

## ПРИНЦИПЫ И ДЕТЕРМИНАНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В.Ю. Шутилин, М.В. Апанасевич\*

**Аннотация.** Рассмотрено понятие «инновационный потенциал». Выделены распространенные подходы к его определению и методикам оценки, выявлены их преимущества и недостатки. Предложено авторское определение инновационного потенциала и разработана методика его оценки, которая позволяет: проводить всесторонний анализ состояния компании на основе комплексной системы показателей; оценивать потенциальную готовность предприятия к осуществлению инновационного проекта и возможность его реализации; на основе динамики показателей определять перспективы и формировать стратегии развития компании. Представлена авторская система паттернов управления инновационным развитием промышленной организации.

**Ключевые слова:** инновационное развитие, инновационный потенциал, интеллектуальный капитал, промышленная организация.

**JEL-классификация:** O12, L20, O30.

**DOI:** 10.46782/1818-4510-2023-2-121-138

*Материал поступил 20.03.2023 г.*

В основе концепции выбора стратегии развития каждой организации лежит оценка ее потенциала как важного критерия принятия управленческого решения о возможности реализации изменений (технологических, организационных).

Концептуальные подходы к пониманию потенциальных свойств социально-экономических систем и определению их источников, формированию границ, методов измерения, механизмов трансформации хотя и получают некоторое развитие в трудах современных, прежде всего белорусских и российских, исследователей, однако, по мнению авторов, являются все еще достаточно дифференцированными в зависимости от целей, задач и объектов исследования (Шутилин, 2014).

В условиях высокого уровня турбулентности, перманентной трансформации и поиска «новой нормальности» экономичес-

ких отношений, характеризующих современную бизнес-среду, одним из ключевых факторов формирования конкурентоспособной стратегической перспективы практически любой компании является ее инновационная активность. Согласно «золотому правилу инновационной деятельности», в такой среде не рисковать более рискованно, чем рисковать, разрабатывая новые виды продуктов и технологий, так как отсутствие инновационного развития ведет к потере конкурентоспособности и продукции, и компании<sup>1</sup>.

В данной статье акцент сделан на исследовании инновационного потенциала организации. Обобщая существующие исследования, посвященные данной проблематике, можно выделить несколько наиболее рас-

<sup>1</sup> Нехорошева Л.Н. (Ред.). 2013. *Теория и практика экономики и управления инновациями: учебно-методическое пособие*. Минск: БГАТУ. 606 с.

\* Шутилин Вячеслав Юрьевич (shutilin\_v@bseu.by), доктор экономических наук, доцент, Белорусский государственный экономический университет (г. Минск, Беларусь); <https://orcid.org/0000-0002-0545-850X>;

Апанасевич Мария Викторовна (maryiap31@gmail.com), Белорусский государственный экономический университет (г. Минск, Беларусь); <https://orcid.org/0000-0002-3634-2833>

Для цитирования: Шутилин В.Ю., Апанасевич М.В. 2023. Принципы и детерминанты управления инновационным развитием промышленной организации. *Белорусский экономический журнал*. № 2. С. 121–138. DOI: 10.46782/1818-4510-2023-2-121-138

пространенных подходов к определению инновационного потенциала.

1. Инновационный потенциал как собирательная характеристика ресурсов, задействованных в инновационной деятельности.

2. Инновационный потенциал как совокупность процессов, осуществление которых способствует достижению инновационных целей.

3. Инновационный потенциал как система элементов, наличие и/или эффективность применения которых позволяет сделать вывод о мере готовности реализации инновационного проекта.

### **Концептуальные подходы и методический инструментарий оценки инновационного потенциала организации**

Ранее нами были проанализированы методики оценки инновационного потенциала (ИП) различных авторов и выделены три группы подходов – ресурсные, результативные и целевые<sup>2</sup>.

*Ресурсный подход* рассматривается и оценивается как «вход» системы управления компанией, так как предполагается, что для успешного развития она должна иметь все необходимые для этого ресурсы.

При *результативном подходе* потенциал рассматривается как отражение конечного результата реализации имеющихся ресурсов и возможностей и предполагает оценку эффективности инновационной деятельности и связанных с ней процессов, в ходе реализации которых создается инновационный продукт. Подход включает в себя результирующие показатели производственной деятельности компании, позволяющие оценить эффективность использования ее активов. Тем не менее многие методики данного подхода перегружены показателями произ-

водственной деятельности, что приводит к их излишней сложности.

*Целевой подход* основывается на анализе сопоставимости текущих характеристик набора показателей и требуемых. Оцениваемые показатели представляют собой комбинацию ресурсных и результативных, определенных под конкретный проект. Преимущество подхода заключается в том, что он позволяет проанализировать меру готовности предприятия к реализации инновационного проекта на основе характеристики ресурсов и эффективности их использования. Однако в подобных методиках отсутствует возможность выведения комплексного показателя состояния ИП, сопоставимого на горизонтальном и вертикальном уровнях.

По мнению авторов, наибольший интерес по своим исходным предпосылкам и «выходу» представляет результативный подход.

Сдерживающим фактором развития и практической реализации концепции потенциальных свойств социально-экономической системы в рамках стратегического управления в целом выступает отсутствие единого понимания категории потенциала. В работе (Шутилин, 2016) сделан вывод о том, что единственной точкой соприкосновения мнений различных авторов является выделение в составе потенциала ресурсной и возможностной детерминант.

Часто встречающиеся трактовки инновационного потенциала как набора ресурсов или совокупности процессов представляются нам достаточно узконаправленными, не в полной мере раскрывающими дефиницию, поскольку не отражают ее этимологию. Если ресурсы могут быть оценены как количественно, так и качественно, то возможности оценки в абсолютных показателях затруднительны.

С точки зрения авторов, состав инновационного потенциала организации определяется самой сущностью инновационной деятельности – созданием нового продукта и его коммерциализации.

Исходя из вышеозначенных позиций, **инновационный потенциал** можно определить как способность компании удовлетворять потребности рынка (как явные, так и скрытые) путем создания новых продук-

<sup>2</sup> Апанасевич М.В. 2021. Теоретические аспекты инновационного потенциала промышленного предприятия. *Научный форум: Экономика и менеджмент*: сб. статей по материалам XLVI международной научно-практической конференции. № 1. Москва: Издательство «МЦНО». С. 44–49; Апанасевич М.В. 2021. Обзор методик оценки инновационного потенциала предприятия. *Вопросы управления и экономики: современное состояние актуальных проблем*: сб. статей по материалам XLIII Международной научно-практической конференции «Вопросы управления и экономики: современное состояние актуальных проблем». Т. 1. Москва: ООО «Интер-наука». С. 28–35.

тов, технологий, брендов, трансформации структур управления.

Далее в настоящей работе раскроем теоретико-методический подход, позволяющий, с одной стороны, раскрыть структурные компоненты инновационного потенциала и частные показатели их оценки, а с другой – сформулировать принципы интеграции этих компонентов в целостный измерительный индикатор оценки ИП.

Представление инновационного потенциала через человеческую, производственную и репутационную составляющие позволяет провести не только его оценку, но также более детальный анализ, облегчить планирование и контроль, выявить узкие места и, при необходимости, своевременно внести коррективы в деятельность компании. Основанием для такого выделения является их различие в сущности: они напрямую влияют друг на друга, но при этом не сводятся один к другому. Инновационный потенциал определяет возможности и перспективы развития компании и обуславливается наличием благоприятных условий, степенью подготовленности персонала и средств производства (Апанасевич, 2022). Каждая из упомянутых выше составляющих ИП включает шесть показателей, по мнению авторов, ключевых для оценки потенциала компании – наличие и степень развития данных элементов предопределяют текущую готовность и будущую степень эффективности освоения новых технологий.

