

**ТАДЖИКСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

*На правах рукописи*

**УДК 681.3+004:139.138+338(575.3)  
ББК 73:65.5+65.9(2)304 (2 тадж.)  
К - 18**



**КАМОЛЗОДА ЮСУФ ОЛИМ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА ИННОВАЦИОННОЙ  
АКТИВНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСПУБЛИКИ  
ТАДЖИКИСТАН**

**ДИССЕРТАЦИЯ**

**на соискание ученой степени доктора философии (PhD) -  
доктор по специальности 6D051701 – Управление инновациями и  
цифровизация социально-экономических процессов**

**Научный руководитель: д.э.н, профессор  
Давлатзода К.К.**

**Душанбе -2026**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|   |            |
|---|------------|
| Список сокращений.....  | 3          |
| <b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>  | <b>3</b>   |
| <b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ<br/>ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ<br/>ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....</b>        | <b>4</b>   |
| 1.1. Генезис теории и эволюция подходов к исследованию<br>инновационной активности промышленных предприятий .....                                     | 4          |
| 1.2. Методические аспекты формирования менеджмента<br>инновационной активности на промышленных предприятиях .....                                     | 19         |
| 1.3. Инструменты менеджмента инновационной активности<br>промышленных предприятий .....   | 35         |
| <b>ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ И<br/>МЕНЕДЖМЕНТА ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ<br/>ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСПУБЛИКИ<br/>ТАДЖИКИСТАН.....</b> | <b>54</b>  |
| 2.1. Анализ современного состояния и динамики основных показателей<br>промышленности.....   | 54         |
| 2.2. Анализ инновационной активности предприятий пищевой<br>промышленности Республики Таджикистан.....  | 68         |
| 2.3. Обоснование форм и направлений формирования системы<br>производственного менеджмента инновационной активности .....                              | 86         |
| <b>Глава 3. РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА<br/>ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ В УСЛОВИЯХ<br/>ИНДУСТРИАЛЬНО-ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ.....</b>           | <b>100</b> |
| 3.1. Формирование и развитие стратегического менеджмента<br>инновационной активности на промышленных предприятиях .....                               | 100        |
| 3.2. Систематизация мер и механизмов менеджмента инновационной<br>активности промышленных предприятий .....   | 113        |
| 3.3. Совершенствование менеджмента инновационной активности<br>промышленных предприятий на основе кластерного подхода.....                            | 131        |
| <b>Выводы и предложения .....</b>   | <b>147</b> |
| <b>Рекомендации по практическому использованию результатов: .....</b>   | <b>149</b> |
| <b>Список использованных источников .....</b>   | <b>151</b> |
| <b>Список публикации соискателя ученой степени .....</b>  | <b>164</b> |

## Список сокращений:

### *На русском языке*

|               |   |
|---------------|---|
| <b>ВАК</b>    | Высшая аттестационная комиссия                                |
| <b>США</b>    | Соединенные Штаты Америки                                     |
| <b>АПСПРТ</b> | Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан |
| <b>РТ</b>     | Республики Таджикистан  |
| <b>ГУП</b>    | Государственное унитарное предприятие                         |
| <b>СНГ</b>    | Содружество Независимых Государств                            |
| <b>ИИ</b>     | Искусственный интеллект                                       |
| <b>МСП</b>    | малые и средние предприятия                                   |
| <b>ЗАО</b>    | Закрытое акционерное общество                                 |
| <b>ООО</b>    | общество с ограниченной ответственностью                      |
| <b>НИОКР</b>  | научно-исследовательские и опытно-конструкторские работ       |
| <b>СИМ</b>    | Система инновационного менеджмента                            |

### *На английском языке*

|               |  |
|---------------|--|
| <b>SMART</b>  | Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Time            |
| <b>SWOT</b>   | strengths, weaknesses, opportunities, and threats            |
| <b>ABCDE</b>  | Absolutely Must Do, Better Do, Could Do, Delegate, Eliminate |
| <b>MoSCoW</b> | Must Have, Should Have, Could Have, Would Have               |
| <b>DMAIC</b>  | define, measure, analyze, improve, control                   |
| <b>IT</b>     | Information technology                                       |
| <b>ESG</b>    | Environmental, Social, and Governance                        |

## **ВВЕДЕНИЕ**

### **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

#### **1.1. Генезис теории и эволюция подходов к исследованию инновационной активности промышленных предприятий**

В контексте индустриально-инновационного развития экономики Республики Таджикистан в Национальной стратегии развития Республики Таджикистан на период до 2030г. отмечается «о необходимости активизации инновационной деятельности промышленных предприятий» [4]. Это обуславливает активизации инновационной деятельности во всех сферах и уровнях, а также подразумевает переход на качественно новый этап социально-экономического развития. В связи с этим, поиск направлений и разработка механизмов совершенствования менеджмента инновационной активности промышленных предприятий представляет значительный научный и практический интерес. Необходимость и актуализация исследования вопросов инновационной активности промышленных предприятий также обусловлено тем, что по мнению отечественных исследователей «низкий уровень инновационной активности является одним из основных факторов, сдерживающих инновационное развитие» [76].

На основе исследования теоретических и практических вопросов развития инновационной экономики в Республике Таджикистан Комилов С.Дж. отмечает, что «повышение инновационной активности и на этой основе реализация инновационного потенциала выступает в качестве условие для обеспечения индустриально-инновационного развития экономики нашей страны» [66]. На наш взгляд, вышеприведенное утверждение заслуживает особого внимания, так как качественное использование инновационного потенциала зависит от инновационной активности промышленных предприятий.

По мнению Рахмонова Дж.Р. «важнейшим фактором развития промышленного производства является внедрение инноваций и эффективное управление этим процессом, так как требуемую инновационную активность можно достичь только путем формирования управленческих структур по инновациям (отделов, подразделений, штатов и др.), которых нет ни на одном из обследованных предприятий» [98]. Мы согласны с данным автором и считаем необходимым теоретическое обоснование и разработку рекомендаций по повышению инновационной активности промышленных предприятий Республики Таджикистан на основе внедрения инновационного менеджмента.

Согласно теории, создание новых продуктов и процессов предполагает «использование различных комбинаций знаний, на которые влияют многочисленные факторы» [12]. В данном параграфе будут представлены основные понятия из области теории инноваций и инновационной активности с целью рассмотрения всех аспектов инновационного потенциала предприятий. Основное внимание в анализе будет уделено исследованию факторов, влияющих на инновационную активность предприятий и обуславливающих ее инновационное поведение.

Концептуальные основы инноваций, инновационной деятельности и инновационного развития заложены в трудах классиков и современной науки таких как Й.А. Шумпетер [133], С Фриман [134], Г. Менч [135], П. Друкер [136], И. Куки [137], М. Доджсон [138] и др. Анализ работ данных авторов показывает, что инновации выступают основой экономического роста и повышения благосостояния граждан. Необходимо подчеркнуть, что почти во всех работах, посвящённых развитию инновационному развитию все автора в основной акцентируют внимание на проблемы развития инновации в промышленном и производственных секторах. Следовательно, можно отметить, что вопросы развития инновационной деятельности и инновационной активности находятся в центре внимания исследователей, занимающихся вопросами инновационного развития.

Теоретический анализ, представленный в данном параграфе, будет основан прежде всего на классических и современных подходах к исследованию теории инновации, но также будет использована вся доступная литература в области инноваций. Будет показано, что не существует четко определенного набора показателей для исследования инновационной активности предприятия, но их содержание меняется в соответствии с целями и задачами анализа.

Обзор источников показывает, что «инновационная активность промышленных предприятий представляет собой одну из значимых категорий современной экономической науки, так как она напрямую коррелирует с устойчивым и долгосрочным развитием, ростом конкурентоспособности и адаптивностью промышленного производства. Инновационная активность в современных условиях определяется как сложная и динамичная характеристика промышленного предприятия, отражающая его способность систематически и непрерывно осуществлять инновационные преобразования» [20; 38; 72].

В контексте исследования основных стратегических направлений повышения инновационной активности современных промышленных предприятий И.В. Кочура отмечает, что «инновационная активность как сложный процесс зависит от постоянной диверсификации деятельности промышленных предприятий» [68]. По мнению автора, «диверсификация позволяет промышленным предприятиям создать новые виды деятельности и расширить возможности по производству инновационной продукции. Диверсификации с целью активизации инновационной деятельности позволяет предприятиям получить экономический, экологический и социальный эффект» [68].

Инновационная активность в отличие от инновационной деятельности это не разовое действие, а постоянный процесс, который направлен на достижение целевого результата, например, в виде роста производительности труда, прироста прибыли или новой добавленной стоимости. По мнению

С.Дж. Комилова и Е.Ш. Мирзоевой «инновационная активность выступает в качестве ключевого фактора в развитии инновационно-инновационной деятельности промышленных предприятий. Согласно результатам их исследований роль и значение инновационной активности проявляется в их роли в повышении конкурентоспособности, создание социально-экономических, научно-технических и организационно-экономических предпосылок для формирования новых продуктов. Авторы отмечают, что инновации как процесс и конечный результат, направлены на создание конкурентных преимуществ. Для активизации инновационной деятельности необходимо технологическое обновление, разработка стратегии, развитие механизмов финансирования, а также стимулирование инвестиционной деятельности. Также важна государственная поддержка стимулирования инновационной активности промышленных» [14].

Как показывает практика инновационная активность промышленного предприятия может быть структурирована и оценена с помощью различных подходов, среди которых ресурсный, процессный и результативный подходы занимают важное место. В данной системе подходов важное место занимает результативный подход, так как согласно международным стандартам, инновация – это конечный результат, полученный в виде нового или улучшенного продукта. При повышении инновационной активности промышленного предприятия ожидается, что результат инновационной деятельности должен принести предприятию дополнительные экономические выгоды или другой не менее важный эффект.

Паламарчук С.В. и Сомов В.В. пришли к выводу, что «инновационная активность как процесс зависит от организационно-управленческой системы, интеллектуального потенциала, производственно-технологической базы, рыночной активности промышленных предприятий. По мнению авторов, инновационная активность также зависит от применения адекватной методики оценки инновационной деятельности» [89].

При исследовании инновационной активности процессный подход рассматривает инновационную активность как последовательность действий, требующих качественного управления. На практике, на основе данного подхода будут оценены факторы эффективности инновационного процесса. Следовательно, процессный подход часто называют «золотой серединой», потому что он позволяет организовать работу таким образом, чтобы существовали определенные правила.

На практике инновационный процесс имеет широкий охват и проявляется во всех видах инновационной деятельности промышленных предприятий. Управление инновационным процессом также включает информационные системы, экономические методы, организационные структура, а также процессов принятия решений. В литературе существует несколько мнений, «концепций и алгоритмов относительно управления инновационного процесса на промышленных предприятий» [30]. В связи с этим далее проанализируем несколько концепций исследователей в области менеджмента инновационной активности, как зарубежных, так и отечественных исследователей относительно сущности, содержания и методов управления инновационного процесса на промышленных предприятиях.

Вышеизложенное позволяет отметить, что инновационная активность невозможно наблюдать на индивидуальном уровне, поскольку она не является взаимоисключающей и почти всегда осуществляется одновременно. Например, деятельность в области исследований и разработок часто предполагает приобретение новых машин и оборудования и/или покупку определенных видов интеллектуальной собственности, а также предоставление образования и приобретение новых знаний и навыков сотрудников.

По мнению Хамроева М.И. в условиях «ускоренной индустриализации экономики Республики Таджикистан повышение инновационной активности промышленных предприятий выступает фундаментальным факторов в

обеспечении конкурентоспособности промышленных товаропроизводителей. Согласно позиции автора, инновационная активность как непрерывный процесс развития и совершенствования инновационной деятельности, которая направлена на повышение конкурентоспособности промышленных предприятий в условиях индустриально-инновационного развития и перехода к экономике, основанной на знаниях» [117].

Как показывает исследование инновационной активности присущи свойства стратегической важности как для устойчивого развития промышленных предприятий, так и «для обеспечения их конкурентоспособности» [69]. Инновационные стратегии современных промышленных предприятий охватывают направления и пути активизации инновационной деятельности – как стратегического направления повышения конкурентоспособности и гибкости промышленных предприятий. Можно заключить, что инновационная активность и формирование системы эффективного менеджмента зависит от объекта управления, т.е. от вида инноваций. На сегодняшний день существуют различные подходы к классификации инноваций на промышленных предприятиях. На наш взгляд, наиболее приемлемым в управленческом аспекте является следующая классификация (Рис. 1.1.).



**Рис. 1.1. - Классификация инновации на основе системного подхода (разработана автором)**

Отечественные авторы в своих исследованиях доказали, что «актуальность вопросов повышение инновационной активности промышленных предприятий стратегически необходимо для обеспечения их долгосрочной конкурентоспособности, особенно в отраслевом разрезе» [22] [24] [26]. На наш взгляд, необходимость активизации инновационной деятельности связана с достижением конкурентного преимущества, роста конкурентных качеств продукции, повышением эффективности и гибкости производства, а также достижение целевого экономического результата. Повышение инновационной активности также имеет важное макроэкономическое значение. В наших условиях национальная экономическая система зависит от уровня инновационной активности промышленного сектора, так как национальная инновационная система формируется из экосистемы, где главными участниками выступают инновационно активные промышленные предприятия.

В работах Давлатзода К.К. доказано, что на «современном этапе индустриально-инновационного развития инновационная активность позволяет создать основу для достижения технологической независимости. Оно также обеспечивает модернизацию и промышленный рост за счет реализации инновационно ориентированной промышленной политики. Следовательно, повышение инновационной активности - это не только вопрос эффективности отдельно взятых промышленных предприятий, но и фундаментальный фактор в достижении стратегических приоритетов развития экономики Республики Таджикистан» [43;44;45;].

Как показывают исследования «интенсивность инновационной деятельности внутри предприятия, направленная на увеличение готовой инновационной продукции, новых или модернизированных технологий, продуктов, организационных решений, предполагает множество улучшений. Интенсификация инноваций в данном аспекте требует обоснования всей управленческой работы на основе набора правил, отражающих как

необходимость достижения целей предприятия, так и специфику инновационного процесса» [21; 109; 114].

В исследовании Н. А. Заглуминой посвящённой исследованию теории инновационной активности, инновационного потенциала и инновационного климата отмечается, что «инновационная активность - это интенсивность осуществления предприятиями инновационной деятельности. Инновационная активность предприятия, определяющая интенсивность осуществления инновационной деятельности, характеризуется, по исследованиям автора, совокупностью следующих показателей: показатель продукции, находящейся на стадии выведения на рынок и стадии роста, показатель внедрения инноваций, инновационного роста, реализации инновационных идей и показатель инновационных ожиданий» [49].

Большинству предприятий, особенно в менее развитых странах, приходится довольствоваться менее рискованной ролью подражателей (в отличие от технологических лидеров), то есть последователей в использовании технологий. Это означает, что большая часть инновационных задач пойдет на приобретение оборудования, программного обеспечения и прав использования чужой интеллектуальной собственности (патентов или непатентованных изобретений, лицензий, товарных знаков). Поскольку технология представляет собой «сложный, дифференцированный и относительно дорогой продукт, ее передача и приобретение, адаптация и сочетание с внутренне генерируемыми знаниями являются непростой задачей, влияющей на конкурентоспособность и производительность предприятия» [23; 102].

Авазматова Г.Н. рассматривает инновационную активность как «творческую деятельность производителей продукции, который отражается в разных показателях инновационной деятельности и успеху товара на рынке в условиях жесткой конкуренции» [29].

Анализ теории показывает, что инновационная активность представляет собой вклад в инновационный процесс предприятия, а результат инноваций и,

в конечном итоге, инновационный потенциал предприятия зависят от их эффективного использования. В данном направлении инновационная активность зависит от отраслевой принадлежности предприятия, специфика производственного процесса, корпоративной структуры, а также интенсивностью инвестиционной политики. При исследовании инновационной активности предприятий с целью оценки инновационного потенциала предприятий не существует четко определенного набора показателей, но их содержание меняется.

По мнению Комилова С.Дж. «инновационная активность - это прежде всего способность предприятий к постоянному расширению ассортимента производимой продукции, совершенствованию производственных процессов и обновления производимого продукта. Автор придерживается устойчивой позиции относительно инновационной активности, согласно которой постоянное развитие и обновление производства зависит от рынка нововведений, технологий и ноу-хау, а также инновационных ресурсов и интеллектуализации производства и труда» [59].

На основе изучения источников мы пришли к выводу, что в литературе встречаются многочисленные подходы и интерпретации понятия инновационной активности (Табл. 1.1.).

**Таблица 1.1. Трактовки понятия инновационной активности**

| <b>Автор</b>  | <b>Понятия</b>  |
|---------------|---|
| Л. И. Абалкин | «Динамичная, целенаправленная деятельность по созданию, освоению в производстве и продвижению на рынок продуктовых, технологических, процессных, организационных и управленческих нововведений с целью получения инновационно-активными субъектами коммерческой выгоды и конкурентных преимуществ»                                  |
| Д. Б. Бобырев | «Совокупный показатель деятельности предприятия, включающего интенсивность и своевременность инновационных действий, обоснованность и актуальность используемых методов, возможность мобилизовать технический и человеческий потенциал и рациональность алгоритма инновационного процесса по составу и последовательности операций» |
| О. В. Чабанюк | «Интенсивность реагирования организации (предприятия) на изменяющиеся внешние условия посредством внедрения новшеств (превращению их в инновации) во все сферы деятельности организации (производство, менеджмент, финансы и т. д.) с целью   |

| Автор   | Понятия  |
|---|--|
|   | повышения своей конкурентоспособности как на внутреннем, так и на внешнем рынках»  |
| О. Ю. Трилицкая                                   | «Комплексная характеристика инновационной деятельности субъекта хозяйствования, состоящая в способности к мобилизации инновационного, интеллектуального, ресурсного и другого потенциала, включающую степень интенсивности и энергичности деятельности осуществляемых действий по разработке, внедрению и распространению инноваций»   |
| А. Ф. Расулев, Д. В. Тростянский и О. А. Исламова | «Уровень интенсивности реализации инновационного потенциала предприятия, под которым, в свою очередь, понимается совокупность различных видов ресурсов (материально-технические, финансовые, интеллектуальные, научно-технические и другие, необходимые для осуществления инновационной деятельности)»                                 |
| О. Н. Соболева                                    | «Комплекс мероприятий хозяйствующих субъектов относительно конструирования, создания, освоения и производства качественно новых видов техники, предметов труда, объектов интеллектуальной собственности (патентов, лицензий и др.), технологий, а также внедрения более совершенных форм организации труда и управления производством» |
| Комилов С.Дж.                                     | способность к постоянному расширению, совершенствованию производства, обновлению производимого продукта.   |

*Составлена автором*

Оценка успешности управления инновационной предприятия определяется умением выявить факторы, влияющие на ее инновационное поведение. С развитием экономической теории в сфере инноваций акцент сместился с исследований и разработок (модель технологического толчка), как ключевого фактора инновационного поведения, на рынок, обеспечивающий размещение инноваций (модель спроса). Для того чтобы оценить технологический уровень предприятия, необходимо определить ее технологическую систему, т.е. составные элементы системы и важнейшие связи между элементами. На основании этого можно выделить атрибуты, описывающие элементы и отношения системы, важные для технологического уровня предприятия и определить показатели, которые представляют собой рейтинги или меры определенных атрибутов.

В исследовании Касуха Л. и Яновой Е.А., отмечается, что «под направлениями инновационной активности понимаются инновационные проекты, воплощающие образ научно-технического прогресса в инновационно-новый продукт или экономическую деятельность,

способствующие поддержке и ускорению подъема экономики многих стран и организаций и выводящие их на путь устойчивого роста, так как это позволяет своевременно обнаруживать существующие возможности или потенциал, что повышает конкурентоспособность и поддерживает преемственность и развитие» [53].

В многочисленных работах Комилова С.Дж. доказано, что «инновационная деятельность в промышленности касается разработки и внедрения новой или существенно улучшенной продукции (продуктов, услуг) – продуктовых и процессных инноваций – процессных инноваций, причем эти продукты и процессы являются новыми, по крайней мере, с точки зрения внедряющего их предприятия. Он включает в себя ряд мероприятий исследовательского (научного), технического, организационного, финансового и коммерческого характера» [58; 60; 61; 62; 63; 64: 65].

Определение стратегии предприятия находится в компетенции высшего руководства и является внутренним фактором проектирования организации. То, как организация реагирует на явления окружающей среды с течением времени, отражает общие цели организации. Стратегию также можно определить, как планировочное решение, определяющее цели предприятия, а также способ их реализации.

Стратегия задает общее направление действий предприятия и влияет на принятие решений на пути достижения целей предприятия после анализа окружающей среды и активации имеющихся ресурсов. Необходимо выбирать проекты, которые являются наиболее прибыльными, способствуют росту добавленной стоимости предприятию с минимальными затратами и рисками. Помимо четкого определения общей стратегии предприятия, необходимо определить функциональные стратегии для формирования ключевых компетенций.

Когда дело доходит до получения конкурентного преимущества, основанного на исследованиях и разработках, обычно применяется стратегия дифференциации, основанная на технологических инновациях. Стратегия,

основанная на лидерстве по издержкам, может быть применена и в сегменте повышения эффективности технологии производства. Изменения в технологиях и требованиях рынка «вынуждают» инновационные предприятия пытаться применять разные стратегии в зависимости от имеющихся ресурсов, общего настроения руководства и, в конечном итоге, обнадеживающих обстоятельств.

Установление эффективного сотрудничества, как на уровне предприятий, так и с внешними заинтересованными сторонами в области инноваций определяет успех инновационной активности. Создание ссылок предоставляет возможности для получения технологической и другой информации от пользователей, конкурентов и стратегических объединений и т. д. что указывает на необходимость выявления всех субъектов национальной инновационной системы с целью успешной коммерциализации инновации.

В условиях ускоренной индустриализации и индустриально-инновационного развития экономики Республики Таджикистан совершенствование менеджмента инновационной активности промышленных предприятий зависит от многочисленных факторов, среди которых можно отметить эффективную государственную политику, инвестиционные компоненты, инфраструктуру и технологии, а также кадровое обеспечение. Также по мнению ряда отечественных авторов «инновационная активность в условиях ускоренной индустриализации зависит от эффективности инновационной инфраструктуры, в частности от активности университетских технопарков» [55].

В условиях, когда и технологии, и рынки находятся на стадии относительной зрелости, ключевой задачей является выбор конкурентоспособного продукта и/или услуги. В этом смысле можно применять многие стандартные маркетинговые методы, но полезны и другие средства, такие как системы управления качеством.

В случае изменения уже существующих технологий и их размещения на новых рынках ключевой задачей является ресегментация рынка с целью

выявления новых потенциальных приложений. В случае применения новых технологий на уже существующем рынке ключевой задачей является определение степени, в которой технология имеет преимущество перед существующими решениями в рамках конкретных приложений. Также важно распознать целевую группу пользователей, исходя из поведенческих характеристик.

Распространение инноваций зависит от характеристик инноваций, характера предприятий, которые их внедряют, а также от процесса коммуникации. На уровень успеха инноваций влияют сравнительные преимущества, совместимость, сложность и возможности мониторинга. На процесс внедрения инноваций также влияют навыки, психология, социальный контекст и инфраструктура инновационной организации.

Механизмы, способствующие осуществлению определенных изменений, тесно связаны с эффективным установлением внутренних и внешних связей. Предприятия должны иметь успешные механические внедрения, чтобы инновации могли быть реализованы на рынке. Этот процесс предполагает систематическое решение проблем и работает лучше всего, когда существует четко определенная стратегия и система принятия решений, которые должны помочь организации остановить или возобновить процесс прогресса.

Успешная реализация инноваций на уровне стратегии предполагает анализ существующих вариантов инноваций, их выбор в соответствии с ресурсами организации и планирование методов внедрения. Рыночный механизм позволяет стимулировать, расширять и продвигать инновационную деятельность.

Однако рынок сам по себе зачастую не является достаточным стимулирующим механизмом для появления и распространения инноваций, особенно когда речь идет о более сложных и рискованных проектах с более длительным сроком окупаемости инвестиций. Поэтому нерыночные элементы, такие как стимулы к исследованиям и разработкам, сотрудничество

между предприятиями и инфраструктурными организациями, такими как факультеты, исследовательские институты и консультанты, также важны для успешных инноваций.

Осуществление инновационной деятельности также зависит от стимулирующего организационно-экономического и управленческого контекста, в котором возникают и реализуются творческие идеи. Создание и поддержание таких организационных условий является важнейшей задачей менеджмента инновационной предприятия и предполагает работу в структурах, соглашениях по организации труда, обучению и развитию, системе вознаграждения и т. д. Инновационный потенциал предприятия определяется факторами стратегии, среды, активации технологических и нетехнологических ресурсов, механизмами, обуславливающими развитие инновационных процессов, а также организационным измерением. Если технологические изменения не рассматриваются через организационные факторы, они могут принести лишь ограниченную прибыль.

