

УДК 338

**Терзиев Венелин Кръстев**

*доктор военных наук, доктор экономических наук,  
доктор социальных наук, профессор,  
Военная академия им. Георгия Раковского (София, Болгария)  
Руссенский университет им. Ангела Кънчева (Руссе, Болгария)  
Университетская Больница имени Канев (Руссе, Болгария)*

**Terziev Venelin Krastev**

*D.Sc. (National Security), D.Sc. (Economics),  
D.Sc. (Social Activities), PhD, Professor  
Georgi Rakovski Military Academy (Sofia, Bulgaria)  
University of Rousse (Rousse, Bulgaria)  
Kaneff University Hospital (Rousse, Bulgaria)*

**Климук Владимир Владимирович**

*кандидат экономических наук, доцент  
Барановичский государственный университет (Барановичи, Беларусь)*

**Klimuk Vladimir**

*PhD, Associate Professor  
Baranavichy State University (Baranavichy, Belarus)*

**ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ РАЗВИТИЯ  
БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИЙ  
APPLICATION OF INNOVATIVE MECHANISMS FOR DEVELOPING  
BUSINESS ORGANIZATIONS**

**Аннотация.** Активизация инновационной деятельности организаций реального сектора экономики, научно-образовательного сектора, бизнеса обусловлена необходимостью роста конкурентоспособности страны в международном формате, обеспечивая новые рынки сбыта, растущий спрос на инновационную продукцию, дополнительные финансовые потоки. Обеспечение качественной реализации данного процесса, связанного с инновационным развитием организаций, представляется как взаимосвязанный процесс развития интеллектуального потенциала, усиления коммуникационных каналов связи между партнерами, поиска основных и альтернативных источников финансирования расходов, связанных с проведением научных исследований, инновационными разработками.

Механизм выступает как универсальный подход к повышению эффективности инноваций. Чтобы конкретизировать реализацию механизмов инновационного развития в отдельных организациях, необходимо разработать подробную программу действий - дорожную карту инновационного развития.

**Ключевые слова:** внедрение, развитие, бизнес-организаций, инновации.

**Summary.** The intensification of the innovation activities of the organizations from the real sector of the economy, scientific and educational sector, and the business itself is due to the need to increase the competitiveness of the country, to provide new commodity markets, growing demand for innovative products and additional financial flows.

The mechanism is used as a universal approach to improving the effectiveness of innovation. To define the implementation of innovative development mechanisms in individual organizations, it is necessary to develop a detailed action program - a roadmap for innovative development.

**Key words:** *implementation, development, business organizations, innovation.*

Активизация инновационной деятельности организаций реального сектора экономики, научно-образовательного сектора, бизнеса обусловлена необходимостью роста конкурентоспособности страны в международном формате, обеспечивая новые рынки сбыта, растущий спрос на инновационную продукцию, дополнительные финансовые потоки. Обеспечение качественной реализации данного процесса, связанного с инновационным развитием организаций, представляется как взаимосвязанный процесс развития интеллектуального потенциала, усиления коммуникационных каналов связи между партнерами (участниками), поиска основных и альтернативных источников финансирования расходов, связанных с проведением научных исследований, инновационными разработками.

Инновационная политика выступает в качестве важнейшего вектора конкурентоспособности страны, создавая условия для наращивания финансового потенциала, развития интеллектуальных ресурсов, модернизации научно-инновационной инфраструктуры. Анализ уровня инновационного развития стран на основе основных показателей Европейского инновационного табло [1] свидетельствует о высоком уровне Республики Беларусь относительно среднего значения по Европейскому Союзу и, в частности, по Республике Болгария, по таким показателям, как доля занятости в наукоемких видах деятельности (превышение значений данного показателя в 3,6 раза и 2,63 раза относительно Болгарии и среднего значения по Евросоюзу соответственно), продажа новых для рынка и новых для фирмы инноваций (превышение в 2,55 раза и 1,22 раза относительно