Уровень человеческого потенциала (ЧП) характеризуется стабильностью кадрового ядра компании, наличием в его структуре обученных мотивированных сотрудников, обладающих требуемым уровнем подготовки, квалификации, производительностью их труда и размером инвестиций, вкладываемых в развитие человеческого капитала компании.

Производственный потенциал (ПП) позволяет оценить технико-технологический уровень производства, а также инновационную активность и интеллектуальное обеспечение деятельности компании.

На формирование репутационного потенциала (РП) оказывает влияние взаимодействие компании с другими участниками рынка. Репутационный потенциал характе-

ризует финансовую независимость компании и ее положение на рынке, востребованность ее продукции на внутреннем рынке и за рубежом, на основе показателей рентабельности продаж и объемов экспорта продукции, в том числе инновационной.

Стоит отдельно отметить роль *интеллектуального капитала* в инновационной деятельности компании. Эффективность внедрения инновационных проектов и программ в рамках стратегических планов предприятий и организаций тесно связана с процессами формирования и использования интеллектуальных ресурсов, выражающихся в форме интеллектуального капитала. Сущность интеллектуального капитала компании представляется авторам взаимосвязанной с сущностью ее инновационного потенциала, а потому имеет подобную структуру. Интеллектуальный капитал отражает имеющиеся у компании интеллектуальные активы в виде величин человеческого (ЧК), производственного (ПК) и репутационного (РК) капиталов.

Для формализации оценки структурных составляющих интеллектуального капитала авторами предлагаются следующие показатели: индикатор человеческого капитала ( $i_{чк}$ ); индикатор производственного капитала ( $i_{пк}$ ); индикатор репутационного капитала ( $i_{рк}$ ).

Этимология показателей непосредственно влияет на их сущность. Главным фактором увеличения любого капитала является его накопления. Так, под инвестициями в человеческий капитал понимается любое действие, направленное на повышение уровня знаний, навыков и способностей, иначе говоря, индивидуального человеческого капитала сотрудников организации. Как затраты на более высокотехнологичное оборудование, так и затраты на обучение персонала в той же мере являются инвестициями, поскольку ожидаемо должны быть компенсированы возрастающим потоком доходов.

Вложения в производственный капитал представляют собой, по сути, прямые инвестиции. В то же время косвенные вложения в виде расходов на коммуникации направлены в конечном счете на повышение репутационного капитала компании.

Индикаторы человеческого, производственного и репутационного капиталов ком-

пании рассчитываются аналогично, как доля инвестиций в человеческий, производственный и репутационный капиталы в выручке соответственно:

$$i_{ик} = I_{ик}/B, \quad (1)$$

где  $i_{ик}$  – индикатор  $i$ -го типа капитала;

$I_{ик}$  – размер внутренних инвестиций в соответствующий капитал;

$B$  – размер выручки предприятия.

Индикаторы человеческого и маркетингового капиталов позволяют учитывать уровень инвестиций в интеллектуальный капитал компании. Принимая во внимание вышесказанное, при расчете предлагается использовать накопления капитала на временном периоде в 5 лет, предшествующие оценке, что дает возможность в определенной мере учесть кумулятивные свойства капитала, нивелировать проявление внешних эффектов и внутреннего дисбаланса организации (Апанасевич, 2021). Инновационный потенциал позволяет исследовать эффективность их использования и, с учетом влияния внешних и внутренних факторов, оценить перспективы ведения инновационной деятельности и развития компании в целом.

*Человеческий потенциал* может быть оценен через следующие компоненты.

*Коэффициент постоянства кадров.* Характеризует часть трудового коллектива, сохранившую рабочее место в течение года и более. Показатель позволяет определить степень стабильности кадрового ядра компании и выявить долю сотрудников, которых устраивают условия труда в компании. Является также косвенным показателем удержания знаний и ключевых компетенций внутри организации.

*Коэффициент производительности труда.* Производительность труда представляет собой результативность деятельности персонала компании и определяется множеством факторов – уровнем автоматизации производственного процесса (а в последнее время все более – интеллектуализации), технологическим уровнем используемого оборудования, квалификацией и компетентностью работников, условиями их трудовой деятельности.

*Доля сотрудников, прошедших обучение, повышение квалификации, в общем объеме*

*работающих на предприятии.* Характеризует повышение компетентностного уровня компании.

*Уровень заработной платы.* С точки зрения работника, заработная плата – это денежное вознаграждение, полагающееся персоналу организации за выполненную им работу, а с точки зрения организации – это часть добавленной стоимости, созданной в процессе функционирования бизнеса, которая принята и оплачена рынком. Определяется путем сопоставления среднего показателя заработной платы по предприятию с аналогичным показателем по соответствующей отрасли.

*Доля вложений социальной направленности в прибыли предприятия.* Система мотивации сотрудников тесно связана с функцией управления социальным развитием, что включает в себя создание условий, способствующих улучшению качества жизни и укреплению здоровья работников.

*Индикатор человеческого капитала.* Как было отмечено выше, данный индикатор представляет собой удельный вес инвестиций в ЧК компании (обучение, повышение квалификации) в общем объеме выручки от реализации. Обучение призвано подготовить персонал к правильному решению более широкого круга задач и обеспечить высокий уровень эффективности в работе.

К показателям, формирующим *производственный потенциал* компании, относятся следующие.

*Количество приобретенных объектов интеллектуальной собственности (ОИС).* Они формируют базу заимствованных знаний.

*Количество собственных объектов интеллектуальной собственности.* Компании, обладающие соответствующими ОИС, получают такие преимущества, как монопольное право на производство определенного типа продукции, заверенное патентом или лицензией, возможность более успешного проникновения на новые рынки с новым товаром, больший спрос на продукцию с известной потребителю торговой маркой и пр.

*Доля инновационной продукции в общем объеме производимой продукции.* Оценка результатов инновационной деятельности компании базируется на индикаторах объемов ее инновационной продукции.

*Количество внедренных рационализаторских предложений.* Разработанные сотрудниками компании экономические, технологические, управленческие решения, новые алгоритмы работы уникальны, поскольку учитывают специфику деятельности конкретного предприятия и могут оказывать существенное влияние на развитие компании.

*Коэффициент обновления основных фондов.* Обновление основных фондов рассматривается в динамике на основе критерия доли введенных за отчетный период объектов основных средств в их совокупной величине на конец периода.

*Индикатор производственного капитала.* Индикатор ПК, как составной части интеллектуального маркетингового капитала, отражает интенсивность развития производственной деятельности, что непосредственно отражается на уровне производственного потенциала предприятия.

*Репутационный потенциал* компании может быть оценен через систему следующих показателей.

*Доля внутреннего рынка, занимаемая компанией.* Доля рынка представляет собой традиционный инструмент, с помощью которого можно оценить, какое место занимает компания на соответствующем рыночном сегменте относительно своих конкурентов. Следует заметить, что использование данного индикатора имеет содержательный смысл, если компания не занимает монополистической позиции на рынке, а в случае олигопольного рынка – ее доля (вместе с импортом) не превышает 20% совокупной емкости.

*Рентабельность продаж.* Является одним из ключевых показателей, позволяющим определить эффективность работы компании. Оценке подлежат каналы и рынки продаж, рациональность распределения ресурсов, продуктовый портфель компании, что в совокупности дает представление о тенденциях развития отрасли, позволяет своевременно ликвидировать нерентабельные товары и поддерживать перспективные, оптимизировать ценовую политику компании.

*Коэффициент финансовой независимости.* Финансовая независимость компании определяется на основе расчета соответствующего классического коэффициента. Важен для

определения репутационного потенциала, поскольку позволяет оценить финансовую привлекательность компании как потенциального заемщика или партнера для кредитных учреждений и инвесторов.