В качестве актуальной задачей сегодняшней науки выступает преодоление фрагментации существующих инновационных теорий, в том числе развитие подходов к исследованию инновационной активности. Для этого, на наш взгляд, необходимо создать единую логическую систему, в рамках которой осуществляется учет всех факторов развития инновационной активности промышленных предприятий.

Основываясь на проведенное исследование и обобщив научные представления об инновационной активности можно отметить, что *инновационная активность промышленного предприятия показывает степень ее вовлечённости в процессы генерации, освоения и коммерциализации инноваций, отражающая интенсивность мобилизации интеллектуальных, технологических, цифровых и финансовых ресурсов для создания новых или усовершенствованных продуктов и процессов.* Инновационная активность характеризует способность промышленного предприятия к системному обновлению

производственной базы и организационных решений, обеспечивающую достижение устойчивого развития и конкурентных преимуществ в условиях неопределенности рыночной среды.

Эволюция теоретических представлений об инновационной активности демонстрирует переход от упрощенных линейных схем к комплексным сетевым и циклическим моделям, отражающим интерактивную природу современной инновационной деятельности. На основе проведенного теоретического синтеза могут быть сформулированы следующие стратегические рекомендации для управления инновационной активностью предприятий:

- Необходимо регулярно проводить анализ инновационных активов, обратить внимание на организационные процедуры и критическое мышление персонала, а также на развитие аналитических и рефлексивных способностей. В данном контексте особое внимание необходимо уделить качеству человеческого капитала и достижения устойчивого конкурентного преимущества на основе повышения инновационной активности промышленных предприятий;

- Формирование экосистемы инновационной активности с учетом доступности финансово-кредитных и инвестиционных ресурсов, а также кластеризации инновационной деятельности. При этом необходимо развивать инфраструктуру и компенсировать недостающие ресурсы, которые необходимы для расширения инновационной активности промышленных предприятий;

- Повышение инновационной активности необходимо связать с принципами устойчивого роста. В данном направлении необходимо интегрировать экологические и социальные факторы в дизайн инновационного продукта и процесса. Также важным является учет принципов «зеленой» экономики и расширение процессов цифровизации социально-экономических систем.

Таким образом, инновационная активность промышленных предприятий представляет собой многоуровневый и многомерный феномен, который охватывает не только процессы генерации идей, но и организационные изменения до коммерциализации нового продукта. Современные технологические изменения требуют от промышленных предприятий пересмотра традиционных принципов менеджмента инновационной активности так как теоретическое и методическое переосмысление инновационной активности выступает основой для устойчивого развития.

## **1.2. Методические аспекты формирования менеджмента инновационной активности на промышленных предприятиях**

В современных условиях инновации играют фундаментальную роль «в повышении конкурентоспособности промышленных предприятий. Инновации представляют собой главный двигатель развития и основу для решения проблем индустриально-инновационного развития отраслей промышленности Республики Таджикистан» [69]. Важность данного фактора признавалась на протяжении нескольких десятилетий и еще больше усиливается в условиях перехода к инновационной экономике, или экономики, основанная на знаниях. На практике, исследование «фундаментальных вопросов инновационной деятельности на микроуровне занимается бизнес-менеджментом и ориентировано на анализе организационных факторов» [104]. В данном контексте решающее значение имеет выявления элементов, влияющих на разработку инновационной стратегии бизнеса и способа организации и контроля инновационной деятельности на промышленных предприятиях.

По мнению Файзуллоева М.К. «инновационный тип развития экономики требует совершенствования менеджмента инновационных процессов, так как инновационная активность требует создания специальных структурных подразделений по разработке и освоению инноваций, так как ее отсутствие

оказывает негативное влияние на инновационное развитие промышленных предприятий. Наряду с этим, совершенствование менеджмента инновационной активности требует создания адаптивной формы управления и предоставления самостоятельности структурных подразделений предприятия» [113].

Согласно Д.Ю. Охмата и Т.В. Ильиной «решение проблем инновационного развития промышленных предприятий зависит от формирования новой системы инновационного менеджмента, направленной на повышение инновационной активности предприятий. По их мнению, инновационный менеджмент создает условие для рационального использования инновационного потенциала и активизации инновационной деятельности» [88].

В условиях рынка растущая важность нематериальных ресурсов для функционирования современных промышленных предприятий создала потребность в соответствующих методах и инструментах, позволяющих менеджерам более эффективно управлять этим необычным типом ресурсов. Понятия управления инновационной активностью, знаниями и открытыми знаниями тесно связаны, поскольку в настоящее время на конкурентном рынке наиболее ценным ресурсом являются знания и открытый доступ к ним. Определение менеджмента инновационной активности само по себе является сложной концепцией, так как оно чаще воспринимается как процесс, ведущий к выявлению, сбору, созданию и использованию знаний, а также ориентирован на достижение целей предприятия по повышению конкурентоспособности.

Менеджмент инновациями как стратегический процесс в организациях варьируется от генерации инновационной идеи до ее реализации и совершенствования. В связи с этим, методологии и инструменты инновационного менеджмента должны быть адаптированы к темпам и сложностям, обусловленным технологическим контекстом инновационной деятельности. Согласно проведенным нами исследованиям основными

этапами инновационного менеджмента можно считать следующие стадии инновационного процесса (Рис. 1.2.).



**Рис. 1.2. - Основные стадии управления инновационной активностью промышленных предприятий**

Вышеприведённые стадии менеджмента инновационной активности промышленных предприятий необходимо детализировать для принятия обоснованных решений. Исходя из этого, методы управления должны быть гибкими и адаптированными к конкурентным условиям. На сегодняшний день наиболее эффективные инструменты гибкого управления инновациями постоянно развиваются и сочетают в себе множество методологий, стратегий и методов. Если традиционный метод управления инновациями претерпевает трансформацию, тогда менеджмент инновационной активности определяется как процесс, направленный на организацию и управление имеющимися ресурсами, как человеческими, техническими, так и экономическими, с целью создания новых знаний, генерации идей, которые позволяют получать новые продукты, процессы и услуги или улучшать существующие.

В исследовании Т.В. Александрова и Е.В. Матяжа, посвященной применению проектного подхода к управлению инновационной активности организации отмечается, что «основными направлениями формирования менеджмента инновационной активности выступают такие аспекты как разработка инновационной стратегии, создание аппарата управления и

стратегического развития инновационной деятельности, расширения функций отдела управления инновационными проектами, обучение сотрудников и формирования новой системы корпоративного управления» [32].

На этой основе можно утверждать, что главной целью менеджмента инновационной деятельности является улучшение практики использования материальных и человеческих ресурсов для производства новых знаний. Современные подходы и менеджменту инновационной деятельности включают в себя как управление научно-исследовательскими работами, так и производство, и запуск новых продуктов, исследование причин успеха или неудачи в процессе коммерциализации результатов научной и инновационной деятельности.

Управление инновационной активностью даёт возможность проявлять творчество и реально влиять на результаты деятельности промышленного предприятия. Управление инновациями помогает лучше понимать и решать потребности, так как разрабатывая инновационные решения, организация может совершенствовать продукты и услуги, тем самым повысить удовлетворённость клиентов. Предприятия, которые внедряют новые управленческие инновации легко адаптируются к изменяющейся рыночной среде. Управление инновационной активностью промышленных предприятий на основе передовой практики и использования новых подходов делает предприятие более устойчивой в долгосрочной перспективе.

В условиях усиление конкуренции и негативного влияния внешних факторов новая система управления инновационной активности признается необходимым условием устойчивого функционирования промышленных предприятия в динамичной рыночной среде. Эффективная система управления инновационной активностью стимулирует рост, повышает конкурентоспособность, эффективность операционной деятельности, а также производительности труда. Эффективное управление инновационной активности промышленных предприятий выступает основной долгосрочного устойчивого развития в условиях индустриально-инновационного развития.

Таким образом, можно заключить, что управление инновационным процессом включает несколько этапов, среди которых важное место занимают выявление проблем и возможностей, генерация идей, отбор и оценка идей, разработка концепции, бизнес-кейса, тестирование, внедрение и коммерциализация, запуск, а также улучшение и масштабирование.

На основе вышеизложенного можно отметить, что управление инновационной активностью промышленных предприятий как циклический процесс направлена на масштабирование инновационной деятельности. В данном контексте важно помнить, что управление инновационной активностью зависит от типа инновации и условий, которые необходимы для повышения гибкости и адаптивности организационно-управленческих структур.

В исследованиях Комилова С.Дж., Файзуллоева М.К. и Рахмонова Дж.Р. отмечается о «необходимости формирования новой системы управления инновационной деятельностью. Авторы склонны к тому, что важным направлением повышения инновационной активности промышленных предприятий выступает кадровой обеспечение и формирование эффективной организационно-управленческой структуры» [65].

Исследования показывают, что «в последние годы концепция управления инновациями была изменена на управление технологиями. Управление технологиями включает три типа технологий: продукты, процессы и технологии, используемые во вспомогательных функциях, которыми обычно управляют отделы исследований и разработок. В данном контексте промышленные предприятия должны включить в свою стратегию действия, направленные на управление так называемыми инновационными процессами, чтобы они приобрели большую способность к адаптации» [65].

В условиях индустриально-инновационного развития экономики Республики Таджикистан современный рынок требует от промышленных предприятий вкладывать значительные усилия для достижения конкурентоспособности, в том числе на основе формирования новой системы

инновационного менеджмента. Промышленные предприятия Республики Таджикистан могут создать свое конкурентное преимущество за счет многих источников, таких как превосходство с точки зрения качества, надежности, повышения производительности труда, дизайна, низких затрат, низких цен, эффективности оперативного управления, инновационных и качественных продуктов, быстрые, гибкие, надежные и доступные услуги и т. д. Все это становится возможным благодаря созданию новой системы менеджмента инновационной активности, так как без активизации инновационной деятельности невозможно выжить в условиях жесткой конкуренции.

Современные реалии показывают, что конкурентное преимущество промышленных предприятий во многом зависит от активности инновационной деятельности. Хотя конкурентное преимущество промышленных предприятий в современных условиях зависит от результата инновационной деятельности или имеющихся ресурсов, но доминирующее положение на рынке занимают те промышленные предприятия, которые способны мобилизовать знания, технологические навыки и опыт для создания новых продуктов или процессы.

Суть и миссия менеджмента инновационной активности проявляются в выполнимых задачах, которых можно сгруппировать следующим образом (Табл. 1.2.).

**Таблица 1.2. - Функции и виды инновационного менеджмента [72]**

| Функции                 | Виды   |  |
|-------------------------|--|--|
|                         | Стратегический   | Функциональный (оперативный)                                       |
| Прогнозирование         | Прогнозирование стратегии приоритетов развития и роста         | Прогнозирование новых товаров, технологий                          |
| Планирование            | Экспансия в новые отрасли, рынки                               | Повышение качества и конкурентоспособности товаров                 |
| Анализ внешней среды    | Анализ макроэкономической, политической и рыночной конъюнктуры | Анализ поведения конкурентов, емкости рынка, объемов продаж и т.д. |
| Анализ внутренней среды | Анализ конкурентных преимуществ фирмы                          | Анализ факторов эффективности производства продукции               |

|              |   |  |
|--------------|---|--|
| Виды решений | Стратегические решения по целям, миссии и развитию фирмы      | Оперативные решения по разработке, внедрению и производству новшеств                               |
| Мотивация    | Обеспечение фирме динамического роста и конкурентоспособности | Обеспечение высокой производительности труда, высокого качества продукции, обновление производства |
| Контроль     | Контроль выполнения миссии фирмы, ее роста и развития         | Контроль исполнительской дисциплины и качества исполнения  |

Следует отметить, что некоторые авторы называют функции управления инновациями функциями инновационной деятельности, другие – функциями инновационного развития. Но мы считаем, что все функции, связанные с инновационной деятельностью, целесообразно объединить под названием функции управления инновациями.

Приоритетами направлениями формирования инновационного менеджмента могут быть такие направления как разработка новых продуктов или процессов, оценка роли лидерства в построении инноваций как системного потенциала промышленных предприятий и менеджмента в процессе управления инновациями. Наряду с этим, творчество как основной источник идей, возможностей и решения проблем, ведущих к инновациям и исследования как источник необходимых знаний для реализации инновационного процесса, тоже входят в систему инновационного менеджмента так как управление инновационным процессом приводит к разработке модели трансформации идеи в новый прибыльный продукт или процесс. Некоторые модели инновационного менеджмента представлены в таблице 1.3.

**Таблица 1.3. - Модели управления инновациями**

| Название модели                                | Характеристики  |
|--|---|
| Модель инновационного решения                  | Управление осуществляется посредством набора инновационных возможностей предприятий.  |
| Модель управления технологическими инновациями | Предлагает процесс управления технологическими инновациями, который включает управление и координацию определенных конкретных областей внутри и за пределами предприятия. |

|  |   |
|--|---|
| Интегрированная модель управления технологическими инновациями | Модель основана на интеграции других моделей, таких как стратегическое управление, человеческие ресурсы, проекты и качество, с целью стимулирования инноваций в организации.  |
| Модель управления бизнес-инновационными процессами             | Модель подразумевает эффективное управление инновациями на основе инвентаризации, мониторинга, оценки, обогащения, оптимизации и защиты интеллектуальной собственности.   |
| Модель системы управления инновациями (IMS)                    | Модель включает в себя такие элементы как стратегическое управление инновациями, обучение и укрепление культуры инноваций, усиление и эффективное использование технологических компетенций, а также развитие новых технологий. |
| Модель управления НИОКР  | Управление НИОКР и инновациями основано на понимании и выполнении некоторых основных задач, в том числе с пониманием НИОКР и их роли в контексте инновационных процессов.   |

*Источник: Составлена на основе [11]*

Приведенные в таблице модели могут быть использованы как по отдельности, так и в необходимой комбинации. Выбор и использование данных моделей зависит от уровня инновационной активности промышленных предприятий и степени зрелости инновационной деятельности.

На практике «модели управления инновациями сложны и включают модели бизнес-процессов создания инноваций, их внедрения и эксплуатации. Они специфичны для отраслей экономики, рынков и типов предприятий. Современные модели управления инновациями возникают вследствие влияния рыночной среды, новейших технологий, жесткой конкуренции, сокращения жизненного цикла продукции и тому подобного» [118].

Менеджмент инновационной активностью промышленных предприятий играет ключевую роль в росте конкурентоспособности и адаптации к меняющейся рыночной среде. Следовательно, «менеджмент инновационной активности должна быть направлена на формирование инновационной культуры, внедрение новых технологий, создание стратегических партнёрств, внедрение системы гибкого управления, поощрение межфункционального взаимодействия, инвестиции в непрерывное обучение персонала, разработка

системы управления идеями и инновационными инициативами, выделение специализированных ресурсов и использование дизайн-мышления» [74].

Кодиров Ф.А. отмечает, что «для повышения инновационной активности промышленных предприятий и формирования новой системы управления инновационной деятельности необходимо формирование новой инновационной инфраструктуры, повысить инновационную активность университетский технопарков и провести реинжиниринг бизнес-процессов. Все эти взаимосвязанные факторы позволяют обеспечить эффективную систему управления инновационной деятельности промышленных предприятий» [54, 55, 57].

Практика показывает, что в качестве одного из факторов, обеспечивающих конкурентоспособность промышленных предприятий выступает инновационный менеджмент, то есть зависимости внутренних бизнес-процессов, происходящих на этом иерархическом уровне, от менеджмента - как важного фактора инноваций и роста конкурентоспособности предприятий. Современный менеджмент инновационной активности - это такой тип управления, который направлен на поиск возможностей более выгодного распределения ресурсов. Менеджмент инновационной активности фокусируется на отношениях предприятий с ее окружением и требует навыков стратегического планирования, маркетинга, управления проектами, креативности в решении проблем. В системе менеджмента инновационной активности вышеприведенные навыки важнее, чем выполнение классических функций управления, направленных на решение внутренних проблем предприятий. Инновационная активность как объект управления имеет свои особенности и инструменты (Рис. 1.3).



**Рис. 1.3. - Инновационная активность как объект управления (разработана автором)**

Проведенные нами исследование показал, что менеджмент инновационной активности включает в себя и отношения с внешней средой предприятия. Практика показывает, что в любом подходе к управлению инновационной активностью основой является реализация стратегии хозяйствующего субъекта как основы для принятия управленческих решений. В связи с этим, «важным аспектом формирования менеджмента инновационной активности выступает кадровое обеспечение» [41]. На современных промышленных предприятиях процесс обучения является частью инновационного менеджмента, так как управление инновациями в значительной степени направлено на поддержание высокого уровня инноваций.

В условиях Республики Таджикистан «уровень инновационной активности предприятий определяет их развитие и степень реализации сформулированных целей» [44]. На практике динамика инновационной деятельности определяет рыночное положение предприятия, которые могут

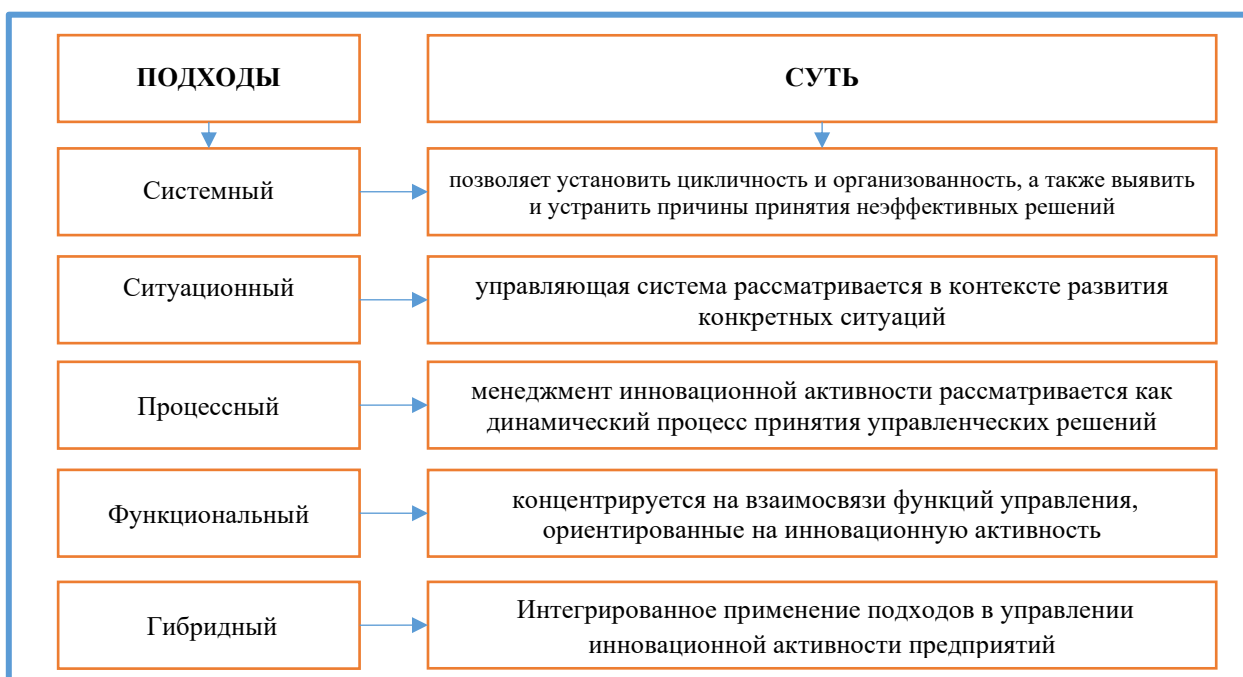
вести активную инновационную деятельность. Исходя из этого, важно знать условия, определяющие воздействие и эффективность инструментов стимулирования инновационной деятельности, а также барьеры, которые затрудняют осуществление инновационной деятельности предприятиями.

Разработка эффективной стратегии важна для развития и повышения инновационной активности промышленных предприятий. Стратегия может быть адекватной инновационной стратегией, правильная разработка которой требует «углубленной характеристики инновационной среды и соответствующей информационной базы» [80]. Предприятия должны создать условия, которые позволят им учитывать будущие возможности и будут способствовать появлению инновационной стратегии, обеспечивающей оптимизацию условий работы.

По результатам исследования авторы отмечают, что «управление инновационной активностью промышленных предприятий можно определить, как институционализированный механизм создания, развития и продвижения новых идей и решений, способствующий быстрому и гибкому реагированию на сигналы и вызовы рынка. Одним из важнейших факторов развития промышленных предприятий, работающих на современном высоко конкурентном рынке, является умение управлять инновационной деятельностью» [119].

Формирование и развитие новой системы менеджмента инновационной активности подразумевает «создание эффективной системы управления человеческим капиталом на основе демократического стиля управления, гибких структур с особым упором на формирование менталитета, способствующего созданию знаний и их использованию в инновационных процессах» [103]. Наряду с этим, «системное создание, приобретение и использование знаний в инновационных процессах, а также креативность сотрудников, понимаемая как способность генерировать новые идеи входят в перечень задач формирования системы менеджмента инновационной активности промышленных предприятий» [119].

Итак, обобщение позволило выявить, что наиболее важными являются: системный, ситуационный, процессный и функциональный подходы. Большинство других подходов являются составляющими вышеперечисленных. К примеру, комплексный и интеграционный, синергетический, динамический являются составляющими системного подхода; маркетинговый административный, поведенческий, инновационный являются составляющими функционального подхода, а некоторые другие только инструменты управления (Рис. 1.4.).



**Рис. 1.4. - Основные подходы к управлению инновационной активностью промышленных предприятий (разработана автором)**

Анализ теории показывает, что «управление инновационной активностью определяется как системный и стратегический подход к процессам создания, разработки и внедрения новых идей, продуктов, услуг или процессов. Для промышленных предприятий управление инновационной активностью является основой формирования конкурентных преимуществ. Как показывает практика, управления инновационной активности охватывает различные виды деятельности и этапы. Формирование среды, поощряющей и поддерживающей инновационную активность зависит от эффективного управления» [119].

Основные компоненты управления инновационной активностью включают такие элементы как инновационную стратегию, генерацию, оценку и отбор идей, а также разработку и прототипирование. Для эффективного управления инновационной активностью необходима оптимальная организационная культура, стимулирующая креативность, а также готовность к риску и сотрудничеству. Управление инновационной активностью имеет решающее значение в росте конкурентоспособности предприятия, так как эффективно управляя инновациями предприятия создают условия для устойчивого развития.

Формирование системы управления инновационной активностью позволяет увеличить конкурентное преимущество за счет создания уникальных продуктов, услуг или процессов. Также оно позволяет масштабировать и постоянно внедрять новшества, осваивать новые рынки и привлекать новых клиентов. Управление инновационной активностью помогает искать новые возможности и расширять сферу деятельности предприятия.

Эффективная система управления инновационной активностью позволяет адаптировать деятельность предприятия к внешним изменениям, а также прогнозировать и реагировать на рыночные изменения и отраслевые тренды. Активный инновационный подход в управлении предприятием помогает преодолевать неопределённости и сохранять устойчивые тенденции в развитии промышленного предприятия.

Управление инновационной активностью в условиях рынка ориентирована не только на создание новых продуктов, но и на повышение производительности труда и операционной эффективности. Данная система стимулирует менеджеров и сотрудников предприятия искать совершенно новые решения, которые упрощают рабочие процессы, повышают операционную эффективность и производительность труда, а также оптимизируют процесс распределения ресурсов.

Общеизвестно, что инновационная деятельность – одна из основных функций современного предприятия. По результатам проведенного исследования можно отметить, что управление инновационной деятельностью требует междисциплинарного, системного, ситуационного и многоаспектного подхода. Из этого следует, что «управление инновационной деятельностью является частью общей системы управления предприятиями» [87].

Следовательно, можно заключить, что значение инноваций для предприятия очень важно. Они рассматриваются как фактор конкурентоспособности продукции, который обеспечивает эффективность использования производственных ресурсов, повышает степень адаптивности предприятия к условиям внешней среды, расширяет возможности предприятия по выходу на новые рынки продукции, создает условия для долгосрочной стабильности.

Немаловажное значение для успешности «инновационной деятельности имеет организация процесса управления ею. Лишь при построении четкого процесса преобразования концепции в практические разработки, интересные идеи можно превратить в системные инновации. Следовательно, управление нововведениями является основой предпринимательской деятельности, необходимым условием успешного бизнеса, потому что именно нововведения способствуют улучшению качества и снижению себестоимости продукции, обеспечивают ее конкурентоспособность, а значит и эффективное присутствие предприятий и организаций на рынке товаров и услуг» [9].

