

Kodirova Yulduz
Master student by specialization
"Management" TSUE

MANAGEMENT OF INNOVATIVE PORTFOLIO OF ENTERPRISES

Annotation. In modern economic conditions, the functioning of the innovative potential of the enterprise is carried out within the framework of constantly changing requirements, which necessitates continuous improvement of innovative activity programs. At any time, an unforeseen problem may arise and it may be necessary to postpone or even stop work on an innovative project.

Keywords. Innovation portfolio, venture investments, innovation projects, innovation share, innovation management mechanisms, market share growth.

Кодирова Юлдуз
Магистрант по специализации
«Менеджмент» ТГЭУ

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ ПОРТФЕЛЯМ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. В современных условиях хозяйствования, функционирование инновационного потенциала предприятия осуществляется в рамках постоянно изменяющихся требований, что обуславливает необходимость непрерывного совершенствования программ инновационной деятельности. В любой момент может возникнуть непредвиденная проблема и придется отложить или даже прекратить работу по инновационному проекту.

Ключевые слова. *Инновационный портфель, венчурные инвестиции, инновационные проекты, доля инновации, механизмы управления инновациями, рост доли рынка.*

Как правило, предприятие применяет несколько взаимосвязанных либо дополняющих друг друга инновационных стратегий. Портфель инновационных стратегий формируется в зависимости от поставленных общих социально-экономических целей развития предприятия, вытекающих из них инновационных задач, а также факторов, оказывающих влияние на инновационное развитие предприятия.

Получение прибыли и ее максимизация является основополагающей целью предприятия в рыночных условиях. Для ее достижения предприятие определяет конкретные цели более низких порядков.

Среди общих социально-экономических целей второго уровня целей можно отметить:

- рост масштабов производства;
- рост доли рынка;
- стабилизацию положения на рынке;
- освоение новых рынков.

В результате предприятие получает собственные результаты в гораздо более короткие сроки и зачастую с меньшими затратами. При постановке цели роста масштабов производства может оговариваться его уровень. От целевого уровня роста будут зависеть инновационные задачи предприятия. В случае бурного роста (обычно принимается значение больше 20% в год) речь должна идти о серьезной реконструкции, расширении или новом строительстве. Инновационные задачи будут связаны с проектированием и приобретением нового оборудования, разработкой новых видов продукции и новых технологических процессов.

Очень высокий (20%) и высокий рост (10%) характерны для периодов вывода на рынок нового продукта и освоения уже созданных и введенных в строй мощностей. Здесь инновационные задачи вытекают из необходимости совершенствовать действующие технологические процессы и модифицировать продукцию, а также делать научно-технические заготовки для будущих периодов.

В условиях среднего и малого роста (5% и ниже), как правило, имеется продукт, находящийся в начале стадии зрелости (в конце стадии роста). В данном случае основной инновационной задачей становится обеспечение совершенствования действующих технологических процессов целью снижения себестоимости, улучшения продукта и подготовки к выводу нового продукта на рынок.

Портфель инновационных стратегий формируется под влиянием различных факторов инновационного развития. Их уровень определяется для каждого предприятия в отдельности. Для цели роста масштабов производства применяются различные стратегии при высоком и низком уровне факторов инновационного развития.

При высоком уровне целесообразно применение стратегии опережающей наукоемкости, исследовательского лидерства, радикального опережения, т.е. тех, что способствуют интенсивному развитию. Предприятию необходимо вкладывать значительные средства на проведение НИОКР, направленных на завоевание передовых позиций в отрасли.

При низком уровне факторов инновационного развития набор стратегий становится другим — преобладают стратегии продуктовой и процессной имитации, лицензионная, вертикального заимствования. Это обычно связано с отсутствием на предприятии достаточного научно-технического кадрового потенциала и опытно-экспериментального производства. Предприятие в данном случае имеет малую долю на рынке и характеризуется отсутствием угрозы технологического и функционального замещения.

Рост доли на рынке в некоторой степени определяется ростом масштабов производства. Увеличение рыночной доли должно также происходить в семействе взаимосвязанных продуктов и сопровождаться вытеснением с рынка конкурентов или более высоким, чем у них, ростом объемов производства. При этом инновационные задачи предприятия будут включать в себя, прежде всего, повышение технического уровня производства, научно-техническое обеспечение вывода на рынок продуктов с характеристиками, превосходящими

характеристики конкурентов. Кроме того, необходимо учесть задачу разработки инноваций по устойчивому снижению издержек производства продукции до более низкого уровня, чем у конкурентов.