*Доля экспорта в общем объеме продаж.* Увеличение данного показателя свидетельствует о выходе на новые рынки, расширении охвата, привлечении новых клиентов, повышении узнаваемости бренда на международном уровне<sup>3</sup>.

*Доля инновационной продукции в экспорте.* Характеризует способность компании коммерциализировать результаты исследований и разработок (собственных или приобретенных) на внешних рынках.

*Индикатор репутационного капитала.* Индикатор РК представляет собой оценку уровня заинтересованности руководства компании в формировании связей и устойчивых взаимоотношений с покупателями и другими субъектами рынка. Как было отмечено выше, показатель учитывает изменения величины расходов на коммуникации, особенно актуальной для компаний, планирующих выход на рынок с инновационной продукцией.

Наличие и степень развития выделенных в работе элементов инновационного потенциала предприятия определяют текущую готовность и будущую степень эффективности освоения новых технологий. Мы полагаем, что показатель инновационного потенциала должен отражать возможности предприятия не только с точки зрения обеспечения ресурсами и укрепления конкурентными позициями, но и как следствие обеспечения экономического роста и развития.

В этой связи разрабатываемая методика измерения инновационного потенциала должна представлять собой комбинацию расчетных и оценочных методов и основываться на динамике структурных показателей, поскольку наличие и степень развития элементов инновационного потенциала предприятия определяют текущую готовность и будущую степень эффективности освоения новых технологий. Нами предлагается следующая шкала оценки компонентов инновационного потенциала (табл. 1).

<sup>3</sup> Для крупных компаний может быть заменен показателем доли глобального или регионального рынка.

Шкала оценки компонентов ИП предприятия

Показатель	$r_v$	Оценка, баллов					
		Динамика неизменна		Динамика повышается		Динамика понижается	
		> 0	< 0	< 5%	≥ 5%	< 5%	≥ 5%
<b>Человеческий потенциал</b>							
Постоянство кадров	$r_{впк}$	1	-1	3	5	-3	-5
Производительность труда	$r_{впт}$	1	-1	3	5	-3	-5
Сотрудники, прошедшие обучение, повышение квалификации	$r_{вспо}$	1	-1	3	5	-3	-5
Уровень заработной платы	$r_{вузп}$	1	-1	3	5	-3	-5
Инвестиции социальной направленности	$r_{висн}$	1	-1	3	5	-3	-5
Индикатор ЧК	$r_{ичк}$	1	-1	3	5	-3	-5
<b>Производственный потенциал</b>							
Покупные ОИС	$r_{впоис}$	1	-1	3	5	-3	-5
Собственные ОИС	$r_{вроис}$	1	-1	3	5	-3	-5
Инновационная продукция	$r_{вип}$	1	-1	3	5	-3	-5
Внедренные новшества	$r_{ввн}$	1	-1	3	5	-3	-5
Коэффициент обновления основных фондов	$r_{вооф}$	1	-1	3	5	-3	-5
Индикатор ПК	$r_{ипк}$	1	-1	3	5	-3	-5
<b>Репутационный потенциал</b>							
Доля рынка	$r_{вдр}$	1	-1	3	5	-3	-5
Рентабельность продаж	$r_{врп}$	1	-1	3	5	-3	-5
Финансовая независимость	$r_{вфн}$	1	-1	3	5	-3	-5
Экспорт	$r_{вэ}$	1	-1	3	5	-3	-5
Инновационная продукция в экспорте	$r_{випэ}$	1	-1	3	5	-3	-5
Индикатор РК	$r_{ирк}$	1	-1	3	5	-3	-5

Источник. Авторская разработка.

Из табл. 1 следует:

итоговый показатель потенциала находится в интервале  $[-15; 15]$  баллов;

при неизменности всех переменных потенциал будет равняться 1 или -1 баллу.

Поскольку показатель инновационного потенциала способствует определению возможностей и перспектив развития компании, мы полагаем наличие отрицательных показателей необходимым условием оценки ИП, значения которых могут означать степень потенциальной неготовности к осуществлению инновационной деятельности.

Коэффициенты весомости показателей определяются с учетом их влияния на инновационную деятельность компании в рамках отдельных структурных групп. Степень влияния оценивается с помощью линейного корреляционного анализа, отражающего тесноту взаимосвязи показателей, составляющих определенный вид потенциала, с результирующим показателем. В ка-

честве результирующего выступает показатель, на значения которого в наибольшей степени влияют изменения отдельного потенциала. Так, предлагается определять коэффициенты весомости для составляющих человеческого потенциала исходя из их корреляции с объемом инновационной продукции, приходящейся на одного работника, для производственного потенциала – с производительностью труда, для репутационного – с выручкой от реализации, приходящейся на работника компании<sup>4</sup>.

С нашей точки зрения, каждый результирующий показатель должен быть рассмотрен как удельный, исходя из расчета на одного работника, поскольку такой подход позволяет, с одной стороны, учесть роль человеческого фактора в формировании потенциала компании, а с другой – нивелировать, насколько это возможно, разли-

<sup>4</sup> В нашей методике корреляционные оценки используются исключительно в целях ранжирования значимости показателей.

цу в масштабах деятельности<sup>5</sup>. Коэффициент весомости присваивается отдельному показателю исходя из соотношения его коэффициента корреляции с другими, входящими в состав конкретного потенциала.

Алгоритм оценки составляющих инновационного потенциала представляет собой последовательность следующих действий.

1. *Определение данных по показателям, входящим в состав отдельного потенциала за отчетный период (год).*

2. *Определение соответствующих показателей предыдущего периода.*

3. *Вычисление цепных темпов роста.*

В случае, если количественный показатель в один из периодов равен 0, следующим действием становится присвоение баллов (этап 5, пункты ж – и).

4. *Сопоставление текущих показателей динамики с соответствующими показателями предыдущего периода.*

Результатом такого сопоставления выступает их разность, положительное или отрицательное значение которой характеризует вектор направленности изменений. С нашей точки зрения, именно сравнение значений динамики позволяет оценить потенциал исходных показателей.

5. *Определение вектора направленности изменений и присвоение им баллов:*

а) если динамика увеличивается, показателю присваивается 3 балла;

б) если увеличение составляет больше 5%, показателю присваивается 5 баллов;

в) если соотношение практически неизменно в сравнении с предыдущим периодом, но динамика положительная, показателю присваивается 1 балл;

г) если соотношение практически неизменно в сравнении с предыдущим периодом, но динамика отрицательная, показателю присваивается -1 балл;

д) если динамика уменьшается, показателю присваивается -3 балла;

е) если уменьшение составляет больше 5% или показатель отсутствует вообще, показателю присваивается -5 баллов;

ж) если значение показателя за отчетный период равно 0, показателю присваивается -5 баллов;

<sup>5</sup> Более точными будут, безусловно, сопоставления внутри отдельных кластеров компаний, сформированных, как минимум, по масштабу деятельности.

з) если значение показателя за отчетный и предыдущий период равно 0, показателю присваивается -1 балл;

и) если значение показателя за предыдущий период равно 0, показателю присваивается 5 баллов.

6. *Анализ полученных значений, выявление причин недополученных баллов.*

7. *Корректировка балльных значений с учетом коэффициентов весомости.*

В целях данного исследования, как уже отмечено, коэффициент корреляции используется исключительно как мера, позволяющая оценить значимость (вес) показателя через силу связи данного (*i*-го) показателя с результирующим.

Коэффициент весомости присваивается отдельному показателю исходя из удельного веса его коэффициента корреляции в общей сумме коэффициентов корреляции показателей, входящих в состав отдельного потенциала<sup>6</sup>. Таким образом, суммарное значение коэффициентов весомости индикаторов частного потенциала составляет 1.

$$r_{vi} = r_{ki} / \sum_{i=1}^n r_{ki} \quad (2)$$

где  $r_{vi}$  – коэффициент весомости *i*-го показателя;

$r_{ki}$  – коэффициент корреляции *i*-го показателя с результирующим показателем.