В условиях необходимости повышения конкурентоспособности промышленных предприятий в качестве фундаментальных факторов управления инновационной активности промышленных предприятий выступают факторы спроса, предложения и факторы эффективного управления. Следовательно, успешность применения различных факторов для повышения инновационной активности промышленных предприятий подразумевает применение прогрессивных технологий, ориентированных на укрепление инновационной позиции промышленного

предприятия. Проведенное нами исследование показало, что успех менеджмента инновационной активности на промышленных предприятиях зависит от восприятия информационных технологий, совершенствование компетенции и взаимодействие инновационных институтов, а также формирования световой экосистемы.

Менеджмент инновационной активности подразумевает создание такой системы который обеспечивала бы эффективное управление и модернизацию инновационной инфраструктуры. Следовательно, влияние различных факторов на эффективность управления инновационной активностью прослеживается сквозь призму отраслевой идентификации факторов развития инновационной деятельности. Следует отметить, что инновационная активность также зависит от инновационного потенциала предприятия, в частности инновационного потенциала персонала предприятия.

На наш взгляд, для совершенствования менеджмента инновационной активности в условиях ускоренной индустриализации и перехода к цифровой экономике необходимо постоянное совершенствование технологий, максимальная фокусировка на ключевых потребностях потребителей и промышленного предприятия, стремление к увеличению объема выпускаемой инновационной продукции, а также наличие развитой инфраструктуры для поддержки инновационной деятельности промышленного предприятия.

На сегодняшний день важным направлением повышения эффективности менеджмента инновационной активности промышленных предприятий также выступает постоянное совершенствование технологий с ориентацией на потребителей, наращивание потенциала кадровых ресурсов предприятия, разработка бюджета, а также инвестиции в новые идеи и стартапы.

Важность повышения эффективности менеджмента инновационной активности промышленных предприятий также обусловлена развитием интеллектуальных ресурсов для создания инновационной среды и повышения инновационной активности промышленного предприятия. Анализ подходов показывает, что повышение эффективности менеджмента инновационной

активности промышленных предприятий зависит от применения передовых технологий и поддержки инновационной среды на уровне промышленного предприятия. Наряду с этим всесторонний анализ и практическое применение инструментов управления инновационной активностью промышленного предприятия требует соответствующего подхода для чего необходимо развитие профессиональных компетенций менеджмента современных промышленных предприятий.

Развитие механизмов управления инновационной активностью промышленных предприятий на современном этапе развития зависит от объективных и субъективных факторов. Кроме того, на качество и состояние менеджмента инновационной активности промышленных предприятий оказывают влияние глобальные, локальные, внутренние и внешние факторы. На современном этапе развития основные факторы которые оказывают влияние на менеджмент инновационной активности промышленных предприятий включают финансовую политику предприятия, режим инновационной политики, а также факторы, которые возникают в результате конкуренции между хозяйствующими субъектами.

В условиях рынка и ужесточение конкуренции главными факторами, которые оказывают влияние на менеджмент инновационной активности промышленных предприятий выступают информационные, коммуникационные факторы. Наряду с этими институциональные факторы также оказывают огромное влияние на формирование менеджмента инновационной активности промышленных предприятий. Следовательно, для повышения эффективности менеджмента инновационной активности промышленных предприятий необходимо разработка грамотного и адекватного плана совершенствование управления инновационной активностью, обеспечение интегрированного подхода, эффективная кадровая политика, поддержка высокой степени профессиональной и мотивационной подготовки кадров, внедрение эффективной системы маркетинга, а также принятие качественных и обоснованных управленческих решений.

Таким образом, активизация инновационных процессов в условиях индустриально-инновационного развития экономики Республики Таджикистан чрезвычайно важная задача, поскольку именно инновации сегодня определяют темпы и качество социально-экономического развития. Однако, на сегодняшний день в нашей стране не созданы эффективные механизмы управления инновационной деятельностью и активности. Наряду с этим, до сих пор не сформированы четкие рекомендации для стимулирования инновационной деятельности, формирования менеджмента инновационной деятельности. Исходя из этого, «разработка теоретико-методических и научно-практических аспектов управления инновационной активностью промышленных предприятий представляет научный и практический интерес» [81].

### **1.3. Инструменты менеджмента инновационной активности промышленных предприятий**

Современный этап развития экономики Республики Таджикистан «характеризуется трансформационными процессами, связанными с ускоренной индустриализацией и перехода к цифровой экономике» [48]. В данном контексте инструменты менеджмента инновационной активности промышленных предприятий существенно расширяются. Исходя из этого, результативность инновационной деятельности зависит от правильного выбора и применения необходимого инструмента управления инновационной активностью.

По мнению М. В. Леонтьевой «концептуальные подходы и инструменты, которые формируют основу для такой методике в рамках инновационного стиля менеджмента подчёркивают инновационный стиль как результат взаимодействия, связь с теориями лидерства, концепция «Бирюзовая организация» [71], самоуправление, целостность и эволюционная цель, а также адаптацию к изменениям. Согласно автору, управление инновационной активностью - это процесс, который позволяет организации успешно адаптироваться к изменениям и быть готовой к упреждающим

действиям для достижения долгосрочного положительного результата» [71]. анализ подходов автора позволяет отметить, что эффективное управление инновационной активностью достигается через внедрение инновационного стиля менеджмента.

В системе менеджмента промышленных предприятий организационные инновации могут положительно повлиять на достижение поставленных целей. На современном этапе развития многие промышленные предприятия, особенно малые и средние предприятия не осознают потенциал системного управления инновациями. Проведенные исследования показывают, что внедрение инноваций приносит измеримые выгоды для развития промышленных предприятий. Таким образом, систематизация инструментов управления инновациями на промышленных предприятиях непосредственно связаны с внедрением инновационных методик управления. Развитие системы управления инновационной активностью позволяет увеличить темпы инноваций, применить инновационные решения, и повысить рыночное преимущество предприятия.

Внедрение систем и инструментов управления инновационной активности повысить конкурентоспособность и возможность внедрения инновационной ориентации в вашей организации. При этом первый шаг при рассмотрении управления инновациями или внедрении творческой культуры на предприятии, в втором шаге выступают радикальные инновации. Это связано с тем, что проекты и идеи, основанные на поэтапных инновациях, могут быть адаптированы к стандартным методам управления проектами.

На практике управление радикальными инновациями требует совершенно иного подхода, который каждая организация должна разрабатывать самостоятельно. При этом ключевые элементы управления радикальными инновациями выступают итерации и стратегические показатели. Инструменты менеджмента инновационной активности представляют собой совокупность различных методов и моделей управления

промышленными предприятиями, которые направлены на достижение поставленных целей.

В условиях ускоренной индустриализации экономики Республики Таджикистан и реализации политики в области повышения конкурентоспособности национальной экономики инновационная активность промышленных предприятий перестает быть факультативным направлением развития промышленности, так как «становится критически важным и стратегическим фактором обеспечения экономического роста и ее долгосрочного конкурентного преимущества» [84].

В этой связи фундаментальной целью «менеджмента инновационной активности выступает не просто генерация идей, а обеспечение систематического обновления ассортимента, номенклатуры и видов продукции, а также внедрение передовых технологий с целью обеспечения устойчивого развития промышленных предприятия» [40]. Как показывают проведенные исследования, «скорость обновления продукции является одним из ключевых показателей, отражающих способность организации поддерживать высокий уровень конкурентоспособности, соответственно эффективности и результативности менеджмента инновационной активности промышленных предприятия» [128].

В условиях развития цифровой экономики и прорывных технологических инноваций оценка инновационной активности промышленных предприятий должна быть многомерной и регламентированной. Данный аспект менеджмента инновационной активности имеет особое значение, поскольку он обязывает менеджмент современных промышленных предприятий систематически диагностировать барьеры и разработать новые стратегии инновационного развития. На наш взгляд, для всестороннего анализа инновационной активности и идентификации роли менеджмента используются как входные, так и выходные метрики.

Проведенное нами исследование показало, что инновационная активность и результативность инновационного менеджмента, прежде всего, зависит от организационно-экономических факторов. Следовательно, если управленческая система промышленных предприятий не способна решить фундаментальные проблемы инновационной активности, оно будет находится на низком уровне. Применительно к условиям Республики Таджикистан нами были выделены следующие экономические факторы, которые оказывают негативное влияние на активизацию инновационной деятельности:

- недостаточная инновационная зрелость национального рынка и отсутствие стимула в развитии инновационной деятельности, связанной с легкостью доступа к инновационным импортным товарам;

- недостаточность собственных финансовых средств и отсутствие практики финансирования инновационной деятельности, особенно в направлении сотрудничества с научными организациями и инновационно-технологическими центрами;

- низкая конкурентоспособность отечественных товаров на внутреннем рынке, с которым связаны низкая доходность и слабое финансовое положение промышленных предприятий.

В промышленности Республики Таджикистан доминирующим препятствием развития инновационной активности является финансовые возможности предприятий. Здесь эффективный менеджмент инновационной активности как раз должно быть направлено на стратегическом управлении финансовых средств и привлечение инвестиций. Наряду с этим, успешное управление инновационной активности должно создавать финансовые и инвестиционные возможности, которые являются основной для развития инновационной активности. Следовательно, для активизации инновационной активности современных промышленных предприятий Республики Таджикистан необходимо создавать эффективный стратегический менеджмент, которая будет способным в привлечении инвестиций, в том

числе на основе выхода на финансовые рынки, в том числе на биржевые сделки.

На современном этапе развития успешное управление инновациями и инновационной активностью требует перевода долгосрочных стратегических целей в измеримые операционные показатели. При это, в условиях Республики Таджикистан, главной проблемой является применение национальных программ на отраслевом уровне и на промышленных предприятиях. Следовательно, для реализации и повышении результативности инновационной промышленных предприятий необходимы интегрированные системы оценки, способные учесть как финансовые, так и нефинансовые аспекты реализации программ и стратегий развития национальной промышленности Республики Таджикистан.

В этом направлении, на наш взгляд, необходимо внедрит система сбалансированных показателей, является инструментом, которая позволяет промышленным предприятиям оперативно реагировать на изменения рынка путем оптимального подбора показателей, отражающих все аспекты деятельности. Особенность системы заключается в том, что оно включает такие показатели как финансовые, производственные, маркетинговые, инновационные и управленческие. Учет этих факторов является основной для формирования новой системы менеджмента инновационной активности промышленных предприятий.

Применение данной системы на промышленных предприятий Республики Таджикистан, особенно на предприятиях пищевой промышленности позволяет эффективно управлять проблемой временного горизонта. Так как в наших условиях экономические барьеры часто связаны с длительными сроками окупаемости нововведений, традиционные финансовые показатели не позволяют окупать инвестиции в ранние фазы инноваций. Система сбалансированных показателей решает эту проблему, так как фокусируясь на внутренних источниках успеха, таких как процессные инновации, человеческий капитал, маркетинговые и продуктовые инновации

оно определяет перспективные направления развития менеджмента инновационной деятельности.

На практике инструменты менеджмента используются для построения бизнес–процессов, особенно направленных на активизации инновационной деятельности. Инструменты, которые используются для управления инновационной деятельностью и повышения инновационной активности приведены в рис. 1.5.

Фундаментальные инструменты используются для планирования и организации процессов в менеджменте инновационной активности. Одним из основных инструментов в данном случае выступает так называемая матрица Эйзенхауэра. В большинстве исследований она также известная как матрица приоритетов, который используется для планирования и управления временем. Данный «инструмент управления названа в честь бывшего президента США Дуайта Д. Эйзенхауэра, который известен своей способностью принимать эффективные решения и расставлять приоритеты в задачах. Из этого выходит, что в системе управления инновационной активностью основная роль принадлежит управлению временем и расстановке задач в направлении достижения цели развития» [52].

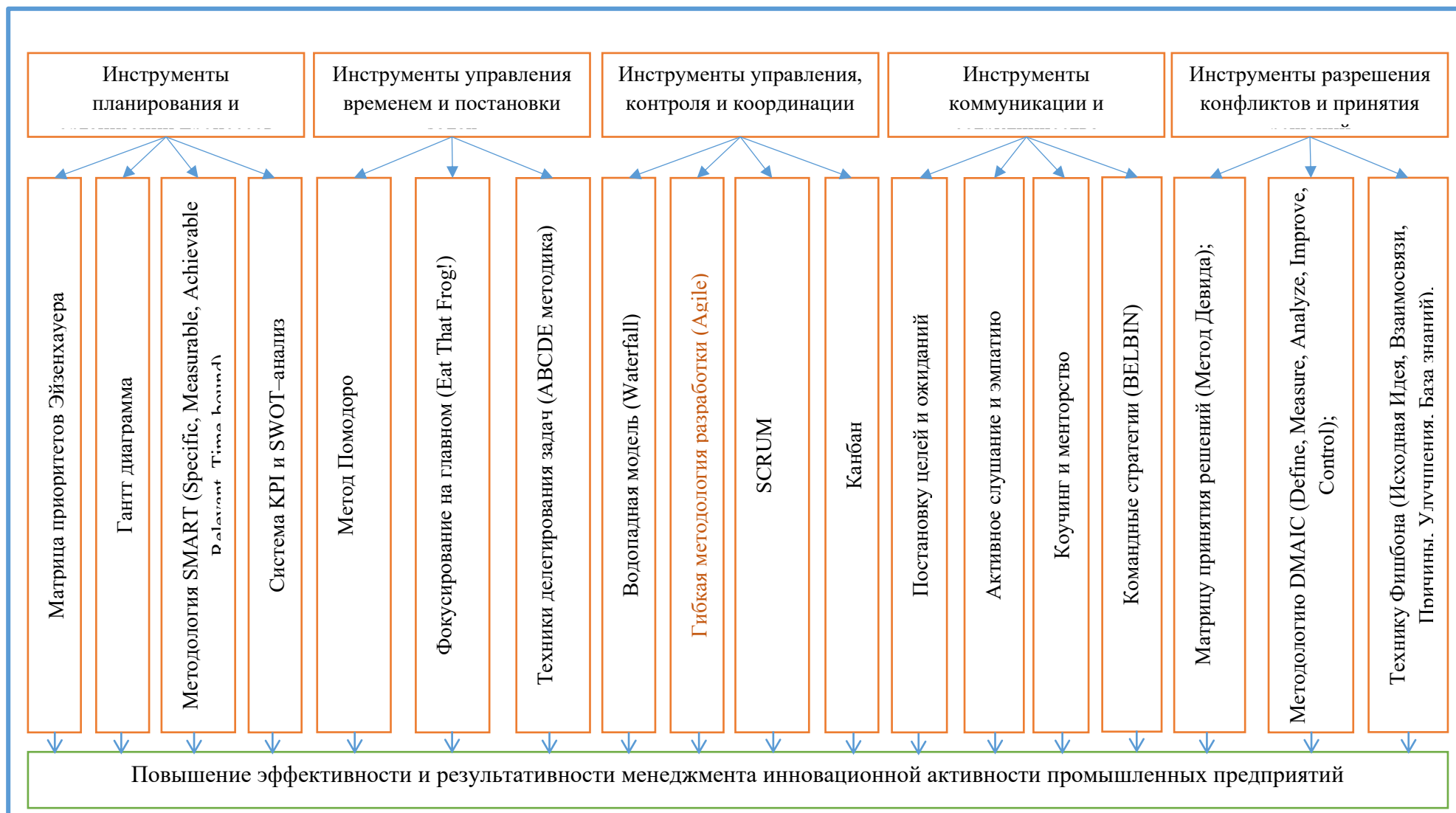


Рис. 1.5. - Инструменты менеджмента инновационной активности промышленных предприятий (разработана авром)

Матрица имеет квадратную форму и разделен на четыре квадранта, которые обозначены как «Важно и срочно», «Важно и не срочно», «Не важно и срочно» и «Не важно и не срочно». В процессе управления инновационной активностью менеджмент предприятия определяет задачи в порядке и срочности и на этой основе осуществляется распределение времени и ресурсов. Данный инструмент особенно актуален в процессе управления инновационными проектами и не требует больших расходов.

Разновидностью Матрицы Эйзенхауэра выступает «ящик Эйзенхауэра», которая используется для фокусировки на расстановке приоритетов. Основная цель данной методики «заключается в делегировании или исключение неважных задач, а также долгосрочное планирование важных, но не срочных задач. Кроме того, она позволяет сосредоточиться на задачах, оказывающих наибольшее влияние на достижение долгосрочных целей. На практике для применения метода «ящика Эйзенхауэра» требуют правильное понимание приоритетов и умение принимать решения» [52].

Внедрение данного метода в процесс управления инновационной активностью способствует лучшему пониманию долгосрочных целей и способов их достижения. Как показана на рисунке наряду с этими методами, существует множество других стратегий и инструментов, которые можно использовать для эффективного управления инновационной активности промышленных предприятий. В данном случае ключевым моментом является достижение максимальной производительности и рост эффективности инновационной деятельности современных промышленных предприятий.

Следующим инструментом является Диаграмма Ганта [90], который признается как ключевой инструмент для планирования и управления инновационными проектами. Применение данного метода позволяет «четко и организованно видеть задачи, даты и обязанности, так как включает такие элементы как мотивацию, эффективную коммуникацию и управление временем. Использование данного инструмента позволяет получить полное

представление обо всех задачах, которые предприятие планирует выполнить» [90].

В рамках диаграммы Ганта создается контрольный список каждой из поставленных целей и определяется дата их выполнения. На практике диаграмма Ганта «отражает общий календарь мероприятий, а также задачи, которые необходимо выполнить для достижения целей проекта. Данный инструмент также используется для определения взаимосвязи между каждой задачей в процессе достижения поставленной цели» [90].

Диаграмма Ганта состоит из ряда элементов, в том числе даты, задачи, ожидаемые сроки, взаимозависимые задачи, мониторинг прогресса. Главное преимущество данного инструмента заключается в том, что оно выступает инструментом планирования бизнес-проектов. К этим преимуществам также относятся ясность, коммуникация, мотивация, тайм-менеджмент и гибкость. Наряду с преимуществами данный инструмент также не лишен недостатков, к которым можно отнести сложность, хронологическая шкала и тяжелый труд.

Для эффективной реализации инновационного проекта диаграмма Ганта используется для постановки задачи. На основе данного инструмента создается список основных задач, список дополнительных заданий, сроки реализации проекта и распределение задач.

Методология SMART [39] направлена на обоснование цели, необходимых ресурсов, индикаторов, навыков, а также крайний срок достижения этой цели. В условиях глобализации современные предприятия ставят перед собой конкретные цели, чтобы выявлять области для улучшения и устойчивого развития. Согласно данной концепции «при управлении инновационной активностью цели должны быть специфическими, измеримыми, достижимыми, реальными и текущими. На деле данные критерии формируют SMART-цели, которые являются основой, для постановки организационных задач при организации и управления инновационной деятельности промышленных предприятий» [39].

Преимущества использования организационных целей при управлении инновационной активностью заключается в том, что они направляют усилия сотрудников на инновационное развитие и выступают в качестве поведенческих стимулов. Для определения задач и оценки возможности их реализации используется другой инструмент менеджмента инновационной активности, т.е. SWOT-анализ. Данная аббревиатура от Strengths (сильные стороны), Listenes (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы) позволяет оценивать, как внутренние, так и внешние факторы [52].

Постановка и достижение целей на основе проведения SWOT-анализ способствуют повышению эффективности, производительности и прибыльности промышленных предприятий. В связи с этим промышленным предприятиям следует «четко сформулировать цели, план действий для достижения этих целей, а также расширить доступ к соответствующим инструментам управления инновационной активностью промышленных предприятий» [52].

При управлении инновационной активностью наряду с определением общих целей, также необходимо создание индивидуальных целей для каждого сотрудника, которая позволяет менеджерам сотрудничать с сотрудниками для разработки SMART-целей. При определении «целей управления инновационной активностью современным промышленным предприятиям необходимо разработать стратегические цели (масштабные, качественные, долгосрочные), цели в области качества, оперативные цели и финансовые цели» [52].

Следует отметить, что в управлении инновационной активностью важное значение имеет вопрос переноса результатов SWOT-анализа в матрицу SMART-целей. Для этого, на наш взгляд, необходимо оценить финансовое состояние предприятия, детализации целей, расстановка приоритетов, установление метрик для измерения, интеграция целей в процессы, а также привлечение заинтересованных сторон.

На практике «управления и оценки результативности инновационной активности промышленных предприятий важное место занимает КРІ - ключевые показатели эффективности» [31]. Как система финансовых и нефинансовых показателей КРІ используется для оценки степени достижения целей предприятия. КРІ как инструмент управленческого контроля позволяет принимать обоснованные бизнес-решения и провести оценку эффективности ключевых процессов.

Для выбора КРІ необходимо определить «стратегические цели и количество показателей, включая как финансовые, так и нефинансовые показатели. Кроме того, необходимо адаптировать КРІ к специфике деятельности предприятия и определить периодичность их обновления. Важно также определить источники данных, распределить ответственность, выбрать подходящие инструменты мониторинга, ознакомьте сотрудников с системой КРІ, а также регулярно анализировать результаты» [31].

На практике управления инновационной активности используются многочисленные инструменты. Например, метод Помодоро «позволяет организовать рабочее время и управлять своими обязанностями. Важным элементом метода Помодоро, безусловно, является устранение отвлекающих факторов в процессе принятия решения» [75]. Фокусирование на главном (Eat That Frog) подразумевает структурирование задачи, разработать методы преодоления тупиковой ситуации, т.е. резервную структуру, изучение новых правил, а также повышение производительности.

Метод ABCDE «сочетает в себе такие подходы как MoSCoW и матрицы Эйзенхауэра и направлена на расстановку приоритетов и отслеживания текущих событий» [73]. На основе данного метода задачи из списка дел разделяются на 5 категорий: А – задачи, которые абсолютно необходимо выполнить, В – важные, но не срочные задачи, С – задачи, которые критически не важны, D – задачи, которые следует делегировать и Е – задачи, от которых следует отказаться.

Водопадная модель или так называемая каскадная модель как инструментарий управления является одним из самых классических подходов к управлению проектами. Водопадная модель как подход к управлению проектами предполагает последовательное прохождение отдельных этапов проекта. Данная модель состоит из нескольких элементов, т.е. анализ требований, проектирование системы, выполнение, тестирование и обслуживание. Каскадная модель особенно полезна в разработке программного обеспечения, в строительных и инженерно-строительных проектах, в образовании. Преимущества каскадной модели заключается в том что, оно очень проста и понятна, и благодаря линейной структуре каждый этап проекта четко определен и может быть точно спланирован. Водопадная модель характеризуется высоким уровнем документирования и способствует стабильности и порядку, что важно в условиях, когда изменения происходят редко и нежелательны.

Гибкая методология разработки (Agile) - это методология разработки программного обеспечения, которая часто выбирают для сложных проектов. Предприятиям следует учитывать Agile «при планировании повышения эффективности процесса разработки программного обеспечения. Такие инструменты как Scrum, Kanban и Extreme Programming относятся к гибким моделям. Используя данные инструменты команды разбивают работу на управляемые этапы, выпуская функциональные итерации для непрерывного прогресса и взаимодействия с пользователями» [91].

Данная методология отличается гибкостью и взаимодействием с клиентами и применяется в проектах, характеризующихся динамичностью и необходимостью гибкости в сочетании с тесным сотрудничеством с клиентом. Комплексное сравнение гибких и итеративных моделей разработки приведена в рисунке 1.6.



**Рис. 1.6. - Комплексные характеристики гибких инструментарий управления инновационной активностью (разработана автором)**

Как показана на рисунке структура, планирование, взаимодействие в рамках проекта, характеристика реализации и структура управления инновационными проектами имеет ряд особенностей, которых необходимо учесть в процессе организации управления инновационной активностью промышленных предприятий.

В процессе управления инновационной активностью, особенно инновационным проектам важное значение имеет применения методика Scrum. Данная система направлена на разделении проекта на более мелкие части, где каждый этап называется «спринтом». Применение данной методики важно с точки зрения эффективности командной работы, так как способность к сотрудничеству и квалификации с конкретными задачами играет важную роль в процессе управления инновационной активностью.

Мередит Белбин, создавший теорию командных ролей, которая сейчас используется на практике современных предприятий демонстрирует, что каждый человек привносит в команду уникальные черты, навыки, опыт и модели поведения, которые напрямую влияют на характер сотрудничества. Данная модель командной работы предполагает, что эффективная команда должна состоять как из высококвалифицированных специалистов, так из людей с разнообразными, взаимодополняющими ролями. Белбин выделил «девять ролей, которые можно сгруппировать в три категории: социальная, интеллектуальная и связанная с выполнением задач. Эти роли включают такие элементы как командный дух, координатора, искателя информации, оценщика, творца, специалиста и др.» [30].

Методология DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) - это инструмент управления направленная на совершенствование процессов, основанный на данных и базирующийся на методологии Six Sigma. Характерной особенностью данной методики является «надежная методология, структурированное решение проблем, решение на основе данных, а также долгосрочные результаты. Как один из основных элементов Six Sigma, данная методология адаптирована для Lean, Kaizen, Agile и других гибридных моделей управления промышленными предприятиями» [30].