Болгарии и среднего по Евросоюзу соответственно), что говорит о развитии государственной системы стимулирования инновационной активности организаций, стимулирования научно-исследовательской и инновационной деятельности в векторе развития интеллектуального потенциала как движущего фактора инновационного развития. На одном уровне по Беларуси, Болгарии и Евросоюзу в целом находятся показатели, характеризующие долю государственного финансирования, долю экспорта наукоемких услуг, долю экспорта инновационной продукции, что свидетельствует о схожих приоритетах реализации инновационной политики стран. Отстающими по Беларуси являются показатели, отражающие долю коммерческого финансирования НИОКР, долю малых и средних предприятий, осуществляющих внутренние инновации, а также участвующих в совместных проектах, что характеризуется недостаточным уровнем коммуникаций научных, образовательных организаций, реального сектора экономики, бизнеса, органов власти. Для устранения данных проблемных аспектов в стране с 2017 года определен акцент на развитии предпринимательства в векторе социально-экономического развития Беларуси, предусматривающий усовершенствованные механизмы взаимодействия государственных органов и бизнеса [2], развиваются формы поддержки малого и среднего предпринимательства [3-4], развиваются направления деятельности субъектов инновационной инфраструктуры [5] и их результативности.

На основе анализа докладов о Глобальном инновационном индексе следует, что Республика Беларусь по данному показателю в 2020 году занимает 64 место из 131 страны (31,27 баллов, что на 1,1% больше медианы), в 2019 году Беларусь занимала 72 место из 129 стран (32,07 баллов, что на 5,2% меньше медианы). Для сравнения, Болгария в 2020 году заняла 37 место

(39,98 баллов, что на 27,8% больше медианы), в 2019 году – 40 место (40,35 баллов, что на 25,8% больше медианы) [7] (рис. 2).

Анализ статистических данных свидетельствует о положительной динамике в 2020 году глобального индекса инноваций относительно его прошлогодних значений и в Республике Беларусь, и в Республике Болгария. Следует отметить ухудшение в рейтинге позиций Беларуси и Болгарии по инвестициям в инновационную деятельность. Несмотря на этот факт необходимо отметить существенный рост ранжированных мест анализируемых стран по отдаче от вложенных инвестиций в инновационную деятельность (объему произведенной инновационных товаров, работ, услуг).

С целью эффективной реализации инновационной деятельности организаций – получения готового инновационного решения (продукта, работы, услуги) – необходима выработка действенных механизмов, обеспечивающих четкость, поэтапность, взаимосвязанность реализуемых действий участников для достижения поставленных задач. Механизм инновационного развития организации представляет собой комплекс взаимосвязанных мероприятий, согласованных по ресурсам (финансовые ресурсы, интеллектуальные, материально-технические), срокам поэтапных действий, ответственным исполнителям и партнерам, ожидаемым результатам (приоритетам) и прогнозируемым рискам. Данная структура механизма позволит учесть и вектор результативности (ожидаемый экономический, социальный эффект), и вектор ресурсозатрат (необходимые текущие затраты, инвестиционные ресурсы).