8. *Вычисление отдельных типов потенциалов путем суммирования всех скорректированных показателей.*

$$ЧП = \sum_{i=1}^n x_{ci} r_{vi} \quad (3)$$

где ЧП – человеческий потенциал, баллов;

$x_{ci}$  – показатель, входящий в состав человеческого потенциала, баллов;

$r_{vi}$  – коэффициент весомости *i*-го показателя.

$$ПП = \sum_{i=1}^n x_{pi} r_{vi} \quad (4)$$

где ПП – производственный потенциал, баллов;

$x_{pi}$  – показатель, входящий в состав производственного потенциала, баллов.

$$РП = \sum_{i=1}^n x_{ri} r_{vi} \quad (5)$$

где РП – репутационный потенциал, баллов;

<sup>6</sup> Данный прием применяется исключительно для целей распределения весов частных показателей.

$x_{pi}$  – показатель, входящий в состав репутационного потенциала, баллов.

$$ИП = ЧП + ПП + РП, \quad (6)$$

где ИП – инновационный потенциал, баллов.

В отличие от существующих, предлагаемая в работе методика позволяет:

- проводить анализ состояния компании благодаря комплексной оценке показателей, структурные составляющие которых имеют различные величины измерения;
- на основе динамики показателей определять перспективы и формировать стратегии развития компании;

- оценивать потенциальную готовность предприятия к осуществлению инновационного проекта и вероятность эффективности его реализации;

- минимизировать фактор субъективности при выставлении баллов;
- учитывать разную степень влияния структурных показателей на результирующий;
- сравнивать показатели между компаниями отрасли.

По результатам расчета было выделено 6 групп интервалов для итоговых значений ИП, для каждой из которых рекомендована соответствующая стратегия развития (табл. 2).

Таблица 2

#### Интерпретация интегрального показателя инновационного потенциала

Уровень ИП	Характеристика	Возможные паттерны рыночной стратегии
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 наличия отрицательных значений. Подобный уровень ИП позволяет обеспечивать устойчивость уровня инновационного развития	Стратегии «новый товар на старом рынке», «новый товар на новом рынке» (НТ – СР, НТ – НР). Предприятие обладает хорошей возможностью для осуществления инновационной деятельности, разработки новой продукции и выхода с ней на новые рынки
Удовл. (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», «новый товар на старом рынке» (МТ – НР, НТ – СР). Обладающее положительным потенциалом предприятие может осваивать новые рынки с модифицированной продукцией и имеет условия для разработки новой для рынка продукции
Неудовл. [-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», «старый товар на новом рынке» (МТ – СР, 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	«Старый товар на старом рынке», «модифицированный товар на старом рынке» (СТ – СР, 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	«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

*Источник.* Авторская разработка на основе: (Матвейкин, Дворецкий, Минько, Таров, Чайникова, Летунова, 2007); Акулич И.Л. 2015. *Основы маркетинга*. Минск: БГЭУ. 538 с.; Умавов Ю.Д., Камалова Т.А. 2016. *Основы маркетинга*. Москва: КНОРУС. 236 с.



При каждом полученном варианте в первую очередь анализируются показатели структурных элементов потенциалов, выявляются предопределившие их причины, определяются возможности их увеличения.

Тем не менее итоговый результат является показанием к определению целевых ориентиров управления инновационным развитием. В зависимости от уровня и принадлежности к определенному типу потенциала предлагается систематизировать соответствующие паттерны развития (табл. 3).

***Апробация инструментов оценки инновационного потенциала организации***

Опираясь на систему показателей и приведенную методику расчета, рассмотрим

возможности их практического применения на базе промышленных организаций, относящихся технологически к различным отраслям деятельности, работающих на различных по структуре и характеру спроса рынках, имеющих различные стартовые условия оценки и разный характер инновационной деятельности. В качестве таких компаний были выбраны кондитерская фабрика СОАО «Коммунарка» и ОАО «Минский автомобильный завод» — управляющая компания холдинга «БЕЛАВТО-МАЗ». Выбор организаций обусловлен необходимостью проверки на практике универсальности предлагаемых методик.

В соответствии с вышеизложенной методикой оценим инновационный потенциал СОАО «Коммунарка». Свернутые ре-

**Целевые ориентиры управления инновационным развитием**

Таблица 3

Уровень потенциала	Паттерны развития		
	ЧП	ПП	РП
Отличный (12; 15]	Обучение, повышение квалификации сотрудников; развитие ЧК путем вовлечения сотрудников в деятельность предприятия; совершенствование бизнес-процессов	НИОКР; Разработка ОИС; продажа ОИС; франчайзинг; совершенствование бизнес-процессов; совершенствование продукции; разработка новой продукции; латеральная диверсификация бизнеса; экологизация производства	Совершенствование имиджа; интеграция с др. участниками рынка; объединение брендов; совершенствование бизнес-процессов
Хороший (3; 12]	Инжиниринг; обучение, повышение квалификации сотрудников; развитие ЧК путем вовлечения сотрудников в деятельность предприятия	Покупка ОИС; НИОКР; разработка ОИС; совершенствование продукции; разработка новой продукции; диверсификация бизнеса	Усиление бренда; объединение брендов; маркетинговые инновации; интеграция с др. участниками рынка
Удовл. (0; 3]	Инжиниринг; обучение, повышение квалификации сотрудников; развитие ЧК путем вовлечения сотрудников в деятельность предприятия	Покупка ОИС; разработка ОИС; обновление ПБ; разработка новой продукции	Усиление бренда; маркетинговые инновации; интеграция с др. участниками рынка
Неудовл. [3; 0]	Бенчмаркинг; реинжиниринг; привлечение высококвалифицированных специалистов; обучение, повышение квалификации сотрудников	Бенчмаркинг; модернизация ПБ; покупка ОИС	Бенчмаркинг; ребрендинг

Уровень потенциала	Паттерны развития		
	ЧП	ПП	РП
Кризисный (12; 3)	Бенчмаркинг; реформирование; реструктуризация; реинжиниринг; привлечение высококвалифицированных специалистов; обучение, повышение квалификации сотрудников	Бенчмаркинг; модернизация ПБ; покупка ОИС; имитация инноваций; дивестиции	Бенчмаркинг; ребрендинг
Критический [15; 12]	Бенчмаркинг; реформирование; реструктуризация; привлечение высококвалифицированных специалистов; обучение, повышение квалификации сотрудников	Бенчмаркинг; имитация инноваций; дивестиции	Бенчмаркинг; ребрендинг

*Источник.* Авторская разработка на основе: (Балина, 2018; Якимова, 2021); Патева Б.А. 2002. Эффективность развития промышленного предприятия в системе инноваций: дисс. к.э.н.: 08.00.05 Тамбов: ТГТУ. 156 с.; Фатхутдинов Р.А. 2011. *Инновационный менеджмент*. Санкт-Петербург: Питер. 448 с.; Norek T. 2012. Knowledge Management in the Innovation Potential of Enterprises. International Journal of Management, Knowledge, and Learning: International Conference. PP. 73–85. URL: [http://issbs.si/press/ISBN/9789616813105/papers/ML12\\_035.pdf](http://issbs.si/press/ISBN/9789616813105/papers/ML12_035.pdf); Phan K. 2013. Innovation Measurement: A Decision Framework to Determine Innovativeness of a Company. Dissertations and Theses. Paper 1017. DOI:10.15760/ETD.1017

результаты проведенного нами SWOT-анализа приведен в табл. 4.

Итоговые значения человеческого, производственного, репутационного и инновационного потенциала, рассчитанные по предлагаемой методике, за 2012–2020 гг. представлены в табл. 5.