Методология DMAIC [40] по сути представляет собой пятиэтапный процесс, т.е. определяете, измеряете, анализируете, улучшаете и контролируете. Преимущества использование DMAIC в процессе управления инновационной активностью заключается в глубине и масштабе, систематическом подходе, полном цикле процесса, а также измеримым улучшениям.

Наряду с классическими инструментами на сегодняшний день в процессе организации инновационной деятельности, разработки и управления инновационными проектами используются различные цифровые платформы и приложения. Название и характеристики данных платформ приведены в таблице 1.4.

**Таблица 1.4. - Название цифровых инструментов управления инновационными проектами и активностью**

| Название инструмента (в оригинале) | Содержание   |
|------------------------------------|--|
| ClickUp                            | универсальная платформа для повышения производительности, разработанная для команд в различных отраслях, позволяющая управлять идеями и собирать их, отслеживать обновления проектов и работать совместно - всё на одном экране. |
| Miro                               | цифровая платформа для создания интерактивных досок, которая позволяет удаленным командам сотрудничать в режиме реального времени.   |
| Coda                               | инструмент для совместной работы над документами, объединяющий множество распространенных функций работы с документами и электронными таблицами в одном программном обеспечении.   |
| Canny                              | инструмент на основе искусственного интеллекта, который помогает командам собирать, систематизировать и анализировать отзывы о товарах, чтобы лучше понимать, что хотят видеть их клиенты.                                       |
| Bluescape                          | облачная платформа для визуального взаимодействия, где команды преобразуют сырые концепции в готовые идеи, проводя мозговой штурм, сотрудничая и представляя их на цифровой доске.   |
| Brightidea                         | облачное программное обеспечение для управления инновациями, предлагающее множество продуктов для организаций, позволяющих разрабатывать и внедрять новые идеи.  |
| Ideawake                           | платформа для совместного управления идеями и программное обеспечение для краудсорсинга, которое помогает командам собирать идеи от сотрудников, нетрадиционных клиентов и партнеров.  |
| Ideanote                           | веб-инструмент, который помогает людям расставлять приоритеты и работать в различных «областях» продукта, углубляясь во все аспекты процесса управления идеями.  |
| Idea Drop                          | программное обеспечение для совместной работы над инновациями, разработанное для того, чтобы помочь командам мыслить стратегически и расставлять приоритеты в новых идеях.   |
| Aha! Ideas                         | платформа для разработки продуктовых планов, которая помогает командам превращать сырые концепции в самые масштабные идеи.   |
| Lucidspark                         | инструмент для управления досками идей, который можно использовать для самых разных целей, включая управление проектами, ведение заметок и многое другое.  |
| Qmarkets                           | набор решений для управления идеями, которые можно использовать вместе или по отдельности, чтобы помочь командам подходить к решению задач творчески и инновационно.   |
| MindMeister                        | инструмент для визуальной организации мыслей, идей и новых концепций.  |
| Planbox                            | гибкий набор продуктов, который объединяет обратную связь от клиентов и отчеты об ошибках с распространенными инструментами управления проектами, помогая командам управлять идеями, ресурсами и задачами.                       |
| OpenideaL                          | система управления контентом с открытым исходным кодом, которая помогает организациям собирать идеи от клиентов и внутренних команд.   |
|                                    | <b><i>Окончание таблицы 1.4.</i></b>   |

|  |  |
|--|--|
| Planview<br>Spigit<br>Idea<br>Management | инструмент управления инновациями, который автоматизирует краудсорсинг, позволяя вам уделять больше времени приоритизации и разработке наиболее перспективных идей.  |
| Codigital.                               | разработанная для больших групп на виртуальных семинарах или конференциях, платформа Codigital позволяет размещать простые вопросы, на которые может ответить вся команда или организация, предложив возможные варианты ответов. |
| edison365                                | облачная платформа для управления идеями и инновациями, созданная на базе Microsoft365, которая позволяет организациям собирать, развивать и коммерциализировать идеи.   |

*Составлена автором на основе: [10]*

В условиях стремительного расширения процессов цифровизации и использования искусственного интеллекта цифровые программные приложения и платформы занимают важное место в системе управления инновационной активностью промышленных предприятий. Как показывает практика программное обеспечение для управления инновационной активностью направлены на сбор, отслеживания и управления инновационными идеями. Преимущества использования данных цифровых инструментов заключается в удобном интерфейсе, визуализации сессии по генерации идей, а также инструменты для мозгового штурма. Инструменты управления инновационными проектами для организации являются ключевыми аспектами управления задачами.

Преимущества использования программного обеспечения для управления идеями и инновационными проектами помогает собирать, оценивать и предоставлять обратную связь по каждой новой идее. Правильно подобранный инструмент управления оптимизирует общение и совместную работу, повышает вовлеченность сотрудников, способствует принятию более обоснованных решений, а также приведет к снижению затрат. Идеальная система управления инновационной активностью обеспечивает возможность отслеживания и управления инновационными идеями и гарантирует постоянное внедрение инноваций.

По результатам проведенного исследования мы предлагаем применить систему сбалансированных показателей в следующие направления

менеджмента инновационной активности промышленных предприятий Республики Таджикистан:

- Для обучения персонала и формирования нового класса инновационных менеджеров. Применение системы подразумевает мероприятия, связанные с развитием интеллектуального капитала, такие «как затраты на повышение квалификации персонала и его переквалификации. Наряду с этим, также входят такие показатели как корпоративная культура, организационное поведение и социально-культурные факторы развития предприятия» [17].

- Для «совершенствования системы управления и мониторинга внутренних процессов. В этом направлении система направлена на повышение эффективности инновационного процесса, включая рациональность технологии, состав и последовательность инновационных процессов» [98].

Проведенное нами исследование показало, что в будущем управление инновационной активности будет определяться технологическим прогрессом, использованию искусственным интеллектом и развитию онлайн-инструментов менеджмента инновационной активности. Управление организационной культурой становится ключевым фактором в управлении современными предприятиями, так как современным промышленным предприятиям необходимо сосредоточиться на создании рабочей среды, которая способствует повышению инновационной активности. Следовательно, в будущем можно ожидать дальнейшего развития методов управления, основанных на анализе данных и использование систем бизнес-аналитики.

Таким образом, рассмотренные выше инструменты управления инновационной активности промышленных предприятий могут быть использованы как в отдельности, так и в разнообразном сочетании. Важным является эффективное использование соответствующих инструментарий управления инновационной активностью. Как показывает анализ современных концепций управления по мере развития инновационной

деятельности появляются новые методы управления инновационной активностью. Среди них можно отметить концепцию «бережливое» управление и сбалансированную систему показателей.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ И МЕНЕДЖМЕНТА ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН**

### **2.1. Анализ современного состояния и динамики основных показателей промышленности**

В результате реформ в постсоветских странах, в том числе и в Республике Таджикистан сформировались качественно новые социально-экономические и политические условия, что привело к фундаментальным изменениям в национальной системе хозяйствования, особенно в промышленном секторе. В период перехода к рыночной экономике были изменены приоритеты государственного управления, которое привело к формированию нового хозяйственного уклада. С учетом новых тенденций в мировой экономике и необходимости повышения конкурентоспособности национальной экономики Республики Таджикистан необходимо преодолеть технологический отрыв от развитых стран, в том числе на основе повышения инновационной активности промышленных предприятий и формирования технологической базы инновационного развития.

В условиях перехода к экономике знаний «развитие высоких технологий, промышленности и информационного общества приобретает особую актуальность» [80]. Спецификой Республики Таджикистан выступает наличие запасов различных видов значимого минерального сырья. На основе анализа тенденций экономических и социальных процессов в мире эффективное использования ресурсной базы зависит от реализации интеллектуального потенциала.

В условиях рыночной экономики экономический рост возможен при соответствующем уровне конкурентоспособности продукции и услуг, производимых промышленными предприятиями, ведь промышленность является одним из ведущих сегментов экономики во многих странах, что определяет уровень экономического развития, возможности участия в

мировой торговой организации. В промышленности формируются средства, которые направляются на ее расширенное воспроизводство, и она является активным фактором научно-технического прогресса, поэтому исследование этой темы всегда актуально.

Продовольственная безопасность является национальным приоритетом и глобальным императивом, и многие развивающиеся страны увеличивают спрос на обработанные пищевые продукты, чтобы не отставать от растущего населения. Чтобы оставаться конкурентоспособными, производители должны повышать эффективность, повышать рентабельность и минимизировать производственные потери, а производители пищевой промышленности должны производить эффективно.

В условиях ускоренной индустриализации промышленность – ведущая отрасль хозяйственного комплекса государства, имеющая целью добычу и переработку природных богатств. От состояния и развития промышленности зависит состояние и развитие других отраслей экономики, социально-культурного и административно-политического строительства, а следовательно, и уровень жизни граждан, развития общества, государства в целом.

Промышленность является достаточно сложной системой, объединяющей разные подотрасли. Отраслевая организация индустрии описывает сложную структуру органов государственного управления в данной области. Структурный состав промышленности Республики Таджикистан состоит из добывающей, обрабатывающей промышленности и производства электроэнергии, газа и воды. Развитие промышленной отрасли способствует созданию и поддержке десятки тысяч рабочих мест как непосредственно в самом секторе, так и в смежных отраслях, наполняя налоговыми поступлениями государственный бюджет, формируя тем самым фундамент для устойчивого социально-экономического развития страны. Динамика основных показателей промышленности Республики Таджикистан приведена в таблице 2.1.

**Таблица 2.1. -Основные показатели, характеризующие промышленность Республики Таджикистан**

| Показатели   | Годы  |       |       |       |       |       |       |       | Прирост |        |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|--------|
|  | 2016  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | Абс.    | Относ. |
| Число предприятий, единиц  | 2043  | 2161  | 2164  | 2283  | 2397  | 2802  | 3453  | 3779  | +1736   | +85%   |
| Объем промышленной продукции в ценах 2024 г, млн. сомони                         | 19650 | 26362 | 29841 | 32467 | 39221 | 43025 | 44894 | 53873 | +34223  | +172%  |
| Среднегодовая численность промышленно-производственного персонала, тыс. человек. | 80,9  | 85,6  | 84,2  | 84,3  | 85,3  | 86,3  | 87,5  | 92,8  | +11,9   | +14,7% |
| из них рабочих   | 65,9  | 72,1  | 73,2  | 67,7  | 68,3  | 71,2  | 72,2  | 75,9  | +10,0   | +15,2% |
| Индексы промышленного производства в процентах к предыдущему году                | 116,0 | 110,6 | 113,2 | 108,8 | 120,8 | 109,7 | 109,0 | 120,0 | -       | -      |

Источник: [131]

Комплексный анализ динамики основных показателей развития промышленности Республики Таджикистан за период 2016–2024 гг. показывает, что наблюдается устойчивый рост числа предприятий (единиц), т.е. прирост за анализируемый период составляет +1736 предприятий (+85% к уровню 2016 года). Значительный скачок в 2022–2024 годах может свидетельствовать об открытии новых производств в контексте реализации программы ускоренной индустриализации и приоритетов в рамках годов развития промышленности 2022-2026.

Анализ показывает, что объем промышленной продукции (млн сомони, в ценах 2024 г.) показывает стабильный рост на протяжении всего периода. Рост за период с 19 650 до 53 873 млн сомони, а прирост в 2,74 раза (абсолютный рост +34 223 млн сомони). Из таблицы видно, что самый высокий показатель достигнут в 2024 году, и резкое ускорение в 2021 году

(+20,8%) и в 2024 году (+20,0%) совпадает с пиковыми значениями индекса производства.

Важным является роль промышленности в создании рабочих мест и расширения продуктивной занятости в Республике Таджикистан. В данном направлении динамика колебалась в диапазоне 80–87 тыс. до 2023 года, с заметным ростом в 2024. Прирост за анализируемый период составляет +11,9 тыс. человек (+14,7%). До 2023 года численность росла медленно, в 2018–2019 даже снижалась, а пиковый рост пришелся на 2024 год (+5,3 тыс. за год), что коррелирует с ростом числа предприятий и объемом продукции. Следует отметить, что доля рабочих в структуре персонала менялась, где прирост составил +10 тыс. человек (+15,2%).

Индексы промышленного производства волатильная, с ярко выраженными циклами роста. Несмотря на ежегодный прирост, темпы сильно варьируются. Периоды спада темпов (2018–2020) сменяются резкими рывками (2021), а рост 2024 года на 20% - один из самых высоких за исследуемый период. Анализ показывает, что объем продукции вырос в 2,74 раза, в то время как численность персонала выросла лишь на 14,7%. Это говорит о значительном росте производительности труда. В 2020 году наблюдался самый низкий индекс производства (108,8%) и снижение доли рабочих, что связано с экономическими последствиями COVID-19.

В Республике Таджикистан роль промышленности остается ведущей, ведь «продвижение промышленного сектора обуславливает наибольший мультипликативный эффект на экономику стран с разным уровнем экономического развития, производя значительную часть ВВП, стимулируя инновационную деятельность, гарантируя получение большой доли экспортных доходов» [95].

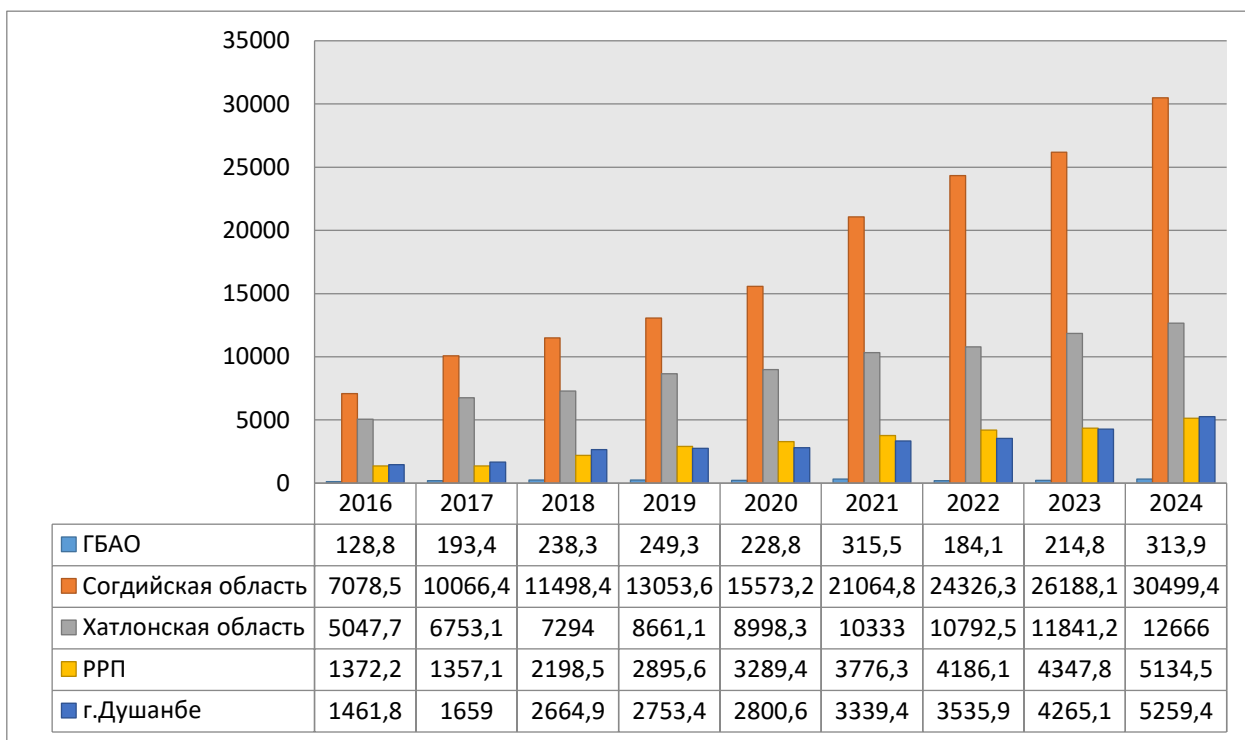
Необходимо отметить, что для поддержания экономического состояния страны нужно реализовывать и развивать главные отрасли страны. Поскольку промышленность занимает лидирующие позиции и может обеспечить конкурентоспособность отечественной продукции не только на отечественном

рынке, необходимо принять меры по устранению причин упадка отрасли. Несмотря на необеспеченность финансовыми ресурсами, необходимо совершить ряд действий, не требующих дополнительных иностранных инвестиций. Сначала осуществить институциональные преобразования, усовершенствовать финансово-кредитную систему. Значительную роль сыграло оптимальное сочетание рыночных регуляторов и усиление государственного надзора.

Одной из особенностей промышленности Республики Таджикистан на современном этапе развития является строительство большого количества промышленных предприятий. Например, только за 2019-2024 годы создано 550 промышленных предприятий, в том числе 106 предприятий в пищевой промышленности, 121 предприятие легкой промышленности, 116 предприятий строительной отрасли, 99 предприятий машиностроительной промышленности, 9 предприятий были созданы в другие отрасли. Большинство предприятий, созданных в 2019-2024 годах, оснащены новым и современным оборудованием и производят инновационную продукцию.

Необходимость объявления 2022-2026 гг. годами развития промышленности обусловлено тем, что развитие промышленного производства как одной из самых приоритетных сфер деятельности национальной экономики является важной и актуальной задачей для каждой страны и, в частности, для Республики Таджикистан. Промышленное производство по своей сути призвано играть роль акселератора социально-экономического развития страны, создавая технико-технологический базис инновационных трансформаций экономики и общества, а также обеспечивая надлежащий масштаб участия национальной экономики в глобальной экономической системе.

В последние годы в регионах страны также наблюдается положительная тенденция в развитии промышленности. Основные показатели развития промышленности в территориальном разрезе показаны в рисунке 2.1.



Источник: [131]

**Рисунок 2.1. -Объем промышленной продукции по регионам, млн.сомони**

Для промышленного сектора экономики характерно неравномерное распределение мощностей по регионам. Концентрация предприятий перерабатывающей отрасли обычно наблюдалась в Согдийской области и г. Душанбе, на которые совокупно приходилось около 60% производства промышленной продукции.

На сегодняшний день Республика Таджикистан обладает значительным научно-техническим потенциалом, что позволяет создать и реализовать новые инновационные стратегии развития промышленности. В регионах страны созданы инновационные предприятия, свободные экономические зоны, а также центры занимающихся проектированием, разработкой и мелкосерийным производством конкурентоспособной продукции на основе высококачественной продукции. На сегодняшний день по всей стране насчитывается около 30 технологических парков при университетах и научно-исследовательских организациях.

Рост число промышленных предприятий и повышение эффективности использования промышленных мощностей привело к росту объема

промышленной продукции по основным отраслям промышленности.

Динамика основных показателей по отраслям приведена в таблице 2.2.

**Таблица 2.2. -Объем промышленной продукции по основным отраслям промышленности в 2015-2024 гг. (млн. сомони)**

| Показатели   | Годы  |       |       |       |       |       |       |       | 2024/<br>2016.<br>(+,-) |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------------|
|  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2022  | 2023  | 2024  |                         |
| Вся промышленность   | 15090 | 20029 | 23894 | 27613 | 30890 | 43025 | 46857 | 53873 | +38783                  |
| Горнодобывающая промышленность   | 3004  | 4524  | 4686  | 4853  | 4309  | 8906  | 9336  | 13369 | +10365                  |
| Добыча энергетических материалов   | 222   | 298   | 331   | 377   | 429   | 582   | 578   | 710   | +488                    |
| Добыча неэнергетических материалов   | 2782  | 4226  | 4355  | 4476  | 3880  | 8324  | 8758  | 12659 | +9877                   |
| Перерабатывающая промышленность  | 9368  | 11776 | 13520 | 15952 | 19054 | 26497 | 28537 | 30283 | +20915                  |
| Производство продуктов питания, включая напитки и табак                      | 3690  | 4304  | 4900  | 5399  | 7089  | 10383 | 11621 | 11492 | +7802                   |
| Текстильное производство и шитье   | 1520  | 2354  | 2479  | 2636  | 2870  | 4720  | 4500  | 3896  | +2376                   |
| Производство кожи, изделий из кожи и обуви                                   | 49    | 57    | 63    | 71    | 91    | 137   | 133   | 163   | +114                    |
| Деревообработка и производство изделий из дерева                             | 103   | 119   | 138   | 148   | 142   | 147   | 203   | 239   | +136                    |
| Производство целлюлозы и бумаги, издательская деятельность                   | 115   | 142   | 241   | 260   | 182   | 272   | 417   | 573   | +458                    |
| Химическое производство  | 95    | 107   | 147   | 154   | 182   | 439   | 602   | 617   | +522                    |
| Металлургическое производство и производство готовой металлической продукции | 1850  | 2187  | 2708  | 3874  | 4978  | 6093  | 6486  | 8092  | +6242                   |
| Машиностроение   | 114   | 142   | 203   | 308   | 291   | 588   | 627   | 847   | +733                    |
| Производство и распределение электроэнергии, воды, газа и тепла              | 2718  | 3729  | 5688  | 6808  | 7527  | 7622  | 8984  | 10221 | +7503                   |

*Источник: [131]*

Анализ данных таблицы показывает, что добывающая и перерабатывающая промышленность имеют положительную динамику роста, т.е. по всем направлениям производства прослеживается увеличение объема производимой продукции. Это динамика наблюдается в добыче

энергетических и неэнергетических материалов, в росте производства продуктов питания, текстильное производство, производство изделий из кожи, деревообработка и производство целлюлозы. Химическое, металлургическое производство и машиностроение также показали положительную динамику, что свидетельствует о развитии технологического производства, который является основной для перехода к инновационной экономике.

В последние годы в целях стимулирования инновационного развития промышленности Правительство Республики Таджикистан осуществляет активную политику в направлении установления партнерских отношений между частным бизнесом и государством, поощрения вовлечения научно-технической деятельности в экономический оборот и улучшения защиты прав интеллектуальной собственности. В данном направлении также одобрило передачу прав на результаты научно-технической деятельности, полученные с использованием государственных средств. Были также решены вопросы, связанные с льготным налогообложением инновационных предприятий на начальных этапах работы, а также упрощением процедур сбора налогов и дифференциацией налоговых ставок.

Как показывает практика налоговые льготы будут сосредоточены главным образом в производственном предпринимательстве, центрах технологических инноваций и в свободных экономических зонах. Кроме того, решение вопросов, связанных с развитием инновационной индустрии, было осуществлено на основе создания Агентство по инновации и цифровым технологиям при Правительстве Республики Таджикистан. Эти меры позволяют создать новую экосистему инновационного развития промышленного сектора Республики Таджикистан в условиях ускоренной индустриализации и перехода к инновационной экономике.

В принятых программах и стратегических документах определены основные направления инновационного развития промышленности Республики Таджикистан. Например, в «Программе развития легкой промышленности в Республике Таджикистан на 2006-2015 годы» определены

перспективные направления модернизация производства на основе техническое переоснащение действующих предприятий, замена устаревшего оборудования и строительство новых фабрик по выпуску пряжи, тканей и готовой одежды. Развитие инновационной деятельности в данном секторе промышленности возможно на основе совершенствование законодательства, развитие инфраструктуры и привлечение инвестиций.

Повышение инновационной активности промышленных предприятий также зависит от технологической модернизации, системы стандартизации и сертификации, так как инновационное развитие выступает как процесс преодоления технологической отсталости. На наш взгляд развитие инновационной деятельности в отраслях национальной промышленности Республики Таджикистан зависит от благоприятной экономической и финансовой среды, которые должны способствовать развитию инноваций и внедрению новых технологий. Это связано с тем, что рост инновационной активности обеспечивает производства конкурентоспособной продукции, а также создает условие для выбора приоритетов в развитии инновационных проектов.

Как показывает анализ координация действий на различных уровнях управления при реализации государственной инновационной политики и эффективном функционировании инновационной системы требует формирования новой системы управления инновационной деятельности и активности. Для этого также необходимо адаптация инновационной деятельности к рыночным условиям, а также обеспечение высокого качества системы образования, подготовки и повышения квалификации, которые играют фундаментальную роль в эффективном управления инновационной деятельностью.

Статистические данные показывают, что несмотря на негативное влияние внешних факторов основные отрасли промышленности показывают положительную динамику развития (Табл. 2.3.).