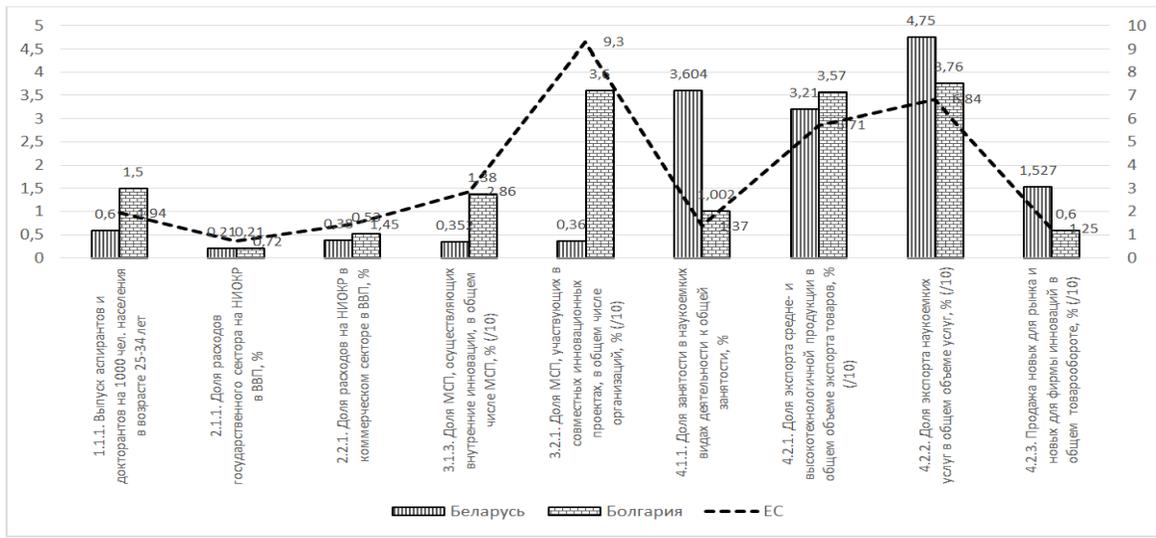


Рис. 1. Основные показатели Европейского инновационного табло по Республике Беларусь, Республике Болгария и Европейскому Союзу за 2019 год [6]

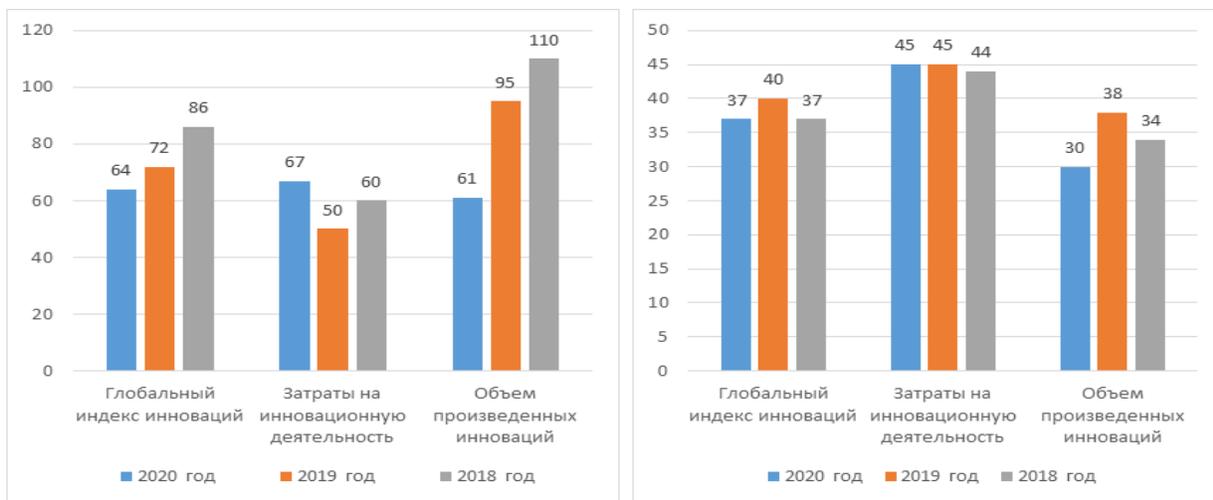


Рис. 2. Рейтинг основных показателей глобального индекса инноваций Республики Беларусь и Республики Болгария за 2018-2020 годы соответственно, ранги [8]

Кроме того, механизм выступает в качестве универсального подхода к повышению эффективности инновационной деятельности. Для конкретизации внедрения механизмов инновационного развития в отдельные организации (регионы) необходима разработка детализированной программы действий – «дорожной карты» инновационного развития.