Проведенный нами в последующем анализ показал, что показатель инновационного потенциала, определяемый наличием благоприятных условий, позволяет предсказать возможность увеличения прибыли от реализации продукции предприятия. Так, высокие показатели темпов роста прибыли в 2015 и 2018 гг. были достигнуты после увеличения показателей уровня инновационного потенциала в 2014 и 2017 гг. (с временным лагом примерно в один год).

В целом, в соответствии с изложенной выше методикой, уровень инновационного потенциала СОАО «Коммунарка» можно считать удовлетворительным. Данное состояние свидетельствует о том, что элементы системы потенциально позволяют создать на предприятии условия для успешного протекания инновационного процесса, разработки новой для рынка продукции.

Общий показатель инновационного потенциала предприятия основывается на

показателях потенциалов, его формирующих. На диаграмме (рис. 1) наглядно отражено их соотношение в его составе.

Сопоставим полученные показатели инновационного потенциала с возможностями и угрозами компании, определенными в результате проведения SWOT-анализа. Результаты сопоставления представлены на рис. 2–4.

1. Показатель инновационного потенциала определяется как удовлетворительный (2,83). Данное состояние свидетельствует о том, что элементы системы потенциально позволяют создать на предприятии условия для успешного протекания инновационного процесса, разработки новой для рынка продукции, освоения новых рынков с модифицированной продукцией. Тем не менее в связи с угрозой 3 (влияние политической обстановки на объем экспорта продукции) освоение новых рынков сопряжено с дополнительными трудностями, а потому нам представляется наиболее рациональным сосредоточение ресурсов компании на реализации стратегии НТ–СР.

2. Показатель человеческого потенциала определяется как кризисный (-3,08) (см. табл. 5). При детальном анализе выяв-

Ключевые характеристики SWOT-анализа СОАО «Коммунарка»

Сильные стороны	Слабые стороны
Известность бренда. Положительный имидж производителя, наличие наград конкурсов, которые проводятся путем голосования среди потребителей («Народная марка», «Выбор года»), Премия правительства в области качества. Наличие продукции разной ценовой категории. Использование натурального сырья при производстве продукции. Наличие устоявшихся торговых марок, которые пользуются неизменным спросом. Наличие широкой товаропроводящей сети (фирменные магазины, кофейни, франчайзинг). Наличие новых технологических линий	Высокая себестоимость продукции. Ограниченное производственное пространство (здания, сооружения) для постановки линий с полным циклическим процессом, отсутствие собственных складских помещений. Отсутствие возможности гибкого и быстрого реагирования на требования рынка. Отсутствие эффективной стратегии продвижения новой продукции на рынок. Сужение ассортимента кондитерских групп, в результате которого производство сосредоточено на выпуске шоколада и шоколадных конфет. Невосприятие бренда как современного, молодежного, «старение» потребителей бренда
Возможности	Угрозы
1. Выпуск инновационной продукции. 2. Продвижение бренда посредством социальных сетей. 3. Создание интернет-магазина	1. Влияние пандемии на частоту посещения магазинов фирменной торговли, кофеен, супермаркетов. 2. Потеря доли рынка. 3. Влияние внешнеполитической обстановки на объем импорта ресурсов и объем экспорта продукции. 4. Изменение предпочтений потребителей в сторону здорового питания и отказа от сладкого

Источник. Авторская разработка на основе данных СОАО «Коммунарка»

ляется, что 5 из 6 структурных показателей неудовлетворительны.

Анализируя диаграмму (см. рис. 2), можно отметить, что в 2020 г. снижение уровня человеческого потенциала произошло, в первую очередь, за счет снижения потенциальных показателей индикатора человеческого капитала и сотрудников, прошедших обучение (на 1,39 и 1,76 соответственно), которые приобрели отрицательные значения, в совокупности с усилением отрицательного показателя коэффициента постоянства кадров на фоне неудовлетворительных показателей

уровня заработной платы и доли средств, направленных на социальное обеспечение сотрудников.

В соответствии с паттерном кризисного ЧП, для осуществления инновационной деятельности компании рекомендуется привлечение высококвалифицированных спе-

Таблица 5  
Итоговые значения показателей потенциалов СОАО «Коммунарка» в динамике

Год	ЧП	ПП	РП	ИП
2012	0,16	0,14	-0,58	-0,28
2013	0,64	3,60	-0,81	3,43
2014	2,30	1,55	0,23	4,08
2015	0,65	0,25	0,10	0,99
2016	-2,03	-3,06	-0,37	-5,46
2017	0,30	3,06	0,09	3,45
2018	3,25	0,25	-2,41	1,08
2019	-1,60	0,18	-1,43	-2,85
2020	-3,08	1,19	4,72	2,83

Источник. Авторская разработка.

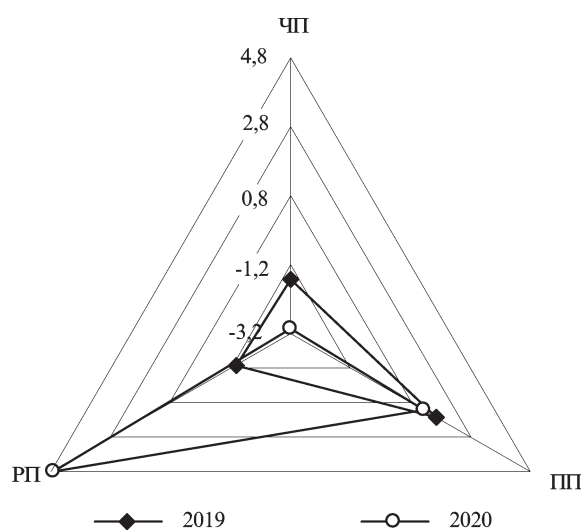
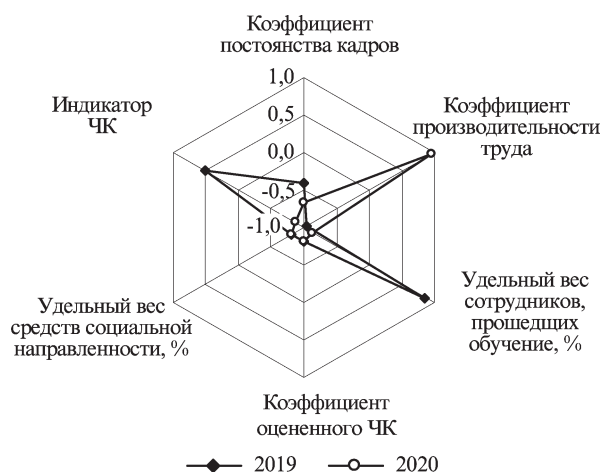


Рис. 1. Оценка компонентов инновационного потенциала СОАО «Коммунарка»

Источник. Авторская разработка.

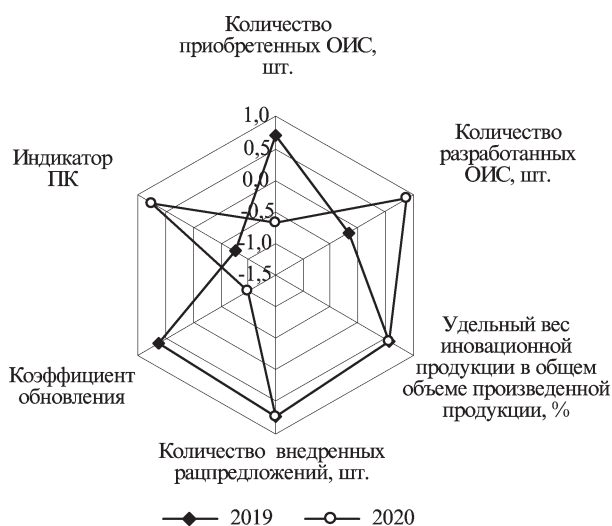


*Паттерн кризисного ЧП.* Бенчмаркинг; реструктуризация; привлечение высококвалифицированных специалистов; обучение, повышение квалификации сотрудников.