**Таблица 2.3. - Основные показатели развития промышленности Республики Таджикистан**

| Показатели  | 2024 год в % к |        |        |        |       |        |
|---|----------------|--------|--------|--------|-------|--------|
|   | 2018           | 2019   | 2020   | 2021   | 2022  | 2023   |
| <b>Вся промышленность</b> продукция                               | 225,5          | 195,1  | 174,4  | 138,7  | 125,2 | 120,0  |
| Среднегодовая численность промышленно-производственного персонала | 108,4          | 110,2  | 110,1  | 108,8  | 107,5 | 106,1  |
| из них рабочих  | 105,3          | 103,7  | 112,1  | 111,1  | 106,6 | 105,1  |
| Электрэнергия   | 113,6          | 108,5  | 113,4  | 108,7  | 104,8 | 102,6  |
| Нефть, включая газовый конденсат                                  | 68,2           | 69,1   | 65,7   | 65,4   | 64,7  | 89,4   |
| Газ   | 44,4           | 57,1   | 57,1   | 50,0   | 50,0  | 100,0  |
| Уголь   | 134,7          | 126,7  | 126,6  | 123,0  | 107,3 | 123,3  |
| Обувь резиновая   | 136,9          | 126,1  | 123,4  | 144,6  | 186,9 | 158,8  |
| Цемент  | 113,2          | 103,5  | 102,5  | 101,7  | 99,9  | 97,6   |
| Кирпич строительный   | 172,4          | 141,8  | 335,5  | 130,0  | 121,6 | 107,7  |
| Плиты мраморные   | 36,2           | 43,0   | 64,8   | 22,1   | 54,0  | 77,32  |
| Провода неизолированные   | 268,9          | 111,3  | 74,5   | 67,0   | 99,9  | 134,6  |
| Плиты ресторанные   | 69,6           | 73,6   | 144,4  | 52,0   | 433,3 | 100,0  |
| Сборные железобетонные конструкции и детали                       | 256,1          | 401,1  | 471,0  | 565,9  | 536,8 | 467,9  |
| Хлопок-волокно  | 108,2          | 92,7   | 88,9   | 88,7   | 83,6  | 83,4   |
| Хлопчатобумажные ткани  | 317,2          | 340,5  | 323,0  | 291,2  | 93,0  | 97,4   |
| Шелковые ткани  | 217,5          | 197,2  | 192,7  | 190,1  | 146,5 | 112,2  |
| Трикотажные изделия   | 2266,8         | 1983,3 | 1725,5 | 1908,3 | 639,9 | 1082,1 |
| Обувь кожаная   | 1287,4         | 1237,4 | 570,3  | 158,9  | 262,4 | 280,9  |
| Ковры и ковровые изделия  | 182,4          | 157,9  | 233,9  | 137,1  | 97,1  | 108,3  |
| Чулочно-носочные изделия  | 234,7          | 323,7  | 171,0  | 86,6   | 90,2  | 132,8  |
| Мясо (включая субпродукты I категории)                            | 136,7          | 123,9  | 116,0  | 119,2  | 114,0 | 110,8  |
| Масло животное  | 18,6           | 16,3   | 26,8   | 27,8   | 27,7  | 27,7   |
| Масло растительное  | 164,4          | 124,1  | 112,1  | 113,6  | 108,1 | 103,9  |
| Бензин  | 385,0          | 770,9  | 1390,2 | 854,6  | 703,7 | 86,0   |
| Дизельное топливо   | 17,7           | 24,3   | 51,3   | 39,6   | 75,8  | 148,5  |
| Мазут   | 17,9           | 31,4   | 61,4   | 44,9   | 90,7  | 119,9  |
| Битум   | 109,3          | 102,4  | 101,7  | 88,9   | 86,8  | 86,1   |
| Асфальт   | 79,9           | 104,6  | 101,7  | 71,7   | 61,8  | 25,5   |
| Макаронные изделия  | 334,5          | 427,3  | 244,1  | 154,4  | 145,9 | 112,0  |
| Колбасные изделия   | 100,3          | 92,1   | 65,8   | 78,0   | 102,2 | 103,8  |
| Цельномолочная продукция в пересчете на молоко                    | 133,7          | 129,0  | 127,1  | 119,2  | 113,1 | 103,3  |
| Консервы  | 350,8          | 305,5  | 132,7  | 124,5  | 124,7 | 118,3  |
| Кондитерские изделия  | 325,9          | 297,3  | 260,9  | 145,1  | 176,2 | 164,1  |
| Спирт-сырец этиловый  | 219,5          | 181,4  | 115,1  | 123,1  | 115,8 | 120,1  |
| Водка и ликеро-водочные изделия                                   | 121,3          | 117,3  | 109,9  | 129,8  | 123,0 | 105,3  |
| Вино виноградное  | 155,0          | 201,0  | 123,8  | 115,3  | 123,8 | 78,1   |
| Пиво  | 70,2           | 81,0   | 103,9  | 98,8   | 101,1 | 96,9   |
| Сигареты  | 53,9           | 141,4  | 124,8  | 136,3  | 229,4 | 179,6  |

*Источник: [131]*

Анализ показывает, что в 2024г. все базовые отрасли промышленности показали положительную динамику. Среди рассматриваемых показателей

особое внимание необходимо уделить продуктам обрабатывающей промышленности, так как рост инновационной деятельности и обновление производственных фондов привели к росту производства импортозамещающей продукции. Все это снижает зависимость от внешнего рынка и создает новые потенциалы для устойчивого развития промышленности.

В условиях Республики Таджикистан, где более 91 % промышленной продукции производят частные предприниматели, соответственно ключевую роль в инновационном развитии отрасли принадлежит предпринимателям. Следовательно, на данном этапе необходимо решить проблемы, связанные с закупкой сырья, т.е. поиск более дешевых поставщиков, а также выбор более дешевых заменителей производственных ингредиентов. Оптимизация процессов для более эффективного использования производственных линий, например, за счет расширения производственных циклов, производства более дешевой продукции в больших количествах и более дорогой в меньших количествах играют важную роль в инновационном развитии отрасли.

На этой основе можно утверждать, что сценарии развития пищевой промышленности высокого качества должны создаваться преимущественно на основе анализа отраслевых компетенций. Отправной точкой разработки сценариев развития высококачественной пищевой промышленности стало картирование факторов, которые происходят в среде отрасли и могут повлиять на ее дальнейшее развитие. Эти факторы имеют различную природу и касаются политических, экономических, социальных, технологических, экологических и законодательных условий. Их разнообразие показывает, насколько сложным является контекст, в котором работает пищевая промышленность. Предприниматели все больше осознают, что помимо подсчета собственных прибылей и убытков, думая о развитии, очень важно также анализировать социальные потребности, экологическое сознание и политическую ситуацию.

Как показывает опыт инновационное развития промышленности зависит от инновационной среды и показателей, характеризующих развитие инновационной деятельности. Среди них особое место занимает выполнение научно-технических работ - как основа организации и управления инновационной деятельности в разных сферах социально-экономического развития (Табл. 2.4.).

**Таблица 2.4. - Выполнение научно-технических работ в 1991-2022 годах (тыс. сомони)**

| Показатели                                | Годы    |         |         |         |         |         |         |          |           |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|-----------|
|   | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2022    | 2023     | 2024      |
| Всего                                     |         |         |         |         |         |         |         |          |           |
| Объем работ с начала года                 | 52799,8 | 58434,0 | 70580,4 | 66788,4 | 74120,4 | 75292,7 | 99133,1 | 120212,8 | 156551,92 |
| в том числе научно-технические работы     | 52287,2 | 57937,7 | 70420,9 | 64892,6 | 73513,4 | 74907,1 | 98588,1 | 119593,3 | 156551,92 |
| в том числе:                              |         |         |         |         |         |         |         |          |           |
| научно-исследовательские работы -         | 51935,6 | 57547,2 | 68423,6 | 56650,3 | 67011,5 | 68295,8 | 90218,4 | 110772,3 | 144536,02 |
| включая созидательные                     | 8806,2  | 10465,9 | 6701,1  | 12363,1 | 9986,4  | 9157,2  | 14568,7 | 21870,6  | 30972,6   |
| проектирование и технологические работы - | 319,0   | 351,4   | 120,5   | 220,3   | 782,7   | 575,0   | 632,5   | 673,2    | 751,1     |
| научно-техническая служба                 | 32,6    | 39,1    | 1825,9  | 5664,3  | 5691,8  | 5990,8  | 7706,3  | 8112,8   | 11258,8   |

*Источник: [132]*

Анализ показывает, что одним из важных элементов развития современной промышленности – это инновационная активность. Как видно из таблицы в 2024 г. наблюдается рост по всем показателям, особенно в части научно-технических и научно-исследовательских работ, проектирование и технологические работы, а также научно-технические службы.

Следующая проблема в инновационном развитии отрасли – это внедрение более дешевой упаковки, например картона, что также соответствует тенденции в области «зеленой экономики». Налоговая оптимизация также относится к решениям, которые реализуются преимущественно для крупных предприятий.

Сегодня мировая пищевая промышленность сталкивается с динамичными технико-технологическими и экономическими изменениями и вызовами, вызванными постоянным спросом потребителей на новую, качественную и безопасную для здоровья продукцию. Выживание на рынке обеспечивается постоянными инновациями, соответствующими запросам потребителей. С другой стороны, пищевая промышленность Республики Таджикистан представляет собой отрасль с традиционно низкой наукоемкостью. Это связано с существованием разрыва между исследовательскими программами и потребностями развития пищевой промышленности, пищевых технологов и исследователей. Кроме того, недостаточная коммуникация между научно-исследовательскими организациями и субъектами предпринимательства и недостаточная коммуникация между субъектами хозяйствования и потребителями, как конечными пользователями, игнорирование мнения потребителей создателями стратегий исследований и разработок в пищевой промышленности являются базовыми проблемами в инновационном развитии отрасли.

Чтобы повысить конкурентоспособность, прибыльность и большую долю рынка, современные промышленные предприятия должны быть инновационно активными. В связи с этим, Правительство Республики Таджикистан должна обратиться к развитию инновационных технологий, подходов и бизнес-моделей для пищевой промышленности, поскольку это является ключевым фактором повышения ее конкурентоспособности. К ключевым задачам инноваций в пищевой промышленности следует отнести:

- улучшение качества существующей и расширение ассортимента высококачественной продукцией;
- повышение мощности и гибкости производственного процесса, включая разработку машин и оборудования для пищевой промышленности;
- повышение безопасности пищевых продуктов и контроля качества продукции пищевой промышленности;
- совершенствование бизнес-моделей с целью увеличения доли рынка.

Анализ показывает, что «государства недостаточно финансовых ресурсов для поддержки инновационного развития пищевой промышленности и активного применения информационно-коммуникационных технологий» [46]. В современных условиях решения в области информационных и коммуникационных технологий позволяют:

- Автоматизация производственного процесса, позволяющая увеличить объемы производства, снизить затраты и рационально использовать ресурсы;

- Контроль процесса хранения, обеспечивающий стандартность состава продукта, качество отдельных ингредиентов и продукта в целом, а также рациональное использование производственных ресурсов, таких как вода и энергия;

- Контроль производственного процесса, который обеспечивает качество, единообразие, отслеживаемость, бизнес-стандарты, стандарты безопасности пищевых продуктов и гигиены;

- Управление запасами сырья, материалов и готовой продукции, что облегчает процесс закупок, производства, манипуляций и распределения;

- Управление информацией и формирование баз данных;

- Постоянная связь с клиентами и потребителями в любой точке мира;

- Содействие административным, бухгалтерским и финансовым операциям;

- Информирование о требованиях рынка, спросе и предложении.

Анализ потребительского рынка показывает, что для нормализации ситуации требуется «принятия дополнительных мер по увеличению объемов производства продукции пищевой промышленности, повышению ее качества, обеспечению конкурентоспособности отрасли и развитию пищевой промышленности в тесной связи с аграрным сектором. В связи с этим необходимо реализовать меры по следующим направлениям:

- совершенствование структуры, обновление и техническое перевооружение действующих предприятий;

- поощрение личной инициативы предпринимателей, занятых в производстве, по созданию новых предприятий по выпуску импортозамещающей продукции;
- увеличение объемов промышленной переработки и эффективного использования сырья, увеличение удельного веса промышленной переработки сырья в цепочке добавленной стоимости;
- восстановление производственной мощности временно закрытых предприятий путем восполнения основных и оборотных фондов;
- инвестиции в технологическую модернизацию и перевооружение с целью расширения номенклатуры и разнообразия продукции, повышения качества продукции, улучшения формы и качества упаковки, продвижения и продвижения маркетинговой деятельности;
- снижение зависимости потребительского рынка страны от импортных продуктов питания» [7].

Таким образом, пищевая промышленность работает в условиях растущей глобализации. Информация о производстве, сбыте и условиях рынка доступна для наибольшего количества продукции, требования рынка стандартизируются под влиянием транснациональных компаний; закупки и размещение продукции становятся централизованными, а производители и покупатели располагаются по всему миру. Ожидается, что в цепочках создания стоимости консолидация продолжится посредством горизонтальной и вертикальной интеграции. Консолидация, однако, означает не только покупку или слияние предприятий, но также сотрудничество и объединение МСП ради самых разных бизнес-целей. Увеличение покупательной способности населения и рост численности населения приводят к увеличению спроса и потребления продуктов питания при незначительном росте цен.

## **2.2. Анализ инновационной активности предприятий пищевой промышленности Республики Таджикистан**

В результате проведенных реформ, объявления ускоренной индустриализации в качестве приоритета национального развития, а также

объявления 2022-2026 гг. Годами развития промышленности в Республике Таджикистан сформировались качественно новые социально-экономические и политические условия, которые обусловили важность поиска путей инновационного развития промышленности. В период перехода к новой модели социально-экономического развития были пересмотрены приоритеты в области инновационного развития промышленности. Одним из наиболее результативных показателей развития промышленности в последние годы стало повышение доли инновационно активными промышленными предприятиями.

В разрезе сфер деятельности промышленных предприятий Республики Таджикистана в анализируемый период можно отметить, что доля предприятий, реализовавших несколько видов инноваций, в частности продуктовых, процессных, и маркетинговых составляет 11%. Положительная динамика в основном зафиксирована в сфере пищевой промышленности и ряда предприятий легкой промышленности. Рассмотренные предприятия в основном внедряли инновации в области совершенствования организационных и маркетинговых методов. В то же время по сравнению с периодом 2016-2020 гг. наблюдается снижение удельного веса отдельных категорий инновационно-активных предприятий.

Согласно анализированным данным по пищевой промышленности наибольшее количество инноваций зарегистрировано на предприятиях Согдийской области и города Душанбе. Анализ показал, что среди наиболее приоритетных и востребованных направлений инновационной активности предприятий пищевой промышленности Согдийской области и города Душанбе выделяются особенно предприятия, внедряющие инновации в области организационных и маркетинговых методов. Также на ряде предприятий наблюдается активное внедрение маркетинговых инноваций, инновации в сфере организационных методов управления, продуктовые инновации, а также на малых количествах предприятий наблюдается реализация процессных и комбинированных процессно-продуктовых инноваций.

Пищевая промышленность один из главных отраслей промышленности Республики Таджикистан. На сегодняшний день как и любая отрасль, пищевая промышленность постоянно меняется, особенно в последние годы в данной отрасли промышленности введены в эксплуатацию новые производственные мощности и единицы. Наряду с этим, происходят качественные изменения, которые являются результатом изменений внутри сектора, так и изменениями, связанными с влиянием внешних факторов. Главным достижением в контексте данных изменений является внедрений инновационных технологий на предприятиях пищевой промышленности и активизации инновационной деятельности, связанные с ускоренной индустриализацией экономики Республики Таджикистан.

Пищевая промышленность как приоритетная и ведущая отрасль промышленности страны в 2023 году за счет создания современных предприятий, производства импортозамещающей и экспортоориентированной продукции обеспечила увеличение объемов производства. За этот период предприятия отрасли показали положительную динамику и достигли объема производства 11,6 млрд сомони, что составляет 127,0% или на сумму 2,5. млрд сомони больше, чем по сравнению с 2022 году. Темп роста пищевой промышленности является самым высоким показателем в промышленности Республики Таджикистан, что составляет 24,8% от общего объема промышленной продукции. Все это привело к укреплению место и роли пищевой промышленности в структуре национальной промышленности страны (табл. 2.5.).

**Таблица 2.5. - Структура отраслей промышленности Республики Таджикистан в 2016-2022гг. (в процентах)**

| Показатели                       | Годы  |       |       |       |       |       |       |
|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  |
| <b>Вся промышленность</b>        | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| <b>Добывающая промышленность</b> | 19,9  | 22,6  | 19,6  | 17,6  | 13,9  | 21,6  | 20,7  |
| из неё:                          |       |       |       |       |       |       |       |
| добыча энергетических материалов | 1,5   | 1,5   | 1,4   | 1,4   | 1,4   | 1,2   | 1,4   |

|   |             |             |             |             |             |             |             |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| добыча неэнергетических материалов  | 18,4        | 21,1        | 18,2        | 16,2        | 12,5        | 20,4        | 19,3        |
| <b>Обрабатывающая промышленность</b>  | 62,1        | 58,6        | 56,6        | 57,8        | 61,7        | 57,5        | 61,6        |
| из неё:   |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>производство пищевых продуктов, включая напитки, и табака</b>              | <b>24,4</b> | <b>21,4</b> | <b>20,5</b> | <b>19,6</b> | <b>22,9</b> | <b>19,6</b> | <b>24,1</b> |
| текстильное и швейное производство  | 10,1        | 11,8        | 10,4        | 9,5         | 9,3         | 10,5        | 11,0        |
| производство кожи, изделий из кожи и производство обуви                       | 0,3         | 0,3         | 0,3         | 0,3         | 0,3         | 0,3         | 0,3         |
| обработка древесины и производство изделий из дерева                          | 0,7         | 0,6         | 0,6         | 0,5         | 0,5         | 0,3         | 0,3         |
| целлюлозно-бумажное производство, издательская и полиграфическая деятельность | 0,8         | 0,7         | 1,0         | 0,9         | 0,6         | 0,6         | 0,6         |
| химическое производство   | 0,6         | 0,5         | 0,6         | 0,6         | 0,6         | 0,7         | 1,0         |
| производство резиновых и пластмассовых изделий                                | 0,6         | 0,8         | 0,8         | 1,0         | 1,0         | 1,0         | 1,2         |
| производство прочих неметаллических минеральных продуктов                     | 11,0        | 10,4        | 9,6         | 9,4         | 8,8         | 7,4         | 6,8         |
| металлургическое производство и производство готовых металлических изделий    | 12,3        | 10,9        | 11,3        | 14,0        | 16,1        | 15,4        | 14,2        |
| машиностроение  | 0,8         | 0,7         | 0,9         | 1,1         | 0,9         | 1,0         | 1,4         |
| прочие отрасли промышленности   | 0,2         | 0,2         | 0,2         | 0,4         | 0,4         | 0,4         | 0,5         |
| <b>Производство и распределение электроэнергии, воды, газа и тепло</b>        | 18,0        | 18,8        | 23,8        | 24,6        | 24,4        | 20,9        | 17,7        |

*Источник: [131]*

Анализ данных таблицы показывает, что в 2016-2019гг. наблюдалась снижение доли пищевой промышленности в структуре национальной промышленности. Но, уже начиная с 2020г. наблюдается скользящая динамика роста доли пищевой промышленности в структуре промышленности страны. Эти изменения вызваны как увеличением доли других отраслей в структуре промышленности, так и негативными тенденциями в функционирования предприятий пищевой промышленности.

В настоящее время в Республике Таджикистан в сфере обрабатывающей промышленности наблюдается положительная тенденция в области

инновационного развития хозяйствующих субъектов. Это свидетельствует о наличии потенциала для инновационного развития и возможности коммерциализации результатов инновационной деятельности в науке и производстве.

Согласно официальной статистике пищевая промышленность является одной из наиболее фрагментированных отраслей промышленности Республики Таджикистан. Это обусловлено с тем, что на отечественном рынке работает множество более 600 предприятий, которые в основном представлены малыми и средними предприятиями. Практика показывает, что для того чтобы продукция этих предприятий выдерживала возрастающую конкуренцию, необходимо эффективно управлять и нанимать на работу высококвалифицированных сотрудников, особенно реализовать политики в области использования открытых к технологическим инноваций, с учетом современных тенденций, которые характерны для пищевой промышленности.

Данное достижение отрасли является свидетельством эффективной деятельности должностных лиц отрасли, в том числе ГУП «Хуруквори», ГУП «Галла» и ГУП «Гушту шир» по направлению ведения тесного сотрудничества с промышленными предприятиями, реализации меры по расширению производства и обеспечению конкурентоспособности выпускаемой продукции на внутренних рынках и являются иностранными.

Только в 2023 году в пищевой промышленности в целях расширения производственных мощностей, увеличения объемов производства и ассортимента промышленной пищевой продукции построено и введено в эксплуатацию 165 предприятий с 881 рабочим местом.

Например, в 2023 году при непосредственном участии Президента страны, Лидера нации, уважаемого Эмомали Рахмона были сданы в эксплуатацию предприятия по производству куриного мяса «Гянджи Сомон», «Мурги Бебахо» города Гулистон и «Анко-Инвест» города Гулистон Бободжон Гафуровского района, предприятие по производству макаронных

изделий «Ратель» «Паста» Дарвазского района, новый цех по производству кондитерских изделий «Амири» города Душанбе и другие.

В результате в 2023 году по сравнению с 2022 годом увеличились объемы производства «молочной продукции, сыров, мяса и мясопродуктов, сухофруктов, плодоовощных консервов, алкогольных и безалкогольных напитков, муки, хлеба, риса, кондитерских изделий, макаронных изделий, была обеспечена пищевая и техническая соль и растительное масло» [7].

Анализ показывает, что институциональные и организационно-экономические условия, особенно открытость рынка и низкая потребительская активность являются существенным барьером для инновационного развития пищевой промышленности. В этом контексте важным представляется активизация инновационной деятельности на основе изучения зарубежного опыта, формирования нового менеджмента, а также развития маркетинговой деятельности на предприятиях пищевой промышленности.

Пищевая промышленность является важным видом деятельности в структуре экономики в целом и прежде всего в структуре промышленности. Его важность обусловлена тем фактом, что эту отрасль часто отождествляют с производством продуктов питания в целом. Это, в свою очередь, связано с тем, что в пищевой промышленности осуществляется процесс переработки, отделки и подготовки к немедленному конечному потреблению 60-80% первичной сельскохозяйственной продукции в зависимости от структуры данной сырьевой базы сельского хозяйства и уровня ее развития.

В общем экономическом, социальном и экономическом развитии Республики Таджикистан пищевая промышленность играет ключевую роль. С ускоренной индустриализацией и развитием промышленности происходит и развитие пищевой промышленности, и ее участие в обеспечении занятости, создании общественного продукта, а также в структуре личного потребления.

В процессе исследования нами проанализированы деятельность предприятий пищевой промышленности, в результате которой выделены ряд

проблем, которые сдерживают устойчивое развитие пищевой промышленности Республики Таджикистан:

- С учетом конкурентных преимуществ сельского хозяйства Республики Таджикистан и актуализации применения принципов «зеленой экономики» необходимо разработать стратегию инновационного развития пищевой промышленности с акцентом на эко-производства. В данном направлении также необходимо «повысить эффективность производственных процессов и разработать мероприятия по рациональному использованию ресурсов» [34; 35], создать эффективный менеджмент для перехода на бережливое производство.

Следует отметить, что увеличение объема производства продукции пищевой промышленности в 2024 году обусловлено, главным образом, увеличением объемов производства комбикормов для птицы и скота на 115,9%, безалкогольных напитков на 131,1%, макаронных изделий на 131,1%. 130,2%, соль поваренная 118,4%, мясо птицы 110,4%, сухофрукты 117,0%, чистые молочные продукты 109,5% и рис 117,8%.

С увеличением объемов производства постоянно повышается уровень обеспечения потребительского рынка страны продукцией отечественного производства, что является основной задачей пищевой промышленности, и в 2023 году доля мяса составит 96,3%, мягких напитки 92,3%, мука 90,7%, молочная продукция 69,2%, кондитерские изделия 45,5%, макаронные изделия 53,7% и растительное масло 19,2%.

В результате стабилизировалось положение отечественной продукции на внутреннем рынке, увеличился экспорт в страны СНГ, США, Европу и Китай, а также впервые экспортировали безалкогольные напитки, минеральная вода, фрукты и овощные соки, в том числе для детей, были экспортированы в Китайскую Народную Республику организованной компанией «Оби Зулол».

Если основная продукция пищевой промышленности была экспортирована за границу в 2022 году на сумму 42,6 млн долларов США, то

в 2023 году этот показатель составил 50,1 млн долларов США, что составляет 117,6% по сравнению с 2022 годом или составляет более 7,5 млн долларов США. В 2023 году за границу экспортировано 81,8 тыс. тонн сухофруктов, 27,4 тыс. тонн безалкогольных напитков, 577,0 тонн соли, 1,9 тыс. тонн плодоовощных консервов, 7,1 тыс. тонн муки, 445,9 тонн кондитерских изделий и 664,0 тонн желатина. Увеличение объема экспорта произошло в основном за счет сухофруктов в 1,6 раза и безалкогольных напитков в 1,7 раза, комбикормов и остальных продуктов пищевой промышленности в 2,0 раза и муки на 113,4%.