На основе ряда авторских научных исследований [Климук, Терзиев] механизмы инновационного развития организаций систематизированы в 3 группы: финансово-правовой, информационно-знаниевый, организационно-правовой (табл. 1).

Таблица 1

### Механизмы инновационного развития организаций промышленного бизнеса

Механизм	Инструмент	Способ реализации	Координаторы (каналы взаимодействия)	Приоритет (ожидаемый результат)	Риски
Финансово-правовой	Комбинированная схема финансирования научной, инновационной деятельности	Финансирование расходов на научную, инновационную деятельность за счет государственных средств и средств частных организаций путем фактического участия в процессе создания инновационного продукта (работы, услуги) потенциальных покупателей (пользователей, заказчиков).	Министерство финансов, Министерство экономики, Государственный комитет по науке и технологиям, отраслевые министерства, органы местной власти, организации-партнеры	Получение дополнительных объемов денежных средств для качественного, своевременного выполнения инновационного проекта (создания продукта, работы, услуги). Повышение заинтересованности и качества взаимодействия между разработчиком и покупателем (пользователем).	Сокращение доли бюджетных средств, выделяемых на научную, инновационную деятельность.
	«Гибкое» калькулирование затрат	Разработка смет расходов по обобщенным (структурированным по назначению, по результатам) статьям расходов с возможностью мобильной корректировки необходимых к покупке товаров (работ, услуг) по количеству, цене в рамках общей выделенной суммы средств и обязательности их направления на достижение планируемых результатов (с предварительной оценкой обоснованности	Министерство финансов, Министерство экономики, другие отраслевые министерства (по профилю инновационной деятельности), органы местной власти, организации-партнеры	Оперативное корректирование товарных позиций (работ, услуг) в процессе выполнения научной, инновационной деятельности с учетом меняющихся условий, сокращение продолжительности (этапов) процедуры согласования финансирования по каждой процедуре закупки, обоснование расходов по достигнутым результатам (промежуточным и итоговым).	Сложность в разработке единого, универсального алгоритма разработки «гибких» калькуляций (в отраслевом разрезе).

		данных расходов, оперативной и упрощенной процедурой согласования направлений и объемов финансирования).			
Финансирование зарубежными грантодателями	Поиск зарубежных организаций (фондов, программ), предоставляющих возможность финансирование расходов на научную, инновационную деятельность. Подготовка заявочных материалов для участия в открытых конкурсах грантов на соискание финансовой поддержки.	Отраслевые министерства, организации-партнеры	Получение дополнительного финансирования (иностранных средств) на материальное стимулирование исполнителей инновационных проектов, исследователей, на развитие материально-технической базы для получения значимых результатов инновационной деятельности. Развитие международного научно-технического взаимодействия, международной сети субъектов инновационной инфраструктуры.	Сокращение возможностей иностранного инвестирования (в т.ч. безвозмездного) (введение ограничений в законодательных документах, касающихся списка грантодателей, направлений использования иностранных средств).	
Краудфандинговые платформы	Создание, поддержка, развитие в сети Интернет крауд-платформ (в т.ч. с зарубежными участниками) по презентации инновационных идей в различных тематических областях и поиску инвестиционных ресурсов от заинтересованных.	Министерство финансов, Министерство экономики, кредитно-финансовые учреждения-исполнители, организации-партнеры	Получение частичного (полного) финансирования расходов на реализации научно-технической, инновационной деятельности путем онлайн-сбора средств от заинтересованных пользователей, поиска потенциальных участников (исполнителей) рабочей команды по созданию инновации.	Недостаточный уровень развития данной формы альтернативного финансирования (отсутствие четкого алгоритма деятельности крауд-платформ, в т.ч. с международным участием).	
Локальные стимулирующие фонды (внутренние гранты)	Создание в организациях отдельных (совместных) стимулирующих фондов (для развития	Организации-партнеры	Формирование резервной суммы накапливаемых денежных средств, используемой в качестве	Низкий показатель количества проводимых мероприятий по оказанию платных услуг. В результате	