Рис. 2. Сопоставление показателей ЧП с соответствующим паттерном

Источник. Авторская разработка.

циалистов, а также выделение дополнительных средств на обучение, повышение квалификации. Кроме того, выявленные ранее слабые стороны, касающиеся отсутствия возможности гибкого и быстрого реагирования на требования рынка, позволяют заключить, что компании следует провести реинжиниринг (учитывая, что показатель производительности труда находится на



*Паттерн удовлетворительного ПП.* Покупка объектов интеллектуальной собственности; разработка объектов интеллектуальной собственности; обновление производственной базы; выпуск новой продукции.

Рис. 3. Сопоставление показателей ПП с соответствующим паттерном

Источник. Авторская разработка.

удовлетворительном уровне, целесообразность более серьезных структурных изменений в данный момент отсутствует).

3. Показатель производственного потенциала (см. рис. 3) определяется как удовлетворительный (1,19).

Прирост производственного потенциала обеспечивается за счет удовлетворительных показателей доли инновационной продукции в общем объеме производимой продукции, количества созданных объектов интеллектуальной собственности и индикатора ПК, которые в 2020 г. приобрели положительные значения, а также показателя количества внедренных рацпредложений, сохранившего положительное значение. Тем не менее сдерживающим фактором роста уровня производственного потенциала в 2020 г. были показатели количества приобретенных объектов интеллектуальной собственности и коэффициент обновления основных средств, демонстрировавшие отрицательные значения.

На основе проведенного ранее SWOT-анализа мы заключаем, что СОАО «Коммунарка» в настоящее время располагает технико-технологической базой, которая позволяет в целом успешно осваивать выпуск инновационной продукции. Данная ситуация находит отражение в удовлетворительных показателях ПП – объеме выпускаемой инновационной продукции, индикаторе производственного капитала, количестве внедренных рацпредложений и разработанных объектов интеллектуальной собственности. Однако выявленные угрозы 2, 4 (потеря доли рынка, изменение предпочтений потребителей в сторону ЗОЖ), появление которых в значительной степени обусловлено такими слабыми сторонами, как сужение ассортимента кондитерских групп и невосприятие бренда компании как современного, приводят к необходимости освоения новых товарных ниш, например, с учетом тенденций здорового питания.

4. Показатель репутационного потенциала (см. рис. 4) определяется как хороший (4,72) – все структурные показатели удовлетворительны.

На положительную динамику репутационного потенциала оказали влияние прирост показателей экспорта продукции пред-



Рис. 4. Сопоставление показателей РП с соответствующим паттерном

*Паттерн хорошего РП.* Усиление бренда; объединение брендов; маркетинговые инновации; интеграция с другими участниками рынка.

*Источник.* Авторская разработка.

приятий (на 1,98), и в частности инновационной продукции (на 1,94), увеличение показателя доли рынка (на 2,0) и коэффициента финансовой независимости (на 0,22) при сохранении удовлетворительного показателя рентабельности продаж. На 2020 г. уровень репутационного потенциала оценивается как «хороший».

В результате анализа соответствующего паттерна, учитывая слабые стороны компании, в качестве стратегии можно рекомендовать интеграцию с другими участниками рынка, а также усиление бренда. В первом случае речь идет о вертикальной производственной интеграции, направленной на решение вопросов ограниченности производственного пространства. Второе направление, в свою очередь, следует реализовывать в контексте формирования имиджа, направленного на «осовременивание» бренда, привлечение молодежной аудитории. Подобное позиционирование способствует реализации возможностей 2, 3 (продвижение бренда посредством социальных сетей, создание интернет-магазина, см. табл. 4).

Таким образом, по результатам анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, условий для инновационного развития СОАО «Коммунарка» можно выделить наиболее значимые задачи, решение

которых будет способствовать успешной реализации такой траектории:

- привлечение высококвалифицированных специалистов;
- развитие человеческого капитала сотрудников компании (инвестирование в обучение, мотивирование сотрудников);
- перепроектирование бизнес-процессов (реинжиниринг);
- разработка новых товарных брендов (в частности, с учетом тенденций здорового питания);
- продвижение новой продукции с привлечением социальных сетей, видеохостингов, мессенджеров и иных каналов, направленной на «осовременивание» бренда, привлечение молодежной аудитории;
- интеграция с другими участниками рынка (в частности, для оптимизации цепочки поставок, складирования продукции);
- применение цифровых технологий для коммуникаций с потребителями и прямыми продаж.

В целом уровень инновационного потенциала СОАО «Коммунарка» на 2020 г. был определен как удовлетворительный. Данное состояние свидетельствует о том, что элементы системы потенциально позволяют создать на предприятии условия для успешного протекания инновационного процесса, разработки новой для рынка продукции.

Далее проведем оценку уровня инновационного развития ОАО «Минский автомобильный завод» — управляющая компания холдинга «БЕЛАВТОМАЗ». В настоящее время ОАО «Минский автомобильный завод» (МАЗ) — автомобилестроительная компания, специализирующаяся на выпуске большегрузной автомобильной, а также автобусной, троллейбусной и прицепной техники. Свернутые результаты SWOT-анализа представлены в табл. 6.

Аналогично, по предложенной выше методике, рассчитаем различные виды потенциалов предприятия. Их итоговые значения за 2012–2020 гг. представлены в табл. 7.

Общий показатель инновационного потенциала предприятия основывается на показателях потенциалов, его формирующих. На рис. 5 наглядно отражено их соотношение в его составе.

## Ключевые характеристики SWOT-анализа ОАО «МАЗ»

Сильные стороны	Слабые стороны
Известный бренд. Широкая номенклатура выпускаемой продукции. Конкурентоспособные цены. Предприятие полного производственного цикла. Соответствие экологическим стандартам Евро-3, Евро-4, Евро-5, Евро-6. Наличие Центра перспективных разработок. Широкая товаропроводящая сеть	Высокая себестоимость продукции. Высокая импортоспособность комплектующих. Неравномерная структура экспорта, зависимость от российского рынка Финансовая нестабильность предприятия. Высокий износ основных средств. Низкая инновационность продукции
Возможности	Угрозы
1. Объединение с конкурентами. 2. Увеличение доли рынка	1. Влияние региональной политической обстановки на объем импорта ресурсов и экспорта готовой продукции. 2. Снижение объемов иностранных инвестиций. 3. Изменение налогового законодательства. 4. Ужесточение требований качества

Источник. Авторская разработка.

Таблица 7

## Итоговые значения показателей потенциала ОАО «МАЗ» в динамике

Год	ЧП	ПП	РП	ИП
2012	0,80	3,67	-2,39	2,08
2013	-2,70	0,88	1,98	0,16
2014	0,85	0,20	-0,18	0,86
2015	4,07	-1,75	-0,70	1,62
2016	-3,33	2,44	1,28	0,39
2017	-1,40	1,57	1,85	2,02
2018	2,02	-2,13	-0,73	-0,84
2019	-0,24	-1,04	-0,05	-1,32
2020	-3,05	-0,16	-0,36	-3,57

Источник. Авторская разработка.

Анализируя диаграмму, можно отметить, что снижение инновационного потенциала ОАО «МАЗ» в 2020 г. по сравнению с 2019 г. произошло в первую очередь за счет увеличения отрицательного значения показателя человеческого потенциала – на 2,81.