На наш взгляд создание таких групп для разработки инновационных продуктов, и особенно для разработки функциональных продуктов питания, также станет главной задачей современного менеджмента промышленных предприятий. В условиях Республики Таджикистан, где пищевая промышленность имеет потенциал для наращивания экспорта необходимо разработать и реализовать новые инновационные производства.

По результатам проведенного исследования можно подчеркнуть, что в ближайшей перспективе движущей силой и фактором устойчивого развития предприятий пищевой промышленности станет активизация инновационной деятельности. Формирование менеджмента инновационной деятельности и разработка новых продуктов, которые должны соответствовать более высоким стандартам качества, входят в число приоритетных задач развития пищевой промышленности.

Применительно к предприятиям пищевой промышленности новая инновационная стратегия должна быть направлена на производства качественной и полезной продукции. Анализ имеющихся данных показывает, что признание потребителями является ключевым элементом тестирования и вывода на рынок инновационных продуктов и решений.

В условиях Республики Таджикистан принятие новых решений потребителем может быть достигнуто путем предоставления знаний о производстве, преимуществах для клиента и возможных затратах. Здесь

необходимо будет усилить достоверную и понятную информацию и повысить уровень доверия между производителем (внедряющим инновационное решение) и потребителем.

За первое полугодие предприятия отрасли реализовали различной промышленной пищевой продукции на 4,7 миллиона сомони. Остаток продукции на складах по состоянию на 1 июля 2024 года составляет 283,4 млн сомони, что свидетельствует о том, что существующие производственные мощности предприятий отрасли достаточны для полного удовлетворения потребностей потребительского рынка страны основными продуктами питания. промышленные пищевые продукты.

Стоит отметить, что хотя за отчетный период темп роста пищевой промышленности составил 8,1 процента, а объем производства большинства перечня промышленных пищевых продуктов в 2,3 раза превысил 100,2 процента, с принятием законодательных Негативное влияние на показатели отрасли оказали действующие в 2024 году положения об освобождении импорта мяса птицы и кормов для скота от уплаты налога на добавленную стоимость и взимании налога на добавленную стоимость по ставке 14 процентов с отечественных предприятий по производству птицеводства и кормов для скота.

Для анализа инновационной активности 15 предприятий пищевой промышленности нами были детализированы направления анализа и форма оценки инновационной деятельности промышленных предприятий (Рис. 2.2.).



**Рис. 2.2. Направления оценки иновационной активности предприятий пищевой промышленности (разработана автором)**

В последние годы задача, приобретающая особую актуальность в условиях множества субъектов, действующих на рынке, – это вовлечение предприятий во взаимодействие с внешней средой. Это означает не только установление и поддержание контактов с поставщиками сырья, что обычно и происходит, но и с отечественными и зарубежными конкурентами. Проблемы, связанные с расширением производителей, могут быть решены с помощью таких методов, как разработка открытого исходного кода и открытые иновации, совместная научно-исследовательская деятельность и развитие сетей сотрудничества.

Проведенное на основе выбранных индикаторов исследование показывает, что предприятия пищевой промышленности Республики Таджикистан ведут активную политику в области расширения иновационной деятельности. Анализ показывает, что иновационная активность особенно заметно на предприятия обрабатывающей промышленности, а наиболее иновационно активными предприятиями как раз являются предприятия пищевой промышленности. Эти иновации относятся как к процессным иновациям так и к продуктовым иновациям. Для более подробного анализа показателя уровня иновационной активности некоторых предприятий

пищевой промышленности можно анализировать следующие данные (табл. 2.6.).

**Таблица 2.6. Инновационная активность предприятий пищевой промышленности Республики Таджикистан**

| Отрасл   | Общая предприятий, участвующих в опросе ед. | Число предприятий, осуществивших инновационную деятельность |                      |                            |                            |
|--|---|---|----------------------|----------------------------|----------------------------|
|  |   | 2021  | 2022                 | 2023                       | 2024                       |
| Мясомолочные предприятия                         | 4   | ПЦ<br>ПР<br>ТХ<br>МР  | ПЦ<br>ПР<br>ТХ<br>МР | ПЦ<br>ПР<br>ТХ<br>МР       | ПЦ<br>ПР<br>ТХ<br>МР       |
| Маслобойные предприятия                          | 2   | ТХ<br>ПЦ  | ТХ<br>ПЦ             | ТХ<br>ПЦ                   | ТХ<br>ПЦ<br>МР             |
| Предприятия, производящие безалкогольные напитки | 2   | ПЦ<br>ПР<br>МР<br>ТХ  | ПЦ<br>ПР<br>МР<br>ТХ | ПЦ<br>ПР<br>МР<br>ТХ       | ПЦ<br>ПР<br>МР<br>ТХ<br>УП |
| Производящие кондитерскую продукцию              | 5   | ПЦ<br>ПР<br>МР<br>ТХ  | ПЦ<br>ПР<br>МР<br>ТХ | ПЦ<br>ПР<br>МР<br>ТХ<br>УП | ПЦ<br>ПР<br>МР<br>ТХ<br>УП |
| Производящие алкогольную продукцию               | 2   | ПЦ<br>ПР<br>МР<br>ТХ  | ПЦ<br>ПР<br>МР<br>ТХ | ПЦ<br>ПР<br>МР<br>ТХ       | ПЦ<br>ПР<br>МР<br>ТХ       |
| Всего, предприятия                               |   | 15  |                      |                            |                            |

*Примечание: ПЦ - процессные инновации; ПР- продуктовые инновации; ТХ- технологические инновации. МР- маркетинговые инновации; УП - управлеческие инновации*

Анализ данных показывает, что во всех исследованных предприятиях осуществлялась инновационная деятельность. Например, на предприятиях производящих мясомолочную продукцию были реализованы как процессные, так и продуктовые и технологические инновации. Это означает, что в рассматриваемый период предприятия внедряли инновационные технологии, совершенствовали организационно-экономические процессы, а также произвели новую продукцию. Таким образом, на предприятиях по производству безалкогольных напитков были осуществлены процессные,

продуктовые и технологические инновации. Масложирные предприятия характеризуются процессным и технологическим инновациям, что характерно для данных видов производства пищевой промышленности.

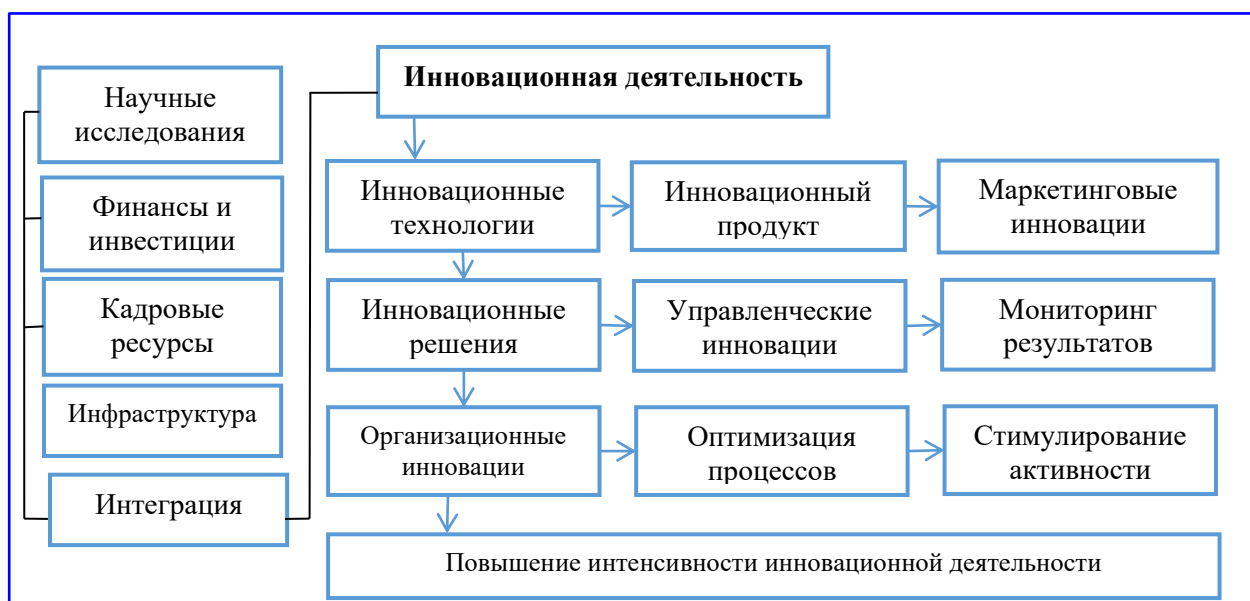
Необходимо заметить, что проведенные нами опрос показал, что только на предприятиях, производящие безалкогольные напитки и производящие кондитерскую продукцию наблюдается внедрение управленческих инноваций. На данных предприятиях были созданы специальные отделы и созданы функциональные единицы, которые занимаются вопросами стратегического развития и оптимизации производственных процессов.

В последние годы растущая конкуренция рассматривается как проблема, которая будет усиливаться. На внутреннем рынке ценовая конкуренция и проблемы, связанные с дистрибуцией, потребуют от предпринимателей наличия соответствующих технических ресурсов и совершенствования существующих технологических линий, чтобы противостоять конкуренции. Качество продукции и специфика предлагаемого ассортимента будут определять конкурентоспособность предприятий пищевой промышленности.

По результатам анализа и оценки инновационной активности предприятий пищевой промышленности необходимо определить методику повышения инновационной активности и интенсивности инновационной деятельности. Для этого нами разработана схема активизации инновационной деятельности и выделены основные факторы и этапы реализации инновационной политики, направленной на повышение инновационной активности предприятий пищевой промышленности (Рис. 2.3.).

На наш взгляд, при реализации данной схемы важно определить, какие компетенции следует развивать внутри предприятия, а какие следует основывать на аутсорсинге навыков и ресурсов. Принятие новой инновационной модели и последующее определение стратегии поиска соответствующих знаний и ресурсов станет лучшим решением для предприятий отрасли высококачественной продукции. Однако развитие в этой сфере может зависеть от присоединения к финансовой группе и

сотрудничества с сектором исследований и разработок, к чему многие отечественные предприятия не готовы.



**Рис. 2.3. Параметры управления повышением инновационной активности на промышленных предприятиях (разработка автора)**

Следует отметить, что в условиях пандемии и негативного влияние внешних шоков на экономику Республики Таджикистан произошли серьёзные изменения. Хотя отдельного отчета по оценке влияния пандемии COVID-19 на различные сферы национальной экономики Республики Таджикистан не существует, но проведенное нами исследование показало, что все-таки они стали основой для структурных сдвигов и изменений в отраслях промышленности нашей страны. Пандемия COVID-19, которая существенно затронула все отрасли экономики, подчеркивала необходимость выполнения дополнительных санитарных рекомендаций на предприятиях. Рост ожидания потребителей в отношении безопасности, привело к росту спроса на качественную продукцию.

Одним из главных проблем в анализированных нами предприятиях – это отсутствие детализированных процедур и низкая квалификация сотрудников на каждом отдельном уровне управления. Проведённый нами опрос показал, что необходимо организовать курсы повышения квалификации для сотрудников, ответственных за непосредственные контакты с клиентами и поставщиками, а также сотрудников отделов обслуживания клиентов.

В этих условиях, на наш взгляд, ключевой задачей в повышении квалификации персонала предприятий пищевой промышленности является широкая и быстрая передача знаний и процедур по организации и управления инновационной деятельности. В этом направлении растут требования к цифровым технологиям, которые позволят отслеживать и лучше контролировать цепочку поставок, а также приобретать соответствующую цифровую квалификацию.

Согласно анализу предприятия пищевой промышленности, несмотря на относительно хороший уровень развития демонстрируют низкий уровень инноваций, а также испытывают трудности с оценкой собственной конкурентной позиции. В результате реализации научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ промышленные перерабатывающие предприятия могут оптимизировать производственный процесс, т.е. выполнять заданную работу быстрее, эффективнее и дешевле. Более того, в результате реализованных инициатив предприятия пищевой промышленности могут предложить своим потребителям новые продукты или услуги. Проведенное нами исследование показало, что инновации необходимы для развития. В практике деятельности предприятий инновации могут способствовать снижению издержек производства и тем самым повышению конкурентоспособности.

Если инновации будут способствовать повышению качества продукции, предприятие также станет более конкурентоспособной. Внедрение инновационных решений может стать возможностью для предпринимателей в условиях существующего дефицита кадров – автоматизация производства могла бы в какой-то мере смягчить проблему отсутствия доступа к квалифицированным кадрам. Это, конечно, касается тех сфер, где труд человека может быть заменен машиной.

Вопрос разработки и внедрения инноваций, конечно, будет варьироваться в зависимости от размера предприятия. В крупных предприятиях часто есть отдельные подразделения, отвечающие за

исследования, разработки и инновации, сотрудники которых занимаются этой областью полный рабочий день. Благодаря этому предприятия имеют больше знаний об имеющихся мощностях, а также о возможных внешних источниках финансирования для реализации научно-исследовательских работ. В свою очередь, малые и средние предприятия нуждаются в большей поддержке в этой сфере.

В Республике Таджикистан обеспечение продовольственной безопасности и повышение доступа населения к качественным продуктам питания является стратегическим приоритетом. Отечественная пищевая промышленность базируется в основном на отечественном сырье и импортируемым компонентам. В условиях сохраняющейся высокой неопределенности относительно перспектив рынка, а также выявленных слабых звеньев в цепочке поставок предприятия пищевой промышленности в ближайшее время попытаются перестроить свои стратегии, уделяя больше внимания стабильности рынка сбыта и обеспечение непрерывности поставок.

Таким образом, некоторые из выявленных проблем и барьеров на пути устойчивого развития пищевой промышленности Республики Таджикистан обусловлены тем фактом, что этот сектор разнообразен и представлен небольшими предприятиями, которые удовлетворяют спрос на местных рынках. В то же время, по сравнению со все более сильными крупными предприятиями с иностранным капиталом, отечественный продовольственный рынок характеризуется низкой консолидацией.

На наш взгляд, залогом успеха предприятий пищевой промышленности Республики Таджикистан является инновационная деятельность и профессиональное инвестирование в человеческий капитал и маркетинг. Проведенное нами исследование показало, что формирование нового и действенного менеджмента инновационной активности может стать основой для эффективного функционирования и устойчивого развития промышленных предприятий.

Активизация инновационной деятельности также связано с развитием инновационной инфраструктуры. На сегодняшний день, основной характеристикой развития инновационной инфраструктуры в Республике Таджикистан является выраженная региональная неравномерность, то есть концентрация элементов бизнес-инфраструктуры в городе Душанбе и городе Худжанд. Элементы бизнес-инфраструктуры развивались не планомерно в соответствии с потребностями, а стихийно в соответствии с динамикой притока донорских средств и прямых иностранных инвестиций.

Анализируя состояние сектора пищевой промышленности в Республике Таджикистан, мы приходим к выводу, что недостаточно информации о возможностях, которые может предоставить развитие предпринимательской инфраструктуры, и что в предстоящий период нам следует работать над образованием субъектов хозяйствования из этой области.

Предприятия пищевой промышленности по-прежнему очень мало инвестируют в исследования и разработки, а также в инновации. Существует выраженная потребность в продвижении и завоевании новых рынков. Они выражают потребность в дополнительной поддержке в бизнесе и конкретных услугах, а также в улучшении связи с местными органами власти. На основании вышеизложенных выводов были сформулированы следующие рекомендации:

- Разработка четко сфокусированных и скоординированных инструментов поддержки, предназначенных для сектора пищевой промышленности, которые будут способствовать технологическому и рыночному развитию при комплексной инфраструктурной поддержке.

- Улучшение маркетинговой и рекламной деятельности с целью лучшего признания на рынке и повышения конкурентоспособности.

- Работа над выполнением требований законодательства - как предпосылка для все более требовательного присутствия как на внутреннем, так и на международных рынках.

- Образование, профессиональный и научный подход в области развития предпринимательской инфраструктуры в отрасли.

- Укрепление потенциала местных органов власти для оказания лучшей нефинансовой поддержки МСП в этом секторе. Более интенсивное включение темы «развитие предпринимательской инфраструктуры» в будущее стратегическое планирование на местном уровне.

- Повышение уровня осведомленности и предоставление информации о возможностях приобретения и использования общего оборудования. Развитие предпринимательской инфраструктуры должно обеспечить высокое качество продукции, конкурентоспособную продукцию и предоставление качественных услуг.

- Улучшение доступа к внешним источникам финансирования. Существует несколько отечественных и зарубежных источников финансирования предпринимательской инфраструктуры, которые могут помочь в разработке проектных идей и идей по развитию предпринимательской инфраструктуры, которые недостаточно используются в регионе.

Разработка проектов, которые помогут заинтересованным в переходе от первичного сельскохозяйственного производства к перерабатывающему сектору. Более эффективное использование институтов поддержки бизнеса в части внесения изменений в нормативные акты и принятия новых мер по поддержке развития продовольственного сектора. При этом для преодоления технологического разрыва в промышленном производстве необходимо совершенствовать менеджмент инновационной активности предприятий пищевой промышленности и обеспечить рост эффективности инновационной инфраструктуры. Для этого необходимо на основе изучения зарубежных научно-технических и технологических достижений создать национальную инновационную систему, направленную на активизации инновационных процессов и реализации политики в области индустриально-инновационного развития.

На наш взгляд, Республика Таджикистан в значительной степени зависит от импортируемых инновационных технологий и решений, что подтверждает актуальность формирования высокотехнологичных отраслей промышленности. Как показывает мировая практика именно промышленность демонстрирует наибольшую инновационную активность.

Как показало проведенное нами исследование повышение инновационной активности промышленных предприятий зависит также от конкурсного финансирования научно-исследовательских и инновационных проектов, предоставления налоговых льгот, развитие системы защиты прав интеллектуальной собственности, а также создания фонда венчурного финансирования. На сегодняшний день, научно-технический потенциал также необходимо для разработки и реализации инновационной стратегии. Как показал наш анализ, в регионах страны еще не сформирована инновационно-технологические центры, которые могли бы способствовать повышению инновационной активности промышленных предприятий.

На сегодняшний день важным направлением повышения инновационной активности промышленных предприятий выступает финансовое обеспечение научно-исследовательской и инновационной деятельности. В целях стимулирования «инновационных процессов и активизации инновационной деятельности на промышленных предприятиях правительством были представлены налоговые льготы (через инвестиционные вложения)» [85] и таможенные преференции, направленные повышение инновационной активности промышленных предприятий и стимулирования инновационной деятельности. Предоставления налоговых льгот инновационно активным предприятиям, особенно на начальных этапах их создания и функционирования играет ключевую роль в повышении инновационной активности субъектов предпринимательской деятельности.

На наш взгляд для повышения инновационной активности промышленных предприятий налоговые преференции необходимо сосредоточить в технопарках, инновационно-технологических центрах и

свободных экономических зонах. Это обусловлено тем, что развитие инновационной деятельности на промышленных предприятиях в определённой степени зависит от государственной поддержки и стимулирования. Для этого, в результате проведенных реформ были созданы новые органы исполнительной власти, в частности Агентство по инновациям и цифровым технологиям при Президенте Республики Таджикистан, и ряд технопарков и IT-центров в городах и районах страны.

Несмотря на достигнутые результаты также необходимо принять меры в направлении формирования благоприятной среды, способствующей активизации инновационной деятельности промышленных предприятий и внедрению новых технологий. Данная мера позволяет обеспечить производства конкурентоспособной продукции и реализовать инновационные проекты в направлении индустриально-инновационного развития. Важно также обеспечить высокое качество системы образования, подготовки и повышения квалификации кадров, что особенно необходимо для повышения эффективности менеджмента инновационной активности на промышленных предприятиях.

Таким образом, исследование современного состояния и динамики инновационной активности промышленных предприятий Республики Таджикистан показал, что исследования и разработки представляют собой приоритетную сферу экономической деятельности и требует выделения значительных средств. Исследования, разработки и инновации должны развиваться как для непосредственной цели развития самих промышленных предприятий, так и индустриально-инновационного развития экономики Таджикистана.

### **2.3. Обоснование форм и направлений формирования системы производственного менеджмента инновационной активности**

Пищевая промышленность отрасль промышленности, целью которой является производство продуктов и полуфабрикатов, в том числе на основе применения инновационных технологий. К предприятиям данной отрасли

относятся предприятия по переработке мяса, овощей, продуктов животного и растительного происхождения. Как было отмечено в предыдущем параграфе благодаря техническому прогрессу на предприятиях пищевой промышленности Республики Таджикистан более широко применяется процессные, продуктовые и технологические инновации.

Необходимо отметить, что использование инновационных технологий, особенно в совершенствовании производственных процессов позволяет ускорить их и тем самым повысить эффективность производства на предприятиях пищевой промышленности Республики Таджикистан. В данном контексте применение инновационных технологий облегчает контроль за ходом того или иного процесса и повышает вероятность оперативного выявления всяких отклонений в развитии инновационной деятельности.

Как показывает практика, пищевая промышленность в силу своей специфики очень требовательна и чувствительна к технологическим изменениям и инновационным тенденциям. Это заставляет производителей, дистрибьюторов и интеграторов, связанных с внедрением инновационных технологий, уделять большое внимание каждой детали. В процессах производства продуктов питания важным аспектом является инновационных решений на поддержание соответствующей чистоты и стерильности для защиты от потенциального загрязнения пищевых продуктов. Следовательно, отдельные элементы производственных линий необходимо регулярно дезинфицировать, что требует внедрение соответствующих инновационных технологий. Из этого следует, что «главной целью производственного менеджмента инновационной активности выступает обеспечения технической безопасности производства пищевых продуктов» [96].

На промышленных предприятиях практически все виды деятельности, являющиеся элементами технологических процессов могут быть автоматизированы или роботизированы. Анализ предприятий пищевой промышленности Республики Таджикистан показывает, что крупные предприятия так или иначе прошли полную автоматизацию, а малые

предприятия частично автоматизированы. В нашем анализе мы на основе полученных результатов определили динамику инновационной активности на основе общего объема производства инновационной продукции (табл. 2.37).

**Таблица 2.7. Динамика инновационной продукции в общем объеме производства промышленных предприятий в период 2018-2022гг.\***

| Показатели   | Инновационно- активные предприятия |       |       |                   |       |       |                            |      |       |
|--|------------------------------------|-------|-------|-------------------|-------|-------|----------------------------|------|-------|
|  | ООО «Фабрикаи каннодии Амири»      |       |       | ЗАО «Файзи Расул» |       |       | ЗАО «Фабрикаи шири Саодат» |      |       |
|  | 2020                               | 2022  | 2023  | 2020              | 2022  | 2023  | 2020                       | 2022 | 2023  |
| Общий объем производства продукции (тыс.)          | 12 458                             | 13589 | 15789 | 21584             | 23598 | 23987 | 9658                       | 9889 | 10258 |
| Объем производства инновационной продукции (тыс.)  | 9851                               | 10251 | 10954 | 5264              | 6521  | 6985  | 2458                       | 2987 | 3125  |
| Удельный вес инновационной продукции в общий объем | 79                                 | 75,4  | 69,3  | 24,3              | 27,6  | 29,1  | 25,4                       | 30,2 | 30,4  |
| Рентабельность инновационной                       | 21.3                               | 20,4  | 20,1  | 19,6              | 18,7  | 21,5  | 22,1                       | 22,7 | 23,2  |

\*Рассчитано автором по годовым отчетам обследованных предприятий.

Анализ показывает, что в общем объеме производства продукции инновационная продукция в ЗАО «Амири», ЗАО «Файзи Расул» и ЗАО «Фабрикаи шири Саодат» в период с 2018г. по 2022г. имеет положительную тенденцию. К примеру ООО «Фабрикаи каннодии Амири» нас егодняшний день считается одним из крупнейших инновационных предприятий пищевой промышленности, которая занимается производством кондитерской продукции. Согласно технической документации годовая производственная мощность фабрики составляет 27 тысяч тонн продукции.

Важно отметить, что фабрика оснащена современными инновационными оборудованиями из Дании, Австрии, Нидерландов, Германии и Италии. Непосредственное посещение предприятия и ознакомление с производственным процессом показало, что подобная технология в странах Центральную Азию не имеет аналога. Анализ динамики

продаж и клиентской базы предприятия показало, что производимая продукция конкурентоспособна на рынке. Ознакомление с ассортиментом показало, что на сегодняшний день предприятия производить более 135 наименований кондитерской продукции.