		науки и инноваций) для целевого финансирования научной, инновационной деятельности путем отчислений в виде процентов от каждого положительного результата научно-исследовательской, инновационной деятельности (грантов на выполнение научно-исследовательских работ, инновационных проектов, организационных взносов, других платных услуг)		дополнительного источника финансирования расходов на достижение поставленных задач в процессе выполнения научной, инновационной деятельности.	–
	Льготные условия налогообложения, аренды	Снижение налоговых ставок относительно результатов научной, инновационной деятельности, стоимости аренды для организаций, осуществляющих научные исследования, инновационные разработки, а также для инновационных стартапов	Министерство по налогам и сборам, Государственный комитет по науке и технологиям, органы власти	Высвобождение части денежных средств (в результате сокращения (временной отмены) налоговых ставок, снижения величины арендных платежей) в части деятельности, касающейся проведения научных исследований, разработки инновационных проектов, с целью использования их в качестве дополнительного источника финансирования расходов.	Вероятность отсутствия существенных результатов от научной, инновационной деятельности в результате введения стимулирующих мер. Несогласование органами власти данных мер стимулирования. Формальное пользование отдельными организациями данными «льготами».
Информационно-знаний	Система непрерывного обучения работников	Введение в организациях, в первую очередь, осуществляющих научную, инновационную деятельность, обязательной системы непрерывного образования в форме повышения квалификации, участия в краткосрочных образовательных	Организации-партнеры	Повышение уровня профессиональных и социально-личностных компетенций сотрудников с целью повышения качества реализации научно-технических задач, инновационных процессов, инновационной активности, генерации новых идей (решений),	Недостаточный объем финансирования расходов на реализацию образовательных программ.

		программах, стажировок на основе индивидуальной (от организации) траектории развития инновационного потенциала		обеспечивающих оптимизацию финансовых ресурсов, создающих условия для завоевания новых рыночных ниш, расширения целевых потребительских сегментов.	
	База инновационных запросов и предложений	Ведение и актуализация открытой интернет-базы технологических запросов от организаций различного отраслевого назначения, инновационных предложений от разработчиков (инициаторов исследований)	Организации-партнеры, органы власти	Активизация процесса непосредственного взаимодействия новаторов и заказчиков путем мониторинга текущих потребностей организаций в инновационных решениях и поиска (на основе отбора по заданным параметрам) потенциальных исполнителей (разработчиков).	Вероятность устаревания базы (не обновляются данные по запросам, предложениям).
	Информационный ресурс мониторинга и прогнозирования развития организаций	Внедрение и использование в организациях специализированного программного обеспечения по оценке текущего уровня результативности инновационной деятельности и построения прогнозных сценариев инновационного развития	Организации-партнеры	Обеспечение возможности получения оперативной информации по состоянию инновационного развития путем выявления, в первую очередь, «узких мест», требующих исправления. Рациональное распределение ограниченных ресурсов (финансовых, интеллектуальных, материально-сырьевых) согласно результатам текущего и прогнозного состояния инновационного развития.	Вероятность формального подхода менеджеров к использованию полученных данных для разработки качественных корректирующих действий. Большие затраты времени на проведение расчетных и аналитических процедур. Недостаточный квалификационный уровень пользователей.
Организационно-управленческий	Инновационные альянсы по принципу кооперационной ресурсной модели	Создание региональных (межрегиональных, а также международных) объединений	Организации-партнеры, отраслевые министерства	Обеспечение совместного пользования ресурсами организаций-партнеров с целью	Отсутствие «полной отдачи» от каждого партнера для достижения поставленных задач. Сложности в