Проведенный анализ позволил установить, что при росте человеческого потенциала организации в 2015 и 2018 гг., с учетом временного лага в один год, увеличивались и темпы роста объемов инновационной продукции на человека, а снижение показателя производственного потенциала в 2012–2015 и 2017–2018 гг., в свою оче-

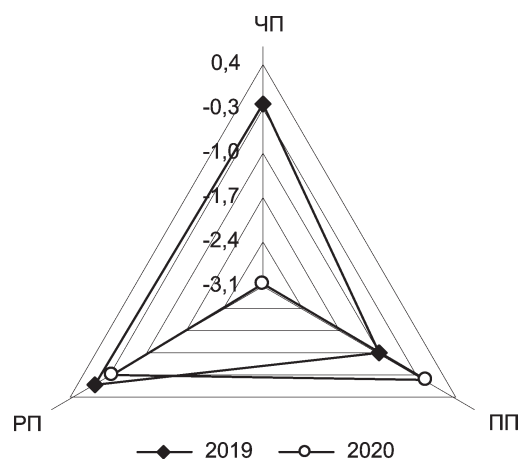


Рис. 5. Оценка компонентов инновационного потенциала ОАО «МАЗ»

Источник. Авторская разработка.

редь, сопровождалось последующим снижением темпов роста производительности труда предприятия.

Кроме того, на протяжении анализируемого периода повышение репутационного потенциала практически во всех случаях сопровождалось последующим увеличением темпов роста выручки предприятия.

Сравним полученные показатели инновационного потенциала с возможностями и угрозами компании, определенными в результате проведения SWOT-анализа. Результаты сопоставления представлены на рис. 6–8.

1. Показатель инновационного потенциала является кризисным и составляет -3,57. Данный уровень показателя недостаточен для освоения инновационной продукции и соответствует стратегиям СТ–СР, МТ–СР. Предприятию рекомендуется сосредоточить усилия на приобретении устойчивого положения на рынке с производимой продукцией, рассмотреть возможность выпуска модифицированной продукции с улучшенными характеристиками.

2. Показатель человеческого потенциала (см. рис. 6) является кризисным и составляет -3,05. При детальном рассмотрении ЧП можно отметить, что 5 из 6 показателей неудовлетворительны.

Данные, приведенные на диаграмме, свидетельствуют о том, что к снижению ЧП привело снижение индикатора человеческого капитала, потенциальных показателей размеров средств, выделяемых на социальные нужды, размеров заработной платы и показателя постоянства кадров, при этом потенциальный показатель количества сотрудников, прошедших обучение, сохранил отрицательное значение.

3. Показатель производственного потенциала (см. рис. 7) является неудовлетворительным и составляет -0,16. Учитывая соответствующий паттерн, предприятию

рекомендуется модернизировать производственную базу.

Компании необходима комплексная автоматизация и интеллектуализация производственных процессов, что позволит значительно повысить производительность труда, обеспечить стабильное качество выпускаемой продукции, сократить долю рабочих, занятых на определенных производственных этапах, генерирующих невысокое приращение добавленной стоимости. Отдельно стоит отметить необходимость оценки возможностей локализации в рамках холдинга производства отдельных деталей и узлов, снижения импортоемкости выпускаемой продукции.

Модификацию продуктовой линейки рекомендуется осуществлять в соответствии с технологиями бенчмаркинга, с учетом продукции, выпускаемой конкурентами, и требований рынка. Возможности лежат также в сфере расширения деятельности Центра перспективных разработок, развития несерийного производства унифицированной продукции в соответствии с потребительскими предпочтениями.

4. Показатель репутационного потенциала (рис. 8) является неудовлетворительным и составляет -0,74.

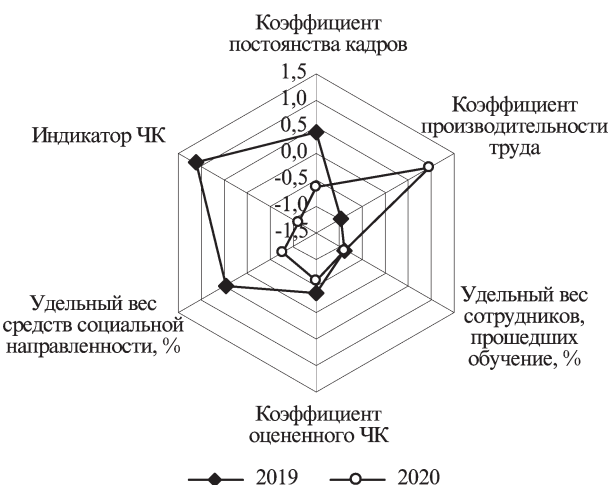


Рис. 6. Сопоставление показателей ЧП с соответствующим паттерном

*Паттерн кризисного ЧП.* Бенчмаркинг; реструктуризация; привлечение высококвалифицированных специалистов; обучение, повышение квалификации сотрудников.

Источник. Авторская разработка.

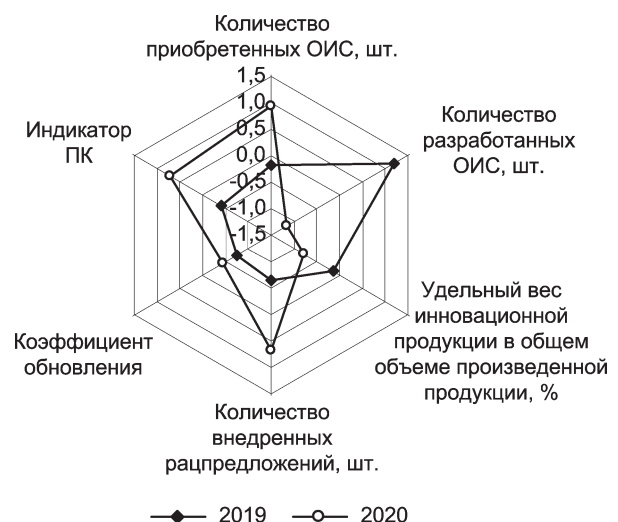


Рис. 7. Сопоставление показателей ПП с соответствующим паттерном

*Паттерн неудовлетворительного ПП.* Бенчмаркинг; модернизация производственной базы; покупка объектов интеллектуальной собственности.

Источник. Авторская разработка.

Отрицательное значение РП достигается за счет отрицательных показателей доли инновационной продукции в экспорте, индикатора репутационного капитала и рентабельности продаж. Низкий показатель удельного веса инновационной продукции в экспорте, как можно заключить из анализа структурных составляющих ПП, является следствием низкого показателя объема выпускаемой инновационной продукции в целом.

Уровень репутационного потенциала свидетельствует о том, что организация не может эффективно реализовать возможность 1 – объединение с конкурентами – на паритетной основе (да в целом это и нецелесообразно на данный момент). В то же время она способна реализовать возможность 2 – увеличение доли рынка – и сосредоточить усилия на приобретении устойчивого положения на рынке с производимой продукцией, а также рассмотреть возможность выпуска модифицированной продукции. Повышению рентабельности продаж будет способствовать развитие товаропроводящей сети на «старых» рынках (возможно, на наиболее крупном, российском), обеспечивающей оптимальную логистику от производителя к потребителю и поддерживающей полный цикл «поставка–продажа–обслужи-

вание» путем перехода к двухуровневому принципу.

Решению основной задачи, в свою очередь, будут способствовать:

- проведение реинжиниринга бизнес-процессов (с возможной организационной реструктуризацией);
- подготовка персонала к работе на высокопроизводительном оборудовании;
- модернизация технологических процессов и производственной базы;
- рациональное сочетание технологий выпуска унифицированной продукции и гибких производственных технологий;
- создание совместных с поставщиками комплектующих производств, локализация (при развитии соответствующих компетенций и наличии ресурсов) их выпуска в рамках холдинга.

Подводя итог, следует заключить, что уровень инновационного потенциала ОАО «МАЗ» может быть определен как кризисный. Он недостаточен для масштабной инновационной деятельности и соответствует стратегиям СТ–СР, МТ–СР.