Развитие инновационной деятельности подразумевает активизацию работ по всем направлениям организации производственного менеджмента. Одной из типичных и основных задач, выполняемых на производственных линиях, в том числе в пищевой промышленности, является транспортировка. Это касается сырья, полуфабрикатов и готовой продукции. Транспортировка может осуществляться в единичной и коллективной упаковке, включая поддоны. В основном к устройствам, используемым для транспорта, относятся трубопроводы и конвейеры. Первые используются для транспортировки жидкостей, газов и небольших сыпучих материалов. Конвейеры используются для транспортировки твердого сырья и полуфабрикатов, а также готовой продукции в единичной или сборной упаковке. К конвейерам относятся: ленточные конвейеры (ленточные конвейеры), пластинчатые конвейеры, ленточные конвейеры, цепные конвейеры, роликовые конвейеры и модульные конвейеры. На выбор типа используемого конвейера влияют многие факторы, а именно размеры, вес, конструкция, вязкость, тип материала и степень его гладкости.

Развитие системы управления инновационной активности на базе производственного менеджмента требует детализации объекта и предмета управления. Для этого необходимо выделить основные объекты управления и разработать систему принятия решений по каждой из отдельно выделенных направлений (Рис. 2.4.).



**Рис. 2.4. Направления и индикаторы управления инновационной активностью промышленных предприятий**

На основе вышеприведённых показателей и индикаторов рассмотрим основные направления развития инновационной деятельности на предприятиях пищевой промышленности. В направлении развития маркетинговых инноваций важным видом деятельности, который можно автоматизировать в пищевой промышленности, является упаковка. Упаковка может принимать различные формы, такие как размещение продукции в упаковке, индивидуальная упаковка, общая упаковка на поддонах. Последний из них называется паллетизацией и все чаще выполняется с помощью роботов. На рынке имеются автоматические упаковочные машины, предназначенные для этой цели.

Еще одним типичным видом деятельности, выполняемым на производственных линиях предприятий пищевой промышленности, является дозирование. Различные типы систем дозирования, благодаря которым можно эффективно и точно порционировать тот или иной продукт, существенно повышают эффективность производства и снижают риск возможных ошибок. Применяются для дозирования небольших однородных продуктов, сыпучих продуктов и жидкостей. Тип используемой системы зависит от размера, вязкости и консистенции порционируемого продукта.

Технологические и процессные инновации на промышленных предприятиях связаны с применением таких инновационных решений как датчики и счетчики. Вся система дозирования работает с использованием специальной системы управления, соответствующая конфигурация которой позволяет дозировать в соответствии с предполагаемыми потребностями. Система управления дозатором чаще всего является одной из субподрядных систем основной системы, управляющей данной производственной линией. Оператор должен иметь возможность корректировать настройки конфигурации системы дозирования.

Анализ показал, что на предприятиях пищевой промышленности внедрения инновационная система для взвешивания, так как данный аспект играет ключевую роль на различных этапах производственного процесса. Вообще говоря, взвешивание предназначено для контроля правильности производства. Часто системы, отвечающие за взвешивание, интегрированы с системами и машинами дозирования, смешивания, порционирования и упаковки. Благодаря их наличию вышеперечисленные задачи можно выполнять эффективно и точно. Модули взвешивания могут принимать различные формы в зависимости от конкретного применения и вытекающих из этого потребностей.

Контроль веса может быть необходим непосредственно на конвейерной ленте и осуществляться непрерывно. Модули взвешивания также могут быть интегрированы с резервуарами для контроля массы веществ внутри них. В такой ситуации весы чаще всего располагаются под баками. Еще одним видом весов являются платформенные весы, которые позволяют контролировать или определять вес различных видов грузов. Их ограничением является площадь поверхности платформы и максимальная грузоподъемность. Интересным видом весов являются весы, интегрированные с вилочным погрузчиком, которые позволяют существенно улучшить процесс транспортировки и погрузки грузов.

В ряде предприятий пищевой промышленности для развития системы

управления производством используются специальные машины, используемыми на промышленных предприятиях являются этикетировочные машины, основной задачей которых является нанесение этикеток на одиночную и групповую упаковку. Этикетировочная машина также может быть одним из элементов, дополняющих транспортные линии. Этикетка состоит из штрих-кода и необходимой информации, генерируемой системой, управляющей этикетировочными машинами. При необходимости система может разрешить ручное изменение данных на этикетке. Этикетки полезны на каждом этапе производства и транспортировки. Используя системы технического зрения, после маркировки заданных объектов их можно четко идентифицировать.

Для поддержания безопасности пищевых продуктов важно контролировать различные виды физических величин, имеющих отношение к данному технологическому процессу. Не менее важна проверка состояния окружающей среды, которая оказывает непосредственное влияние на конечный результат производства. Грамотно построенная система управления технологическим процессом также позволяет повысить его эффективность и контролировать правильность его протекания, а значит, оперативно реагировать на любые нарушения. Характеристики, которыми должен обладать датчик или измерительный прибор, адаптированный для применения в пищевой промышленности, - это достаточно высокий уровень защиты IP и конструкция, предотвращающая накопление грязи.

Основными физическими параметрами, которые необходимо контролировать в пищевой промышленности, являются температура и влажность. Очень важно проверять регулярность температуры и влажности окружающей среды, а также сырья и полуфабрикатов в резервуарах и трубопроводах. Стандартное использование датчиков и измерителей температуры – это также защита от перегрева различных типов элементов автоматики, используемых на производственных линиях. Правильность работы трубопроводов можно контролировать с помощью датчиков давления

и расхода, а датчики уровня чаще всего отвечают за поддержание соответствующего уровня сырья в резервуарах и защиту его от переполнения.

Для контроля качества и проверки присутствия могут использоваться ультразвуковые, оптические или индуктивные датчики, контроля уровня наполнения – емкостные, а контроля расхода жидкости – электромагнитные. В настоящее время системы технического зрения являются широко используемыми решениями на современных производственных предприятиях. Благодаря им можно контролировать различные физические характеристики, такие как форма или цвет, а также проверять наличие данных элементов в конкретном пространстве и выявлять потенциальные дефекты, возникающие в производственном процессе.

Рассмотренные системы работают на основе показаний специализированных датчиков и анализа изображения, полученного с камер. Примеры использования таких систем включают: проверку наличия продукта в упаковке, проверку наличия сырья на конвейерной ленте, проверку качества конечной продукции, ее комплектности и формы, проверку качества закрытия упаковки.

Пневматика является неотъемлемым элементом практически каждой системы автоматизации. Соответствующее управление энергией сжатого рабочего тела и преобразование ее в определенные режимы работы исполнительных механизмов - широко используемое явление в автоматизации. Пневматические элементы также должны быть правильно сконструированы и устойчивы к сложным условиям окружающей среды, преобладающим на производственных линиях промышленных предприятий, работающих в пищевой промышленности.

Управление одним устройством или группой устройств, являющихся частью данного производственного процесса, обычно осуществляется с помощью графического пользовательского интерфейса HMI. Оно позволяет контролировать основные параметры системы автоматизации, влиять на управляемый процесс, отображать важную для оператора системы

информацию и сообщения, просматривать текущее состояние системы и при необходимости выполнять основные сервисные действия. Специальное приложение обычно отображается на специально разработанной панели оператора. В подавляющем большинстве случаев панели оператора имеют сенсорные экраны. Все чаще панель интегрируется с промышленным компьютером, поддерживающим данный процесс.

Панели оператора, используемые в пищевой промышленности, должны соответствовать нескольким конкретным условиям, чтобы полностью достичь своих целей. Прежде всего, экраны должны иметь соответствующий уровень защиты IP. Это связано с необходимостью регулярно дезинфицировать целые производственные линии. По той же причине, а также из-за особенностей окружающей среды на пищевых предприятиях корпуса панелей оператора должны быть изготовлены из нержавеющей стали. Важно, чтобы экран имел соответствующую сенсорную чувствительность и, следовательно, работал надежно.

В пищевой промышленности используются специализированные устройства, изготовленные специально для процессов производства продуктов питания. К таким устройствам относятся режущие машины и слайсеры, которые состоят из питателя и режущего блока, на который подаются продукты, предназначенные для порционирования на полоски, ломтики или кубики. Рассматриваемые устройства можно использовать для нарезки овощей и фруктов, а также мяса, мясного ассорти и сыра. Лезвия часто заменяются струей воды под высоким давлением, которая точно режет продукт, сохраняя при этом высокую степень гигиены.

Овощи и фрукты также обрабатываются с использованием сепараторов для удаления мелких примесей, моечных машин, очистителей, шинковок, косточек, гребнеотделителей для отделения стеблей от замороженных фруктов и калибраторов для сортировки фруктов, и овощей по критериям размера. Прежде чем резать мясо, его необходимо предварительно очистить от костей. Эту задачу гораздо сложнее выполнить в автоматизированном режиме

из-за разнообразия форм и размеров отдельных кусков мяса.

Роботы часто могут быть полезны при реализации производственных процессов в пищевой промышленности. Их стандартные области применения, то есть упаковка, перемещение и паллетирование, идеально вписываются в специфику рассматриваемой отрасли. Различные типы манипуляторов и роботов облегчают выполнение повторяющихся действий, что положительно влияет на эффективность всего производства. Как и другие устройства, работающие на пищевых предприятиях, роботы должны соответствовать строгим стандартам и быть очень устойчивыми к конкретным условиям окружающей среды. Производители и дистрибьюторы, работающие в сфере робототехники, осознают этот факт и предлагают в своем портфолио устройства, специально предназначенные для приложений, связанных с пищевой промышленностью.

Помимо захватов в пищевой промышленности используются и другие исполнительные элементы. Для переноса используются присоски общего и специального назначения. Хорошим примером использования последних являются присоски для яиц, которые из-за высокой склонности к раздавливанию невозможно перемещать с помощью стандартных захватов. Другими примерами исполнительных элементов являются: ножи для точной нарезки мяса или дозаторы для нанесения кондитерских масс или посыпки готовых кондитерских изделий.

Таким образом, из краткого обзора решений автоматизации и робототехники, предназначенных для пищевой промышленности, можно сделать вывод, что производители, дистрибьюторы и интеграторы систем автоматизации стараются все больше ориентировать свои продукты и решения на конкретные отрасли. Их гибкий подход к потенциальным получателям положительно влияет на развитие автоматизации и роботизации. Производственные предприятия, работающие в пищевой промышленности, являются очень требовательными клиентами из-за многочисленных стандартов и ограничений, которые они должны соблюдать.

В процессе исследования было определено, что инновации представляют собой ключевой фактор роста и развития предприятий пищевой промышленности. С учетом важности данной сферы в национальной экономике Республики Таджикистан и будучи одной из приоритетных сфер в обеспечении продовольственной безопасности страны пищевая промышленность нуждается в инновационно активных предприятиях и росту их конкурентоспособности. Примечательно, что менеджмент современных предприятий пищевой промышленности Республики Таджикистан осознают, что инновации и инновационная активность предприятий обеспечивает ожидаемые результаты в том случае, если действия будут направлены на разработку и реализацию целенаправленной инновационной стратегии. В данном аспекте особое место занимает инновационная стратегия направленная на развитие человеческого капитал и достижения технологического суверенитета.

В процессе исследования анализ был направлен на оценку инновационной активности предприятий пищевой промышленности, а также на исследование территориального распределения предприятий, который характеризуются инновационной активностью. На основе анализа было установлено, что в период 2018–2023 гг. численность инновационно-активных предприятий, особенно в пищевой промышленности сократилась. Проведенное исследование показало, что к основным причинам снижения инновационной активности предприятий пищевой промышленности относятся недостаточность финансовых ресурсов, отсутствие инновационной стратегии, низкая инновационная зрелость предприятий, сдержанность собственников и менеджеров в принятии рисков в процессе внедрения инноваций, а также высокий уровень конкуренции с импортными продуктами.

В региональном разрезе зафиксировано, что доля инновационно-активных предприятий в основном сконцентрированы в Согдийской области и городе Душанбе. В других регионах страны производители в основном представлены малыми предприятиями, которые не имеют достаточного

финансового и организационно-экономического потенциала для роста инновационной активности.

На основе полученных и анализированных данных можно заключить, что распределение инновационно-активных предприятий по регионам свидетельствует о том, что наибольшее количество инноваций приходится на предприятиях расположенных в Согдийской области. Детализированные данные о доле и общем количестве инновационно-активных предприятий трудно систематизировать, так как официальная статистика не охватывает показатели инновационной деятельности и инновационного развития промышленных предприятий. На основе наблюдения и анализа полученных в результате опроса и анализа финансовых показателей предприятий пищевой промышленности можно заключить, что инновационно-активные предприятий продемонстрировали рост по сравнению с предыдущими периодами. Анализ показал, что в отраслевом разрезе промышленности наибольшее количество инновационно-активных предприятий приходилось на обрабатывающую, в частности на пищевую промышленность.

Анализ показал, что необходимо выделить средства и увеличить инвестиции в инновационно-активные предприятия по ряду направлений, в частности на расходы на исследования и разработки, а также на прочие виды инноваций. Кроме того, необходимо обеспечить рост инвестиционных вложений на приобретение инновационного оборудования, техники и программного обеспечения. В данном контексте можно сделать вывод о том, что в 2018–2023 гг. В пищевой промышленности Республики Таджикистан сохраняется относительно низкая результативность инновационной деятельности, что во многом обусловлено недостаточностью уровня инновационной активности промышленных предприятий.

Появление новых потребностей, обусловленных рыночными условиями, является основным стимулом для внедрения инноваций, ключевым аспектом которой выступает создание эффективного и действенного инновационного менеджмента. Анализ производственных и финансовых показателей

предприятий пищевой промышленности Республики Таджикистан в период пандемии показали, что потребность в продукции предприятий не снизилась, что требует более внимательного и стратегического подхода к организации и управления инновационной деятельности, повышение конкурентоспособности и устойчивому развитию данной отрасли.

В данных условиях необходимо организовать открытое инновационное производство, так как в последнее время увеличивается потребность в функциональные продукты питания, экологические продукты и новые решения в области использования остатков производства пищевых продуктов. Активизация инновационной деятельности, должно быть, направлена на внедрение новых технологий. В данном направлении, на наш взгляд, необходимо формирование менеджмента инновационной активности, направленной на формирование производственной политики. Производственная политика в данном случае должно включать приоритеты в области создания групп для разработки инновационных продуктов, где будут привлечены ученые, технологи, дизайнеры, психологи, а также диетологи с специалисты в области здоровой пищи.

Менеджменту современных предприятий пищевой промышленности необходимо иметь способность быстро читать отраслевые тенденции и потребности потребителей, а также способность прогнозировать поведение потребителей на рынке также обеспечит конкурентное преимущество. Помимо очевидного продвижения предлагаемой продукции, подчеркивается необходимость усиления деятельности по содействию сотрудничеству (в том числе в рамках кластерных инициатив) как деятельности, которая усиливает конкурентную позицию.

Таким образом, можно заключить, что детальный анализ инновационной деятельности предприятий пищевой промышленности позволяет выделить ряд существенных аспектов, которые могут быть использованы в качестве практических рекомендаций, направленных на повышение инновационной активности предприятий пищевой

промышленности и росту инновационно-активных предприятий. Анализ показал, что инновационная деятельность малых и средних предприятий пищевой промышленности Республики Таджикистан в целом остаётся на низком уровне. В региональном разрезе наибольшая доля инновационно-активных предприятий сосредоточена в Согдийской области и городе Душанбе. Вместе с тем, почти во всех регионах прослеживается сокращение числа инновационно-активных предприятий. Также за анализируемый период сократились как расходы на инновационную деятельность, так и объём инвестирования в инновационные технологии, процессы и продукты.

## **Глава 3. РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ В УСЛОВИЯХ ИНДУСТРИАЛЬНО-ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ**

### **3.1. Формирование и развитие стратегического менеджмента инновационной активности на промышленных предприятиях**

В условиях ускоренной индустриализации способность к созданию и внедрению инноваций выступает одним из ключевых индикаторов эффективного функционирования и устойчивого развития социально-экономических. Как показало проведённое нами исследование, уровень инновационной активности предприятий пищевой промышленности Республики Таджикистан напрямую обуславливает их развитие и степень достижения поставленных целей на различных горизонтах планирования. Современные менеджеры промышленных предприятий должны понимать, что «динамика инновационной деятельности, отражающая уровень инновационной активности промышленных предприятий, определяет конкурентные позиции предприятий на рынке и тенденции их устойчивого развития» [128].

Современные предприятия пищевой промышленности способны демонстрировать устойчивую инновационную активность при условии формирования системы стратегического менеджмента и отказа от стихийного и фрагментарного управления инновационной деятельностью. В современных условиях существенное значение приобретает знание условий и закономерностей протекания инновационных процессов, определяющих эффективность инструментов стимулирования инновационной деятельности на промышленных предприятиях. Источники достижения необходимых результатов в долгосрочной перспективе связаны с формированием устойчивого конкурентного преимущества, что требует разработки и реализации системы мер в области стратегического менеджмента.

На наш взгляд, одним из стратегических направлений развития системы управления инновационной активностью промышленных предприятий может выступать формирование обоснованной системы стратегического

менеджмента инновационной активности. Для корректного формирования такой системы необходим углублённый анализ инновационной среды, а также наличие развитой системы информационного обеспечения. Современным предприятиям целесообразно создавать условия для формирования стратегического менеджмента инновационной активности, обеспечивающий оптимизацию условий их функционирования. Для этого необходимо «детализировать ключевые аспекты управления инновационной активности с учетом детерминант реализации потенциала в области инновационной активности промышленных предприятий. Автором доказано, что формирование инновационной активности стратегического менеджмента в современной цифровой экономике позволяет синтезировать эффективную систему стратегического менеджмента и контроля результатов инновационной деятельности» [37].

Развитие инновационного менеджмента в значительной степени обусловлено уровнем компетенций лиц, иницирующих и реализующих соответствующие виды деятельности. На наш взгляд, для этого необходимо обратить внимание на способность выявлять инновационные потребности, в том числе продуктовых, процессных и организационно-управленческих инноваций. Менеджменту «современных промышленных предприятий также необходимо формировать портфель инновационных проектов и оптимизировать его на уровне управленческих решений. Также формирование и развитие системы стратегического управления инновационной активности промышленных предприятий зависит также от системы планирования материальных, финансовых и кадровых ресурсов» [70]. Важное место в данном направлении также принадлежит определению соотношения собственных и кооперационных форм реализации инновационных проектов и оценка инновационного потенциала промышленных предприятий.

Как показывает исследование факторов, обуславливающих инновационную активность современных промышленных предприятий Республики Таджикистан множество, в связи с чем возникает необходимость

их агрегирования при создании эффективной системы менеджмента инновационной деятельности. В реальности для того чтобы данные элементы организации способствовали повышению уровня инновационности и эффективности стратегического менеджмента, они должны обладать рядом характеристик (Табл. 3.1.).

**Таблица 3.1. - Характеристики инновационности стратегического менеджмента на промышленных предприятиях**

|                    |  |
|--------------------|--|
| Автономность       | Свобода в принятии решений в отношении способов выполнения управленческих задач  |
| Восприимчивость    | Понимание важности реализации проектов, значимых с точки зрения стратегии предприятия, требующих высокой степени ответственности и повышенной интенсивности труда                  |
| Доступность        | обеспечение доступности всех необходимых ресурсов, включая человеческие, финансовые, материальные, информационные и технические;   |
| Коммуникабельность | Менеджер, обеспечивающий и формирующий модель управления посредством чёткого определения целей, поддержка командной работы и эффективная коммуникации;                             |
| Приверженность     | Поддержка проектных команд, выражающаяся в доверии к ним, оказании помощи, а также признании индивидуальности и разнообразия подходов сотрудников к выполнению поставленных задач; |
| Мотивированность   | организационное стимулирование, основанное на справедливой и конструктивной оценке идей, системе мотивации, а также на разделении руководством видения и стратегических замыслов.  |

*Составлена автором.*

Как показывает практика характерные черты инновационных систем управления сводятся к вере в личности, креативному потенциалу, убеждённости, пониманию успеха в конкуренции, справедливому распределению ресурсов, высокому престиж труда, интеллектуальному плюрализму, образованию, ориентации на будущее, оптимизму и демократические формам управления промышленными предприятиями. Эти ценности непосредственно способствуют развитию инноваций и формированию склонности менеджмента к инициированию и повышению эффективности инновационной активности.

Формирование стратегического менеджмента инновационной активности подразумевает «также способность управлять реализацией отдельных инновационных проектов» [37]. Это особенно актуально в

условиях Республики Таджикистан, где более 95% промышленных товаропроизводителей являются малыми и средними предприятиями. Следовательно, менеджменту малых и средних предприятий необходимо умение проектировать инновационные решения и внедрять инновационные проекты в производственный процесс.

На сегодняшний день формирование системы стратегического менеджмента инновационной активности зависит от умения наращивать научно-исследовательский и опытно-конструкторский потенциал. В данном аспекте также «важны вопросы информационного обеспечения и развития системы подготовки кадров» [101]. Это связано с тем, что повышение кадрового инновационного потенциала и его эффективное использование позволяет активизировать инновационную деятельность промышленных предприятий. При этом, важное значение имеет рациональный подбор персонала, формирования его профессиональной структуры и системы карьерного продвижения на промышленных предприятиях. Все это, на наш взгляд, требует эффективного использования инновационного потенциала персонала промышленных предприятий.

На практике для успешной реализации задач в области управления инновационной активности промышленные предприятия должны соответствовать ряду условий, обеспечивающих эффективность внедрения инноваций и управления ими. Проведенное нами исследование показало, что результативность менеджмента инновационной активности на промышленных предприятиях зависит от многочисленных факторов и условий.

Следует отметить, что отсутствие либо слабое воздействие одного из приведенных в рисунке детерминант не исключает эффективность внедрения инноваций. Как показывает практика наличие лишь части из указанных факторов может быть достаточным для реализации результативной инновационной деятельности на промышленном предприятии. Как показывает практика «инновационная активность промышленных

предприятий также обусловлена совокупностью факторов внешней среды» [79]. В данном аспекте одной из ключевых детерминант инновационной активности выступает рыночная среда функционирования предприятия (Рис. 3.1.).



**Рис. 3.1. - Детерминанты результативности менеджмента инновационной активности (разработана автором)**

Рыночная среда включает потребителей, поставщиков, производителей товаров-заменителей, а также непосредственных конкурентов предприятия. Кроме того, «эти детерминанты также могут включить сведения о текущих и перспективных потребностях на рынке продаж. Важным также при формировании стратегического менеджмента инновационной активности является учет таких факторов как разработка новых изделий, технические и технологические нововведения, внедряемые на других предприятиях, финансовые ресурсы и факторы производства, а также возможность сотрудничества учреждениями науки и образования» [119].

Формирование стратегического менеджмента инновационного активности предлагает проведение институциональных, организационных и информационных решений. Для этого также необходимо совершенствовать

государственную инновационную политику, развивать необходимую инфраструктуру, в частности цифровую и технологическую, а также повысить эффективность системы образования, научно-исследовательских работ и профессиональной подготовки. Эти меры также должны включить систему и программ обучения и повышения квалификации, ориентированных на формирование инновационного на разных уровнях управления социально-экономического развития.

На формирование инновационной политики и активизации инновационной деятельности промышленных предприятий оказывают влияние такие элементы как потребители, поставщики, деловые партнёры и конкуренты. К этим элементам также относятся субъекты, осуществляющие технологическую и промышленную деятельность, а также внедрение и коммерциализацию результатов научно-исследовательской и инновационной деятельности. Вышеприведенные элементы выполняют стимулирующую функцию в инновационном процессе, выявляют потребность в инновациях, а также разрабатывают управленческие решения.

Эффективность стратегического менеджмента инновационной активности на промышленных предприятиях также зависит от институтов сферы науки и техники, включая технологические парки, бизнес-инкубаторы, консультационные центры, центры поддержки предпринимательства, также инфраструктурных компонентов.

Развитие системы управления инновационной активности промышленных предприятий в значительной степени зависит от государственной налоговой, денежно-кредитной, экологической и инновационной политики. На уровне промышленных предприятий объём собственного капитала, отраслевая принадлежностью, имеющиеся активы, профессионализм менеджмента играют важную роль в формировании стратегического менеджмента инновационной активности.

В условиях Республики Таджикистан, на наш взгляд, формирование системы стратегического менеджмента инновационной активности

промышленных предприятий требует решения существующих проблем. В частности, необходимо устранить существующие барьеры, дефицит ресурсов, прежде всего недостаточность финансовых средств, которая в исследованиях отечественных авторов признаётся ключевым ограничением развития инновационной активности предприятий.

Основной задачей стратегического менеджмента инновационной активности промышленных предприятий является решение вопросов, связанных с финансовыми аспектами инновационного развития. В этой связи первоочередное значение приобретает преодоление проблем, направленных на привлечение финансовых ресурсов для реализации инновационных целей и проектов. Не менее важным является устранение бюрократических ограничений, выражающихся в высокой сложности подготовки и оформления документации, необходимой для получения финансовых средств на осуществление инновационной деятельности.