		<p>организаций как кооперационной ресурсной модели взаимодействия организаций, представляющих научно-образовательный, реальный сектор, бизнес, органы власти и общественные организации, для достижения одной (узконаправленной) или ряда (узко-, широкопрофильных) инновационных задач относительно приоритетов, специфики региона (страны, векторов международного сотрудничества)</p>		<p>генерирования новых инновационных (креативных) идей (технологий) (развития инновационного потенциала, обмена опытом), получения дополнительных источников финансирования, оптимизации части расходов, доступа к современной материально-технической инфраструктуре, корректив в систему нормативно-правового регулирования по стимулированию инновационной активности.</p>	<p>распределение конечного финансового результата (прибыли). Сложности в обеспечении необходимого уровня финансирования на условиях участия всех партнеров. Низкий уровень коммуникации партнеров.</p>
Научно-прикладные мероприятия	<p>Введение обязательности организации (участия) и проведения научных мероприятий прикладного характера в форме конференций, форумов, выставок разработок, воркшопов, тренингов, круглых столов и других</p>	<p>Организации-партнеры, отраслевые министерства</p>	<p>Презентация результатов научной, инновационной деятельности организаций с целью поиска потенциальных инвесторов, партнеров, исполнителей рабочей команды новаторов, повышения уровня профессиональных компетенций сотрудников, получения «обратной связи» от потенциальных покупателей (заказчиков) на предмет критической оценки инновационной продукции (работ, услуг) с выработкой мер по устранению (нивелированию) недостатков, получения поддержки от органов власти (меры стимулирования инновационной активности).</p>	<p>Недостаточный объем финансирования для качественного проведения мероприятий. Отсутствие практики (опыта) проведения научно-практических мероприятий.</p>	

	Совместные научно-инновационные центры (в т.ч. международные, межрегиональные)	Создание специализированных исследовательских центров по разработке инновационных решений в различных отраслевых профилях (отраслевые, межотраслевые) научными, образовательными организациями, организациями реального сектора экономики, другими организациями социальной сферы.	Организации-партнеры, отраслевые министерства.	Выработка новых решений, генерирование новых идей по актуальным тематическим проблемным аспектам (в отраслевом, межотраслевом масштабах) на основе обработки и интерпретации полученных данных в процессе совместно проводимых исследований, инновационных проектов с целью создания инновационной продукции (работ, услуг), совершенствования (оптимизации) производственных, организационно-управленческих процессов (по времени, финансовым ресурсам, сырьевой базе, материально-технической инфраструктур).	Недостаточный объем финансовых средств для создания данных структур. Низкий уровень результативности их деятельности. Недостаточный квалификационный уровень сотрудников данных подразделений.
--	--	--	--	---	--

Представленные механизмы инновационного развития выступают руководством к действию организациям на основе тщательно проведенного анализа текущего состояния развития организации (региона, страны) и ретроспективного анализа деятельности. Выявленные на основе данных аналитических процедур конкурентные преимущества и «узкие места» (недостатки) в деятельности являются основными предпосылками при выборе и внедрению соответствующих инструментов реализации в рамках выделенных механизмов инновационного развития.

Для четкой, комплексной реализации механизмов инновационного развития организаций целесообразно применять «дорожные карты» инновационного развития, которые должны формироваться на основе

выбранных приоритетов (планируемых результатов) и инструментов по их достижению в рамках финансово-правового, информационно-знаниевого, организационно-управленческого механизмов (рис. 3).



**Рис. 3. Типовая структура «дорожной карты» инновационного развития организаций промышленного бизнеса**

Данную структуру целесообразно использовать в качестве типовой при разработке «дорожной карты» инновационного развития организаций (регионов, страны). Она разрабатывается на основе:

- набора выбранных инструментов в рамках каждого из представленных механизмов;
- комплекса мероприятий по их реализации с целью эффективного внедрения в деятельность организации (региона, страны);
- учета системы предпосылок и условий, необходимых для успешной реализации запланированных мероприятий;
- календарного плана по каждому инструменту, мероприятию;
- группы исполнителей и взаимосвязанных партнеров, обеспечивающих реализацию мероприятий;
- ожидаемых результатов по итогам выполнения каждого мероприятия и, обязательно, системы их количественных измерителей (для оценки степени достижения запланированных результатов);

- учета рисков, возможных их последствий и систем мер по их предупреждению (устранению, сокращению);
- средств верификации (для учета достигнутых результатов и их сопоставления с ожидаемыми);
- комплекса корректирующих действий, необходимых для оперативного регулирования инновационных процессов, управленческих, организационных действий согласно разработанному поэтапному плану.

