

**Крючкова Юлия Александровна**

экономист-аналитик

ОАО «КБК «Черёмушки»

г. Москва

магистрант

ГКОУ ВО «Российская таможенная академия»

г. Люберцы, Московская область

## **ПЕРСПЕКТИВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ – УЧАСТНИКА ВЭД**

***Аннотация:** в статье отражены основные проблемы управления инновационным потенциалом предприятия-участника ВЭД, отражена структура инновационного потенциала и этапы управления. Автором предложен перспективный механизм управления инновационным потенциалом.*

***Ключевые слова:** управление инновационным потенциалом, структура инновационного потенциала, особенности управления инновационным потенциалом, этапы управления инновационным потенциалом, предприятие – участник ВЭД.*

Основным фактором, побуждающим предприятия к эффективному управлению инновационным потенциалом, является конкуренция. Она стимулирует управляющее звено компании к активным действиям, так как инновации позволяют выйти на новые рынки, устойчиво выдерживать конкурентную среду, позволяют улучшать процессы управления предприятием, качество продукции и оказываемых услуг, обеспечивать конкурентные преимущества.

Предприятиям-участникам ВЭД приходится выдерживать международную конкуренцию, которая является более масштабной и жесткой, по сравнению с конкуренцией на внутреннем рынке страны. Международная конкуренция характеризуется большим количеством вовлечения новых конкурентов.

На современном этапе, немногие российские предприятия имеют развитый инновационный потенциал, а также немногие предприятия умеют грамотно им

управлять. Таким образом, инновационного развитие отечественных предприятий находится на более низком уровне, по сравнению с зарубежными предприятиями и требованиями международного рынка.

Управление инновационным потенциалом представляет собой совокупность средств и методов регулирования экономической и хозяйственной деятельности организации, целью которой является повышение инновационного потенциала и подготовки платформы для внедрения инноваций.

В обобщенном виде инновационный потенциал предприятия представляет собой набор возможностей, способных привести к реализации новшеств и инноваций, которые в свою очередь обеспечивают конкурентоспособность организации, ее продуктов и услуг, в качестве таких возможностей можно выделить: финансовые, научно-технические, правовые, инфраструктурные и другие. Ключевой составляющей инновационного потенциала являются инновации.

Кроме того, исследователи отмечают, что инновационный потенциал – это сформированная возможность системы к трансформации в новое состояние, аккумулируя возможности как экстенсивного, так и интенсивного развития через инновации по траектории развития, принятой самой организацией [5]

На сегодняшний момент на отечественных предприятиях применяются системы и методы управления инновационным потенциалом в основе которых лежит модель «закрытых инноваций», которая опирается только на внутренние ресурсы организации, в следствии чего возникают высокие затраты на НИОКР, а вместе с этим недостаток финансирования и высокие экономические риски, рост времени создания инноваций. Проблемы недостатка квалифицированного персонала и информации о новых технологиях возникают в следствии отсутствия сотрудничества с различными научными институтами и партнёрскими организациями, ориентации на внутренние разработки предприятия и на научный состав персонала.

Таким образом, модель управления инновационным потенциалом предприятия – участника ВЭД, основанная на «закрытых инновациях» является неэффективной.

Основной проблемой управления инновационным потенциалом предприятия-участника ВЭД является отсутствие эффективного механизма управления.

На рисунке 1 представлена структура инновационного потенциала с позиции структурного подхода.



Рис. 1. Структура инновационного потенциала предприятия

Стоит отметить, что структурный подход к сущности инновационного потенциала, также обладает недостатками, т.к. не учитывает влияние экспорта на инновационный потенциал предприятия – участника ВЭД и влияние партнерских организаций.

Особенность управления инновационным потенциалом предприятия-участника ВЭД состоит в связи между управлением инновационным потенциалом и экспортом компании.

Относительно этого существует две гипотезы:

1. Гипотеза самовывобора (self-selection hypothesis).

Согласно данной гипотезе, предприятия, имеющие склонность к внедрению инноваций, являются более производительными, имеют налаженный процесс ор-

ганизации производства, систему управления инновационным потенциалом, следовательно, и более высокие доходы. Которые в свою очередь, являются источником для покрытия финансовых расходов, связанных с выходом на международный рынок: лицензий, исследований рынка и конкурентов, маркетинг. Для данных предприятий инновации являются фактором, повышающим производительность предприятия, снижающим его издержки, повышающим качество выпускаемой продукции, что позволяет с большей вероятностью выйти на международный рынок и конкурировать с большим количеством зарубежных фирм.

## 2. Гипотеза обучающего эффекта экспорта (learning-by-exporting hypothesis).

Согласно данной гипотезы, предприятия-участники ВЭД в процессе реализации своей продукции на международном рынке «обучаются» у своих иностранных партнеров новым методам ведения бизнеса, продвижения продукции, активно внедряют технологические разработки и инновации для удержания доли рынка и ее расширения.