\* \* \*

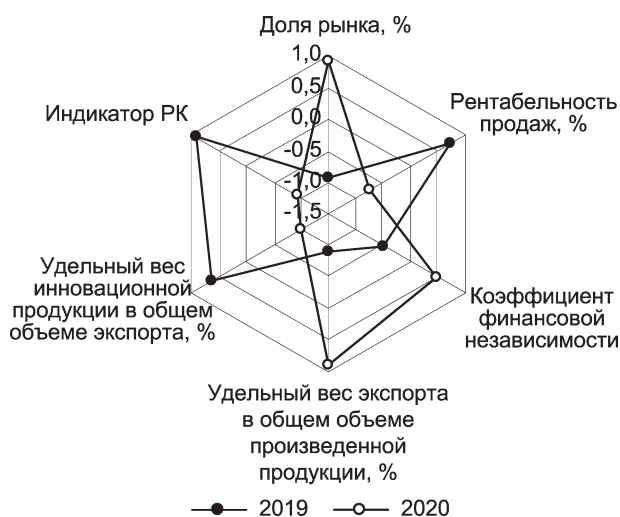


Рис. 8. Сопоставление показателей РП с соответствующим паттерном

*Паттерн неудовлетворительного РП. Бенчмаркинг; ребрендинг.*

*Источник. Авторская разработка.*

Таким образом, оценка инновационного потенциала является необходимым этапом эффективного управления инновационной деятельностью компании. Как показатель, определяющий способность предприятия к развитию, ИП определяет состояние будущего периода. Периодичность проведения оценки инновационного потенциала компании может варьироваться исходя из 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 ведения инновационной деятельности в целом.

От состояния инновационного потенциала зависит выбор той или иной стратегии развития организации. При наличии отрицательного инновационного потенциала условия внешней и внутренней среды неблагоприятны для выпуска новой продукции и выхода на новые рынки, а потому лучшей стратегией для компании будет усиление позиций



на уже завоеванном рынке. По мере повышения уровня потенциала у компании появляются возможности для освоения новых рынков и налаживания производства инновационной продукции.

Предложенный методический подход позволяет:

- проводить всесторонний анализ состояния компании благодаря комплексной оценке показателей, структурные составляющие которых имеют различные величины измерения;
- оценивать потенциальную готовность предприятия к осуществлению инновационного проекта и вероятность эффективности его реализации;
- на основе динамики показателей определять перспективы и формировать стратегии развития компании;
- минимизировать фактор субъективности при проведении оценки;
- учитывать разную степень влияния структурных показателей на результирующий;
- сравнивать показатели между компаниями отрасли.

Непосредственно оценка показателя инновационного потенциала дает возможность компании оперативно оценить свои возможности, готовность к реализации инновационных проектов, своевременно выявить «слабые места» и принять меры по их устранению, что увеличит эффективность ведения инновационной деятельности, обеспечит развитие компании и повышение ее конкурентоспособности.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ (REFERENCES)

**Апанасевич М.В.** 2021. Оценка интеллектуального капитала промышленной компании: принципиальные подходы и инструменты. *Новая экономика*. № 1. С. 12–20. [Apanasevich M.V. 2021. Assessment of the Intellectual Capital of an Industrial Company: Fundamental Approaches and Tools. *Novaya ekonomika*. No 1. PP. 12–20. (In Russ.)]

**Апанасевич М.В.** 2022. Разработка методики оценки уровня инновационного потенциа-

ла промышленного предприятия. *Цифровая трансформация*. Т. 28. № 2. С. 5–13. [Apanasevich M.V. 2022. Development of a Methodology for Assessing the Level of Innovative Potential of an Industrial Enterprise. Vol. 28. No 2. PP. 5–13. (In Russ.)] DOI: 10.35596/2522-9613-2022-28-2-5-13

**Балина Т.Н.** 2018. Акмеологическая модель развития кадрового потенциала организации. *Вестник Таганрогского института управления и экономики*. № 1. С. 59–66. [Balina T.N. 2018. Acmeological Development Model of an Organization's Human Resources Potential. *Vestnik Taganrogskego instituta upravleniya i ekonomiki*. PP. 59–66. (In Russ.)]

**Матвейкин В.Г., Дворецкий С.И., Минько Л.В., Таров В.П., Чайникова Л.Н., Летунова О.И.** 2007. *Инновационный потенциал: современное состояние и перспективы развития*. Москва: Издательство «Машиностроение – 1». 284 с. [Matveikin V.G., Dvoretzky S.I., Minko L.V., Tarov V.P., Chainikova L.N., Letunova O.I. 2007. *Innovative Potential: Current State and Development Prospects*. Moscow: Izdatel'stvo «Mashinostroenie – 1». 284 p. (In Russ.)]

**Шутилин В.Ю.** 2014. Конкурентный потенциал экономической системы: генезис, проблемы формирования и реализации. *Белорусский экономический журнал*. № 3. С. 45–64. [Shutilin V. 2014. Competitive Potential of the Economic System: Genesis, Formation and Realization Problems. *Belorusskiy ekonomicheskiy zhurnal*. No 3. PP. 45–64. (In Russ.)]

**Шутилин В.Ю.** 2016. *Конкурентный потенциал и конкурентные преимущества машиностроительного комплекса Республики Беларусь на современном этапе: ключевые индикаторы и тренды развития*. Минск: Белорусский государственный экономический университет. 222 с. [Shutilin V.Ju. 2016. *Competitive Potential and Competitive Advantages of the Machine-building Complex of the Republic of Belarus at the Present Stage: Key Indicators and Development Trends*. Minsk: Belorusskiy gosudarstvennyy ekonomicheskiy universitet. 222 p. (In Russ.)]

**Якимова В.А.** 2021. Формирование и оценка инвестиционно-репутационного капитала предприятия. *Финансы: теория и практика*. Т. 25. № 4. С. 64–81. [Yakimova V.A. 2021. Formation and Assessment of the Investment and Reputation Capital of the Enterprise. *Finansy: teoriya i praktika*. Vol. 25 No 4. PP. 64–81. (In Russ.)] DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-4-64-81

## PRINCIPLES AND DETERMINANTS OF AN INDUSTRIAL ORGANIZATION'S INNOVATIVE DEVELOPMENT'S MANAGEMENT

**Vyacheslav Shutilin**<sup>1</sup> (<https://orcid.org/0000-0002-0545-850X>)

**Maryia Apanasevich**<sup>1</sup> (<https://orcid.org/0000-0002-3634-2833>)

<sup>1</sup> Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus).

*Corresponding author:* Maryia Apanasevich ([maryiap31@gmail.com](mailto:maryiap31@gmail.com)).

**ABSTRACT.** The article considers the concept of «innovative potential». Common approaches to its definition and assessment methods are highlighted, while their advantages and disadvantages are identified. The author's definition of innovative potential is proposed and a methodology for its assessment is developed. The developed methodology allows: to conduct a comprehensive analysis of the state of the company based on a complex system of indicators; evaluate the potential readiness of the enterprise to implement an innovative project and the possibility of its implementation; based on the dynamics of indicators, determine prospects and form strategies for the development of the company. The author's system of patterns for managing the innovative development of an industrial organization is also presented.

**KEYWORDS:** innovative development, innovative potential, intellectual capital, industrial organization.

**JEL-code:** O12, L20, O30.

**DOI:** 10.46782/1818-4510-2023-2-121-138

*Received 20.03.2023*

---

In citation: Shutilin V., Apanasevich M. 2023. Principles and determinants of an industrial organization's innovative development's management. *Belorusskiy ekonomicheskiy zhurnal*. No 2. PP. 121–138. DOI: 10.46782/1818-4510-2023-2-121-138 (In Russ.)

---