Разработанные механизмы инновационного развития организаций направлены на активизацию инновационной деятельности, повышение ее результативности, отдачи вложенных ресурсов. Представленные механизмы за счет набора конкретных инструментов должны обеспечивать динамичное влияние на общий уровень инновационного развития (рис.4).



Рис. 4. Результаты реализации механизмов инновационного развития организаций

Таким образом, активный поиск в современных условиях функционирования организаций на внутреннем и внешних рынках уникальных продуктов (работ, услуг), инновационных технологий,

наращивания финансового потенциала должен быть реализован за счет разработки эффективных механизмов инновационного развития, которые обеспечивают планомерную, взаимосвязанную, поэтапную реализацию инновационной политики организаций в частности, региональной и государственной инновационной политики в общем, с целью роста конкурентоспособности на международном уровне. Для инновационного развития организаций основными выступают компоненты развития финансового потенциала, адаптации и гибкости нормативно-правовой системы активизации инновационной деятельности, научно-исследовательской и инновационной инфраструктуры, интеллектуального потенциала, активного внедрения информационно-коммуникационных технологий в основной и вспомогательной деятельности. Механизмы предусматривают комплекс инструментов, обеспечивающих реализацию конкретных задач, при этом предусматривая способы их реализации, команды исполнителей и партнеров, ожидаемых результатов и прогнозируемых рисков. Согласно выбранным приоритетам, оценке текущего (и ретроспективного состояния инновационного развития организация формирует конкретную программу действий в форме «дорожной карты» на основе включения инструментов, форм и способов реализации каждого механизма системы инновационного развития. Реализация каждого этапа «дорожной карты» инновационного развития позволит достичь запланированных показателей, обеспечив активизацию инновационной деятельности организаций в рамках формируемых кооперационных ресурсных моделей, укрепляя уровень конкурентоспособности на национальном и международном уровнях.

## Литература

1. Сайт Европейского Союза. URL: [https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/scoreboards\\_e](https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/scoreboards_e)
2. Декрет Президента Республики Беларусь №7 от 23.11.2017 «О развитии предпринимательства». URL: [http://president.gov.by/ru/official\\_documents\\_ru/view/dekret-7-ot-23-nojabrja-2017-g-17533](http://president.gov.by/ru/official_documents_ru/view/dekret-7-ot-23-nojabrja-2017-g-17533)
3. Закон Республики Беларусь № 148-З от 01.07.2010 (с изменениями и дополнениями № 91-З от 09.01.2018) «О развитии малого и среднего предпринимательства». URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=H11000148>
4. Постановление Совета Министров Республики Беларусь № 149 от 23.02.2016 «Государственная программа развития малого и среднего предпринимательства в Республике Беларусь на 2016-2020 годы». URL: <http://www.economy.gov.by/uploads/files/gos-progr-2016-2020/Postanovlenie-149-v-red.-920.pdf>
5. Закон Республики Беларусь № 425-З от 10.07.2012 «О государственной инновационной политике и инновационной деятельности в Республике Беларусь». URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=H11200425>.
6. Сайт Европейского Союза. URL: [https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/scoreboards\\_e](https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/scoreboards_e)
7. Сайт Всемирной организации интеллектуальной собственности (WIPO). URL: <https://www.wipo.int>
8. Сайт Глобального инновационного индекса. URL: <https://www.globalinnovationindex.org>