Стоит отметить, что эти гипотезы не противоречат друг другу и являются взаимодополняющими. Таким образом, более конкурентоспособные предприятия по средствам внедрения инноваций выходят на международный рынок и в тоже время становятся более производительными за счет эффекта экспорта. Экспортная активность приводит предприятия к росту инновационного потенциала своего существования.

Поэтому структура инновационного потенциала предприятия-участника ВЭД должна быть дополнена внешней составляющей, которая оказывает влияние на остальные три составляющие инновационного потенциала (ресурсную, внутреннюю и результативную) и которая должна учитываться при управлении инновационным потенциалом. В эту внешнюю составляющую должны быть включены: конкуренция (на внутреннем и международном рынке) – стимулирующее воздействие на развитие инновационного потенциала, партнёрские организации (научные институты, отдельные исследователи, партнёрские коммерческие организации и т. д.) – дополнительные источники ресурсов, стимулирующее воздействие.

На рисунке 2 представлена структура инновационного потенциала предприятия-участника ВЭД с учетом внешней составляющей.

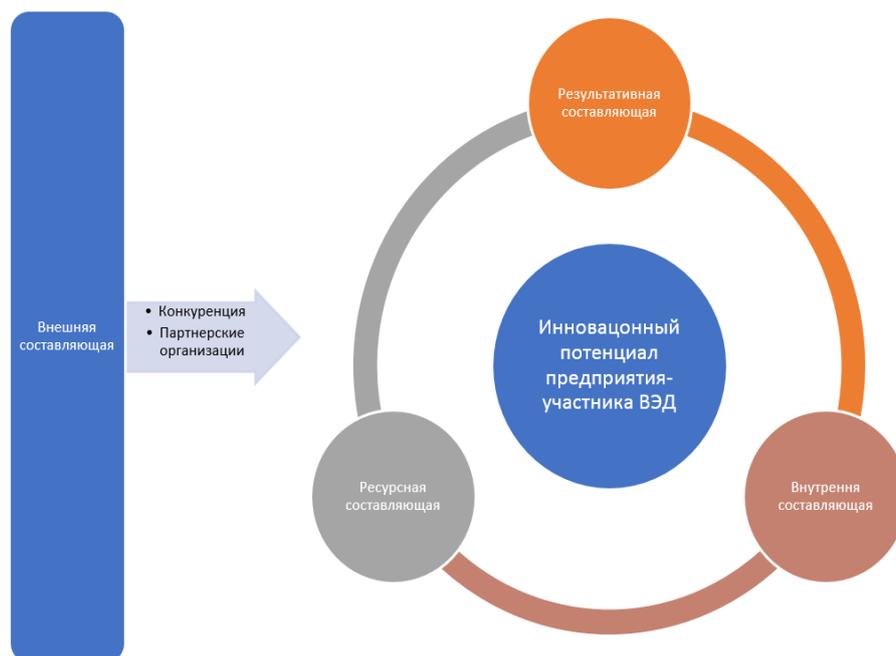


Рис. 2. Структура инновационного потенциала предприятия-участника ВЭД

Сам процесс управления инновационным потенциалом предприятия-участника ВЭД должен основываться на рефлексивном подходе, который состоит в разработке управленческих процедур контроля, оценки и обратных связей, обеспечивающих быструю и адекватную реакцию на произошедшие изменения. Таким образом, управляющее звено компании понимает какие методы и средства необходимы для разработки действий системы управления инновационным потенциалом предприятия в процессе отработки сложного внешнего воздействия комплекса разнонаправленных факторов включающих, как факторы внутренней среды компании, так и внешней.

Этапы управления инновационным потенциалом предприятия-участника ВЭД должны включать:

1. Оценка инновационного потенциала предприятия (ресурсной, внутренней и результативной составляющей).
2. Анализ внешней составляющей.

2. Выявление недостатков и преимуществ инновационного потенциала и взаимосвязей организации с внешней средой.

3. Анализ выявленных недостатков и преимуществ, поиск путей решения.

4. Разработка мероприятий по устранению или снижению влияния на инновационный потенциал негативных факторов и мер по повышению эффективности положительных.

5. Реализация данных мероприятий.

6. Повторная оценка инновационного потенциала и анализ внешней составляющей, оценка эффектов от реализации мероприятий.

7. Принятие решения о необходимости внедрения инноваций.

В целом, существует три основных подхода к управлению инновационным потенциалом предприятия: ресурсный, по средствам управления НИОКР, инвестиционный. Данные подходы не учитывают своевременную реакцию на изменения внутренней и внешней среды, а их применение возможно лишь при комбинации с другими подходами, что не отвечает требованиям эффективного управления инновационным потенциалом предприятия-участника ВЭД и широкому сектору требований внешней и внутренней среды предприятия.

