republic of Belarus, which are based on empirical and statistical analysis of the current situation in the social sphere. Particular attention is paid to the flexicurity policy. The problems in the state financing of the policy of promoting the employment of the population, in the work of the employment service have been identified. The modern directions of improving the employment policy in the labor market through the implementation of the flexible security policy are proposed.*

**Keywords:** social sphere; labor market; active labor market policy; employment; government policy to promote employment; policy of flexibility and security; flexible forms of employment.