При целевой установке на увеличение доли на рынке предприятие при любом уровне факторов инновационного развития должно реализовывать стратегию технологической связанности, что позволит концентрировать усилие на родственных продуктах. При высоком уровне инновационного потенциала наиболее интенсивно используется стратегия исследовательского лидерства, параллельной разработки, опережающей наукоемкое, при низком уровне — лицензионная стратегия, следования за рынком, продуктовой и процессной имитации.

Стабилизация положения на рынке — во многом предполагает следование жизненному циклу продукции, своевременный вывод продуктов на рынок, поддержание на низком уровне себестоимости продукции. Потому инновационные задачи в основном связаны с достижением высокого технического уровня продукции и технологий, обеспечением соответствия жизненного цикла продукта циклам НИОКР.

При такой постановке общей социально-экономической цели предприятие, как при высоком, так и при низком уровне факторов инновационного развития, применяет стратегию следования за рынком, что позволяет удерживать завоеванные позиции. При высоком уровне предприятие также отдает предпочтение стратегии следования жизненному циклу, опережающей наукоемкости, выжидания лидера. Для низкого уровня характерно использование стратегии сохранения технологических позиций, лицензионной, технологической связанности, вертикального заимствования.

В этих условиях система управления инновационным потенциалом предприятия должна быть достаточно гибкой, чтобы допускать необходимые модификации. Следовательно, инновационный портфель предприятия может состоять из разнообразных проектов: крупных и мелких; близких к завершению и начинающих. Однако каждый проект требует выделения дефицитных

ресурсов в зависимости от его особенностей (сложности, трудоемкости и т.п.). В связи с этим инновационные проекты необходимо ранжировать для эффективного их использования.

Основываясь на этом, принято считать, что инновационный портфель предприятия должен иметь определенные контуры, быть, по возможности, стабильным, чтобы реализация инновационного потенциала осуществлялась оптимально.

Количество инновационных проектов, находящихся в портфеле в конкретный период времени, должно зависеть от их размеров, которые измеряются общим объемом ресурсов инвестиций, необходимых для разработки, и затратами на реализацию одного проекта. Число инновационных проектов в портфеле должно определяться отношением бюджета инновационной деятельности за определенный период времени к средним затратам на один проект. Исходя из этого, предприятиям необходимо решить, каким количеством инновационных проектов можно одновременно эффективно управлять; или сконцентрировать усилия на нескольких проектах или распределить имеющиеся ресурсы на большее число проектов.

Следует отметить, что инновационный портфель, состоящий в основном из крупных проектов, более рискован по сравнению с портфелем, где ресурсы распределены между небольшими проектами.

Важно отметить, что, рассматривая тот или иной инновационный проект на предмет включения в портфель, необходимо учитывать возможное качество управления им и последствия перераспределения затрат на проекты. Следовательно, формирование портфеля заказов должно предполагать проведение работы с потенциальными потребителями результатов инновационной деятельности. Также при разработке механизма формирования инновационного портфеля предприятия необходимо учитывать, что для современной ситуации, сложившейся на предприятиях, очень сложно, иногда даже невозможно, точно спрогнозировать спрос на инновационную продукцию, т.е. здесь имеет место неопределенность спроса.

Следующим элементом механизма формирования инновационного портфеля предприятия является проектное финансирование инновационной деятельности. Вместе с тем следует отметить, что при этом, безусловно, растут проектные и финансовые риски, а, следовательно, и требования к экспертной оценке инновационных проектов. Эти вопросы необходимо решать, как в методическом, так и в практическом и организационном планах, так как сегодня сложно найти не только кредитора, но и независимых консультантов, способных оценить пригодность и риск устаревания продукции. Не менее сложно подобрать проектную команду из надежных учредителей, инвесторов, гарантов, подрядчиков и операторов. В мировой практике под проектным финансированием часто подразумевают такой тип организации финансирования, когда доходы, полученные от реализации инновационного проекта, являются единственным источником погашения долговых обязательств.

Список использованной литературы:

1. Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. А. Алексеев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 259 с.
2. Грибов, В. Д. Инновационный менеджмент : учебное пособие / В. Д. Грибов, Л. П. Никитина. – Москва : ИНФРА-М, 2019. — 311 с.
3. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник для бакалавров / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. – 2-е изд. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2020. — 208 с.
4. Djurabaev O. ОСОБЕННОСТИ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В ПЧЕЛОВОДСТВЕ: ОСОБЕННОСТИ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В ПЧЕЛОВОДСТВЕ //Архив научных исследований. – 2021. – Т. 1. – №. 1.

5.Djurabaev O. B. MODERN MANAGEMENT SYSTEM IN LARGE COMPANIES OF UZBEKISTAN //Economics and Innovative Technologies. – 2021. – Т. 2021. – №. 6. – С. 2.