Механизм управления инновационным потенциалом предприятия-участника ВЭД в основе которого лежит R&D система управления с моделью «открытых инноваций» в синтезе со сбалансированной системой показателей (BSC), ограниченной для управления инновационным потенциалом является перспективной в управлении инновационным потенциалом предприятия-участника ВЭД.

Основные особенности управления инновационным потенциалом в рамках данной системы будут выступать:

1. Гибкость структуры управления.

2. Мобильность ресурсов.

3. Эффективными механизмы обмена внутренними и внешними знаниями.

4. Связи с внешними учреждениями.

5. Ориентация на возможности установки новых внешних связей.

6. Содержит целенаправленный мониторинг.

## 7. Обладает рефлексивным характером.

Таким образом, данная система обладает рефлексивным характером, т.е. является гибкой, способной легко реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Кроме того, данная система ориентирована на интеграцию собственных ресурсов компании с ресурсами партнеров на рынке, для обеспечения гибкости и скорости разработок, на развитии систем планирования ресурсов предприятия и производственных процессов, создании стратегических партнерств, совместных маркетинговых и исследовательских платформ, активных контактов с внешними партнёрами (университетами, изобретателями и другими).

Главной особенностью данной системы является подход открытых инноваций, т.е. основанная на партнерстве система, за счет применения данного подхода предприятия снижают свои экономические риски и финансовые затраты. Кроме того, данная система позволяет в более быстрые сроки и с меньшими финансовыми затратами нарастить свои конкурентные преимущества. R&D система управления основана на консолидации ресурсов, ориентации на ключевых компетенциях компании, использовании передовых НИОКР, поиске знаний, технологий и инструментов за пределами организации.

На текущий момент одной из перспективных систем оценки является сбалансированная система показателей (BSC) в основе которой лежит применение ключевых показателей эффективности (KPI), которые являются измерителями достижимости целей, эффективности бизнес-процессов. Преимуществами BCS является то, что предприятие по средствам ее внедрения получает «систему координат действий» на любом уровне управления инновационным потенциалом. Данная система способна конкретизировать причинно-следственные связи между целями компании, реализации мероприятий по их достижению и показателей их выполнения.

Предлагается применение сбалансированной системы показателей (BSC) ограниченной рамками управления инновационным потенциалом предприятия-участника ВЭД. Данная система должна содержать показатели оценки финансо-

вых результатов, оценки клиентов, внутренних процессов, инноваций, соответствий между ресурсами и результатами, оценки внешних связей. Применение сбалансированной системы показателей (BSC) в совокупности с моделью управления инновационным потенциалом предприятия-участника ВЭД на основе R&D системы позволит быстро реагировать на изменения внешней и внутренней среды, не ограничиваться внутренними ресурсами компании, наиболее точно проводить оценку инновационного потенциала и достигать обозначенных целей.

### *Список литературы*

1. Алексеева М.Б. Анализ инновационной деятельности: учебник и практикум для вузов / М.Б. Алексеева, П.П. Ветренко. – М.: Юрайт, 2021. Гриф УМО ВО. – 337 с.
2. Безгина О.А. Инновационный потенциал компании: подходы к определению / О.А. Безгина, А.А. Крюкова // Проблемы экономики и менеджмента. 2017. – №2 (66). – С. 13–19.
3. Давыденко Е.А. Эволюция концепции сбалансированной системы показателей: от истоков к цифровому предприятию / Е.А. Давыденко // Российское предпринимательство. – 2018. – №2 (19). – С. 457–472.
4. Садырова Р.Р. Управление инновационным потенциалом предприятия. Фактор конкурентоспособности / Р.Р. Садырова, А.И. Селезнева // Современные научные исследования и разработки. – 2017. – №9 (17). – С. 431–433.
5. Симионов Р.Ю. Инновационный потенциал предприятия: сущность, факторы и подходы к оценке / Р.Ю. Симионов, В.В. Соловьев // Аудит и финансовый анализ. – 2017. – №2. – С. 400–407.
6. Тлеубердиева С.С. Экономическая сущность инноваций как основного понятия инновационной деятельности / С.С. Тлеубердиева, А.Ж. Жунусова // Научные стремления. – 2017. – №22. – С. 43–44.
7. Шамгулова Л.И. Методы управления инновационным потенциалом // Молодой ученый. – 2019. – №4 (242). – С. 274–277.

8. Власова В.В. Индикаторы инновационной деятельности: 2022: статистический (по данным Росстата) / В.В. Власова, Л.М. Гохберг, Г.А. Грачева [и др.]. – М.: НИУ ВШЭ, 2022. – 292 с.

9. Жакупов А.Б. Обзор «Корпоративные R&D центры: платформа для устойчивого роста бизнеса / А.Б. Жакупов, Б.Н. Султангазин, А.К. Утегулов [и др.]. – Астана: ЧУ «Nazarbayev University Research and Innovation System», 2016. – 84 с.