В Республике Таджикистан высокий уровень процентных ставок по кредитам, а также отсутствие «длинных» финансовых ресурсов существенно снижают инвестиционную привлекательность инновационных проектов. Дополнительными сдерживающими факторами выступают низкий уровень мотивации и занятости в секторах, являющихся носителями экономики, основанной на знаниях. В этой связи актуализируется необходимость повышения гибкости организационных структур, препятствующих адаптации предприятий к инновационным изменениям.

Совершенствование менеджмента инновационной активности зависит от наличия квалифицированных кадров с высоким уровнем компетентностного потенциала, а также от подготовки специалистов, способных реализовывать стратегии управления, основанные на знаниях и инновациях. При этом формирование системы консультационных услуг в сфере внедрения новых технологий, трансфера знаний, а также разработки и реализации современных процедур и бизнес-процессов способствует

становлению эффективной системы управления инновационной активностью промышленных предприятий.

По результатам проведённого исследования предлагается создание национальной системы программ обучения и тренингов, ориентированных на развитие креативности персонала и стимулирование инновационного мышления как управленческого, так и производственного состава. Кроме того, целесообразно повысить распространённость мотивационных механизмов, увязанных с индивидуальными достижениями работников в сфере креативности, трансфера знаний, а также разработки и реализации инновационных проектов. В данном контексте особое значение приобретает развитие у работников предприятий креативности, открытости к новым видам опыта, исследовательской активности и способности к усвоению новых знаний.

Стратегический менеджмент инновационной активности также должна быть направлена на управление издержками, поскольку инновационная деятельность предполагает значительные затраты, включая расходы на науку, материально-техническое оснащение и маркетинговые исследования и продвижение. Следует отметить, что помимо перечисленных факторов, существенное значение имеют также барьеры, указывающие на необходимость проведения целенаправленной промышленной политики и создание благоприятных условий для предприятий, занимающихся поиском и внедрением инноваций. При этом важной проблемой остается недостаточное понимание сущности и специфики инноваций заинтересованными сторонами, вовлеченных в управление инновационными проектами.

Внедрение ИИ в управленческие практики промышленных предприятий обусловлено не только технологическим прогрессом, но и необходимостью повышения адаптивности промышленных предприятий в условиях высокой неопределенности внешней среды. Интеллектуальные системы в менеджменте способны обрабатывать значительно большие объемы структурированных и

неструктурированных данных, а также выявлять скрытые закономерности и поддерживать менеджеров в принятии решений.

Несмотря на это, в научной литературе сохраняется дискуссия относительно степени и границ использования ИИ в управленческих процессах промышленных предприятий. При этом ИИ рассматривается как инструмент снижения неопределенности, повышения точности прогнозов и оптимизации бизнес-процессов. Особое значение в контексте диссертационного исследования приобретает влияние ИИ на стратегическое управление инновационной активности. Современные ИИ-технологии способствуют трансформации традиционных моделей планирования, контроля и анализа. Вместе с тем делегирование части управленческих полномочий интеллектуальным системам требует пересмотра организационных структур и развития цифровых компетенций управленческого персонала.

Практический анализ применения ИИ в деятельности промышленных предприятий в развитых странах мира свидетельствует о его высокой эффективности, особенно в направлении прогнозирования продаж, ценообразование, профилирование клиентов, автоматизация обслуживания, реинжиниринг бизнес-процессов, анализ клиентских отзывов и персонализация предложений.

Реализация целей стратегического менеджмента инновационной активности промышленных предприятий требует «взаимодействия менеджеров всех уровней управления с подчинёнными. При этом, на практике снижается значение узких управленческих единиц и специализированных организаторских должностей» [119]. Инструментарий инновационной деятельности при формировании стратегического менеджмента инновационной активности должен быть адаптирован к изменившейся концепции управления организацией.

В условиях негативного влияния внешних шоков формирование стратегического менеджмента инновационной активности ограничивается

исключительно средствами реализации идей и целей, но служит основой для гармонизации процессов управления инновационной активностью. Следовательно, выбор стратегии развитие инновационной активности представляет собой сложную управленческую задачу. Как показывает практика разработанная стратегия управления инновационной активности должна учитывать цели, а также средства и способы ее реализации.

В современных условиях развития существенно возрастает роль стратегического управления инновационной активностью, что обусловлено усложнением внешней среды, усилением глобальной конкуренции и трансформацией государственного регулирования экономики в направлении индустриально-инновационного развития. В этих условиях особое место в системе стратегического управления занимает стратегия инновационного роста, рассматриваемая как базовый инструмент обеспечения устойчивости и конкурентоспособности промышленных предприятий.

Рост интереса к стратегиям инновационного роста промышленных предприятий связана с осознанием необходимости формулирования перспективных целей развития и разработки комплексных программ по повышению инновационной активности современных промышленных предприятий. Стратегия инновационного роста в данном контексте выступает не только «как инструмент корпоративного управления, но и как элемент тактического и стратегического менеджмента промышленных предприятий» [50].

В теории выделяют два ключевых фактора, обуславливающих возрастание значимости стратегии роста в инновационном аспекте. Первый фактор носит объективный характер и связан с самой природой предпринимательской деятельности, для которой развитие и капитализация являются необходимыми условиями экономического успеха и устойчивости. Второй фактор обусловлен трансформацией государственного подхода к управлению экономическим развитием.

В условиях Республики Таджикистан расширение охвата стратегии инновационного роста на малые и средние промышленные предприятия признается как фактора инновационного и ускоренного развития промышленного сектора. Следовательно, стратегия инновационного роста в современных условиях выступает системообразующим элементом стратегического управления, обеспечивающим согласование интересов государства и бизнеса, стимулирование инноваций и достижение устойчивого социально-экономического развития.

В условиях рынка активизация инновационной деятельности должно стать устойчивой частью корпоративной культуры промышленных предприятий. Менеджмент инновационной активности современных промышленных предприятий должна учитывать стратегию развития предприятия, специфику бизнес-процесса и бизнес-модели, организационную культуру предприятия, уровень кадрового обеспечения и квалификационных составляющих. Как показывает практика выделяются 4 ключевых аспектов управления инновационной активности промышленных предприятий, которая включает стратегические, системные, кадровые и культурные аспекты.

В условиях ускоренной индустриализации формирование стратегического инновационного менеджмента также зависит от правильно подобранных инструментов инноваций, закрепления инноваций в корпоративной культуре, так как именно эти факторы оказывают наибольшее влияние на активизацию инновационной деятельности. Анализу управленческих и инновационных практик предприятий пищевой промышленности Республики Таджикистан показывает, что в них в основном акцент делается на приобретения инновационного оборудования, при этом игнорируются новые подходы в управлении инновационной активностью персонала, внедрения продуктовых инноваций, а также маркетинговых подходов.

На основе вышеизложенного можно заключить, что инновационная стратегия предприятий пищевой промышленности формируется в

зависимости от выполняемых им задач. В данном случае речь идет о рыночном позиционировании, диверсификации и специализации деятельности, конкурентных преимуществ, которые могут обеспечить инновационный потенциал. В зависимости от выбора направлений активизации инновационной деятельности и совершенствовании управления этими процессами промышленные предприятия могут использовать ряд стратегий - как в отдельности, так и сочетании (Рис. 3.2.).



**Рис. 3.2. Стратегии роста инновационной активности промышленных предприятий (разработана автором)**

Приведенные в рисунке инновационные стратегии реализуются индивидуально или, в зависимости от обстоятельств и наличия средств в различных комбинациях. Каждое предприятие может определить свою собственную инновационную стратегию, так как стратегия определяет инновационную форму предприятия и наиболее эффективные действия для роста инновационной активности. Это обусловлено тем, что устойчивое развитие предприятий пищевой промышленности выступают ключевым фактором в обеспечении продовольственной безопасности и расширения доступа к качественным продуктам питания. Также следует отметить, что

управленческие и бизнес-инновации оказывают влияние на финансовые результаты предприятий и их устойчивое развитие.

Формирование стратегического менеджмента инновационной активности в условиях перехода к экономике знаний и расширения процессов цифровизации социально-экономических процессов также направлена на создание гибких организационных структур, стимулирование генерации и обмена идеями, активное инвестирование в новые бизнес-модели, системную оценку перспективных проектов и эффективное использование интеллектуальной собственности. По мнению Файзуллоева М.К. «эффективное управление интеллектуальной собственности позволяет повысить инновационную активность промышленных предприятий» [114].

Проведенное нами исследование показало, что главными факторами, сдерживающих рост инновационной активности промышленных предприятий являются отсутствие четкой системы организации и управления инновационной деятельности и зависимость от ограниченных ресурсов. Также недостаток квалифицированных кадров и отсутствие системы мотивации в разработке и реализации инновационных проектов не позволяют внедрить новые модели менеджмента инновационной активности промышленных предприятий.

Таким образом, управление инновационной активностью промышленных предприятий можно определить, как институционализированный механизм создания, развития и продвижения новых идей и решений. Одним из важнейших факторов развития предприятий пищевой промышленности Республики Таджикистан, функционирующих на сегодняшний день становится способность эффективно управлять инновационной деятельностью. Для этого, на наш взгляд, необходимо создать систему эффективного управления персоналом, формирующих рамочные условия развития системы управления инновационной деятельности промышленных предприятий.

Необходимость управления инновационной активностью промышленных предприятий обусловлена тем, что инновации выступают ключевым фактором роста конкурентоспособности предприятий. Управление инновационной активностью также предполагает междисциплинарный, системный, ситуационный и многосубъектный подход, так как оно является составной частью общей системы управления предприятием. Вместе с тем управление инновационной активностью промышленных предприятий носит функциональный и процессный характер.

В заключении необходимо отметить, что в условиях индустриально-инновационного развития экономики Республики Таджикистан инновации приобретают решающее значение, поскольку позволяют предприятиям пищевой промышленности противостоять быстро меняющейся и усиливающейся конкуренции в условиях открытости внутреннего рынка. В этих условиях, предприятия не осуществляющие инновационную деятельность, сталкиваются с риском стагнации и утраты конкурентных позиций на рынке. Следовательно, «независимо от размеров предприятия, объёмов производства или сферы деятельности, инновационная активность должна рассматриваться как неотъемлемая характеристика любого хозяйствующего субъекта. Так как инновационные процессы, протекающие на предприятиях, детерминированы сложной совокупностью внутренних и внешних факторов, они могут использовать различные типовые стратегии создания и внедрения инноваций» [119]. Однако для этого необходимо определить собственную модель инновационного поведения, выбрать соответствующую модель управления с целью обеспечения устойчивого развития промышленных предприятий.

### **3.2. Систематизация мер и механизмов менеджмента инновационной активности промышленных предприятий**

В условиях перехода к экономике знаний инновационная активность выступает одним из «ключевых факторов устойчивого развития промышленных предприятий. Менеджмент инновационной активности

представляет собой целенаправленный и системный процесс генерации, отбора, реализации и коммерциализации новых идей, трансформируемых в продукты, услуги, технологии, организационные и управленческие решения» [119]. Менеджмент инновационной активности носит комплексный характер и охватывая стратегический, организационно-управленческие уровни функционирования промышленного предприятия.

Формирование эффективного менеджмента инновационной активности предполагает определение стратегических целей инновационного развития промышленных предприятий. При формировании менеджмента инновационной активности существенное значение имеет создание организационной среды, способствующей развитию креативности и объективной оценке инновационных идей. Неотъемлемым элементом менеджмента инновационной активности является обеспечение ресурсной базы для реализации инновационных проектов.

Менеджмента инновационной активности зависит от корпоративной культуры как неотъемлемого элемента инновационного процесса. Другим важным вызовом при формировании менеджмента инновационной активности является согласование инновационной стратегии с общими целями развития предприятия и результативности инновационной деятельности. Менеджмента инновационной активности оказывает существенное влияние на процессы модернизации продукции промышленных предприятий.

Эффективный менеджмент инновационной активности должна быть системной и согласованной с общими стратегическими приоритетами развития промышленного предприятия. В этих условиях эффективный менеджмент инновационной активности выступают не только фактором обеспечения экономического роста, но и инструментом обеспечения устойчивого развития промышленных предприятий.

В процессе реализации приоритетов в области ускоренной индустриализации промышленные предприятия должны стать инновационно активными. Как показывает практика «традиционные подходы к управлению

инновационной активности не гарантируют устойчивое развитие и устойчивому росту в условиях конкуренции» [129]. В такой среде одним из ключевых способов сохранения конкурентных позиций становится формирование новой системы управления инновационной активностью, особенно в учет требования стратегического менеджмента.

Менеджмент инновационной активности направлена не только на разработку новых технологий, услуг или продуктов, но и формирование новых бизнес-моделей. Следовательно, внедрение новой системы управления инновационной активностью промышленных предприятий способствует развитию бизнеса на основе разработки и принятия нестандартных управленческих решений.

Однако многие промышленные предприятия, стремящиеся занять лидирующие позиции инновационной деятельности, не располагают чётко сформулированной системой управления инновационной активностью. В то же время наиболее успешные и инновационно ориентированные промышленные предприятия показывают, что менеджмент инновационной активности формируется в рамках структурированных сред и системных процессов.

Отсутствие продуманного менеджмента инновационной активности по-прежнему остаётся серьёзной проблемой для многих промышленных предприятий Республики Таджикистан. Менеджмент инновационной активности представляет собой глубокий и системный процесс и должна рассматриваться как стратегически значимая область развития инновационной деятельности.

Цели менеджмента инновационной активности должны быть согласованы с общими целями промышленных предприятий. Именно поэтому интеграция менеджмента инновационной активности в общую бизнес-стратегию является критически важной задачей.

Для современных промышленных предприятий «менеджмент инновационной активности является не только инструментом повышения

устойчивости в конкурентной среде, но и главным фактором обеспечения экономической безопасности предприятия» [94]. Согласование менеджмента инновационной активности со стратегическими целями промышленного предприятия повышает вероятность выявления и реализации возможностей устойчивого развития предприятий.

В условиях рыночной экономики каждому промышленному предприятию необходимо разрабатывать устойчивый и последовательный план по развитию и совершенствованию менеджмента инновационной активности. Менеджмент инновационной активности не должен быть отделен от общих бизнес-целей, так как единое стратегическое видение способствует устранению основ менеджмента инновационной активности.

Менеджмент инновационной активности включает совокупность внутренних действий, стимулирующих создание решений, позволяющих промышленным предприятиям выделяться в рыночных сегментах и разрабатывать новые продукты. В результате повышения эффективности менеджмента инновационной активности промышленные предприятия повышает свою устойчивость и долгосрочную конкурентоспособность.

На практике важно не смешивать менеджмент инновационной активности с отдельными тактическими инструментами управления. В данном случае речь идёт о формировании миссии, видения и ценностного предложения предприятий для конкретных управленческих решений. Следовательно, менеджмент инновационной активности основывается на ключевых принципах развитие предприятий.

Эффективный менеджмент инновационной активности позволяет определить приоритеты и цели инновационной деятельности промышленных предприятий, сконцентрировать ресурсы на их достижении и обеспечить согласованную работу структурных подразделений, что в свою очередь способствует ориентации предприятия на достижение общих целей.

Формирование системы менеджмента инновационной активности включает ключевые шаги, первым из которых является определение видения.

Это обусловлено тем, что независимо конкретной инициативе, разработка управленческих решений предполагает их согласование с целями развития. Для этого необходимо определить приоритеты и цели менеджмента инновационной активности в рамках выбранного стратегического курса развития промышленного предприятия.

После определения видения и анализа текущего положения можно переходить к формированию и согласованию конкретных приоритетов в области менеджмента инновационной активности. Одной из наиболее сложных задач при этом остаётся увязка менеджмента инновационной активности с общими бизнес-целями. Процесс согласования миссии менеджмента инновационной активности с целями развития также имеет важное значение.

На следующем этапе необходимо разработать план, обеспечить адаптивность плана, и определить роли и ответственности участников процесса управления инновационной активностью промышленных предприятий. Одним из ключевых этапов при этом является определение целевой аудитории и понимание потребностей клиентов. Для успешных инноваций и эффективности менеджмента инновационной активности необходимо внимательно анализировать рыночную динамику и слушать клиентов.

Существенную роль в формировании менеджмента инновационной активности могут играть сотрудники предприятия. Мониторинг рыночных тенденций и анализ инновационной активности промышленных предприятий показывает, что необходимо выявлять новые возможности и сохранять конкурентные преимущества на основе формирования новой системы менеджмента инновационной активности.

Также необходимо развивать культуру инноваций, обеспечит эффективный процесс разработки продукта и чётко структурированный процесс разработки и реализации управленческих решений. Чёткое донесение целей и задач менеджмента инновационной активности способствует

формированию системы регулярного мониторинга эффективности инновационной деятельности.

Полная интеграция менеджмента инновационной активности в общую бизнес-стратегию предприятия является одним из ключевых условий повышения инновационной активности промышленных предприятий. Эффективный менеджмент инновационной активности представляет собой непрерывный процесс, начинающийся с анализа потребностей клиентов и завершающийся внедрением решений, создающих для них ценность. Предприятия, применяющие системный подход к менеджменту инновационной активности повышают свою конкурентоспособность и обеспечивают устойчивый рост. При этом важную роль играет менеджмент инновационной активности, позволяющее сбалансировать риски и выгоды каждого проекта.

После формирования системы менеджмента инновационной активности на промышленных предприятиях следующим этапом становится внедрение системного механизма управления, оценки и реализации инновационных идей. В этом контексте решения эффективный менеджмент служить инструментом трансформации, обеспечивая прозрачность процессов и ключевых показателей эффективности (Рис. 3.3.).



**Рис. 3.3. - Систематизация процессов управления инновационной активностью промышленных предприятий (разработана автором)**

В условиях индустриально-инновационного развития экономики одним из ключевых способов решения социально-экономических и экологических проблем становится использование инновационных технологий. В системе экономике знаний инновации и инновационные решения выступают основной устойчивого развития промышленных предприятий. Повышенный интерес к проблематике инновационного развития усиливается по мере перехода к инновационной экономике и расширения процессов цифровизации социально-экономического развития.

Инновационная активность промышленных предприятий являясь фундаментальным фактором конкурентоспособности национальной экономики, требует формирования новой системы управления. Вместе с тем исследования отечественных ученых и исследователей предлагает весьма ограниченное представление о практической сущности и теоретических ориентирах повышения инновационной активности промышленных предприятий.

Как показывает практика, инновационная активность промышленных предприятий становятся объектом научных исследований в рамках альтернативных подходов, сформировавшихся в условиях индустриально-инновационного развития и ускоренной индустриализации экономики Таджикистана. Используемые подходы к исследованию инновационной активности промышленных предприятий представляют собой не столько альтернативу, сколько развитие микроэкономической платформы инновационной активности промышленных предприятий.

Рассматривая инновационную активность как результат интенсивности инновационной деятельности современная, наука предлагает собственное объяснение причин низкой инновационной активности промышленных предприятий. Как показывает практика по мере повышения интенсивности инновационной деятельности она трансформируется в инновационную активность, которая впоследствии определяет уровень инновационной зрелости промышленного предприятия.

Инновационная активность промышленных предприятий в современных условиях развития становится ключевым элементом ускоренной индустриализации экономики и трансформации «институциональных основ формирования и развития инновационной деятельности промышленных предприятий. На практике инновации, предполагающие создание, распространение и потребление инновационных продуктов лежат в основе условий активизации инновационной деятельности промышленных предприятий» [70].

Исследования показывают, что в экономиках, основанных на знаниях и находящихся на стадии становления, секторальная структура трансформируется под воздействия применения инновационных технологий и решений. В этой связи инновационная активность промышленных предприятий становится принципиально важным фактором устойчивого развития промышленности. Анализ свидетельствует о необходимости структурной трансформации национальной экономики Республики

Таджикистан в направлении развития экономики, основанной на знаниях и инновациях.

Инновационная активность носит инерционный и долгосрочный характер, так как многие современные лидирующие позиции являются результатом повышения активности инновационной деятельности. На практике благодаря повышению инновационной активности промышленных предприятий они способны занять лидирующие позиции на рынке и внедрят инновационные инструменты развития.

В промышленно развитых странах мира инновации рассматриваются как деятельность по разработке новых технологий, а «технологические инновации представляют собой основной индикатор инновационной активности промышленных предприятий. Как показывает практика управленческие инновации, особенно управленческие практики на промышленных предприятиях сопоставимы с технологическими инновациями. Следовательно, улучшение управленческих практик представляет собой наиболее важное направление активизации инновационной деятельности» **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Маркетинговые и организационные инновации относятся к процессам управления и могут быть объединены в категорию управленческих инноваций. Управленческие практики в менеджменте инновационной активности включают производственное управление и управление персоналом. Анализ выявил статистически значимую положительную связь между уровнем управленческих практик и производительностью предприятий. Повышение управленческих практик в менеджменте инновационной активности сопровождается ростом производительности труда и увеличением совокупной факторной производительности.

Высокий уровень управленческих практик в менеджменте инновационной активности тесно связан с успешной цифровой трансформацией промышленных предприятий. Анализ показывает, что промышленные предприятия с развитыми управленческими практиками

активнее внедряют цифровые технологии, в большей степени используют данные при принятии управленческих решений, эффективнее организуют обмен и использование информации внутри организации. Также особую роль играет согласованность системы стимулов работников с целями внедрения новых технологий.

Результаты исследования подтверждают ключевую роль управленческих практик в менеджменте инновационной активности в повышении производительности и обеспечении устойчивого роста промышленных предприятий. Следует отметить, что существенная неоднородность управленческих практик указывает на недостаточное осознание их значимости и сложности практического внедрения лучших практик на промышленных предприятиях. Для этого следует формировать общее понимание значимости управленческих практик, активно внедрять лучшие управленческие практики, особенно в сфере управления инновационной активностью. Это обусловлено тем, что в условиях цифрового перехода именно повышение эффективности управленческих практик является основой для роста инновационной активности промышленных предприятий Республики Таджикистан.

Таким образом можно утверждать, что предложенный нами набор индикаторов и исследовательская модель представляют большую ценность для управления конкретным предприятием. Однако в контексте многоаспектности и многогранности рассматриваемого явления можно отметить, что в существующих подходах прослеживаются определённые ограничения и методологические нестыковки. В частности, данная модель не предназначена для анализа инноваций в масштабах всей отрасли или её сегментов, то есть для крупных промышленных систем и предпринимательских структур. Это обусловлено тем, что в условиях индустриально-инновационного развития и ускоренной индустриализации показатель инновационности промышленных предприятий складывается с показателем инновационности её продукции. Наряду с этим, прослеживаются

также сложности при сложении значений потенциальных и результирующих показателей инноваций.

Обзор позволяет отметить, что в настоящее время не существует универсального и всестороннего индикатора, который бы отражал инновационность промышленных предприятий и был бы свободен от методологических проблем. В рассмотренных трудах и исследованиях учёные вынуждены опираться на отдельные показатели, которые в основном основаны на статистических данных, а выбор показателей часто носит субъективный характер. На практике некоторые показатели, могут быть использованы только для анализа отдельных предприятий, но не для оценки целых отраслей, регионов или экономики в целом. Ряд исследователей ограничиваются использованием всего двух-трёх показателей, однако некоторые показатели могут быть исключены, но только при наличии веских оснований.

Анализ показал, что в анализируемый период промышленность было слабо адаптирована к инновациям. Однако, по всей видимости, к концу этого периода наблюдалось минимальное улучшение уровня инноваций на промышленных предприятиях, хотя прорыв пока не виден. Эта ситуация была определена тремя способами: путем расчета среднегодовых значений уровня инноваций в производстве, с использованием метода главных компонент и, в качестве вспомогательного показателя путем наблюдения за динамикой значения индекса инноваций. Каждый из этих подходов дал схожие результаты.

В развитии корпоративных инноваций наблюдались как положительные, так и отрицательные тенденции. Значительный рост расходов на НИОКР и численности персонала, занятого в НИОКР, на предприятиях был весьма позитивным явлением. Согласно теории, движущей силой инноваций должно быть увеличение объема НИОКР на предприятиях. Однако такой взаимосвязи пока не наблюдается. Основным тормозом роста инновационной

активности на предприятиях стало резкое снижение их расходов на эту деятельность.

В контексте индустриально-инновационного развития экономики Республики Таджикистан инновационная активность выступает одним из ключевых факторов развития предприятий пищевой промышленности. В нашей стране, особую роль в данном процессе играют малые и средние предприятия, которые являются основой промышленного сектора национальной экономики. В условиях Республики Таджикистан, данный сектор составляет около 99 % всех предприятий, функционирующих в промышленности. Наряду с этим, усиления конкуренции, технологические изменения и вынуждают промышленные предприятия постоянно искать новые способы повышения конкурентоспособности, где инновационная активность выступает в качестве базового фактора.

По мнению Миралиева К.Х. «для Республики Таджикистан данная проблема имеет особое значение, поскольку развитие научного потенциала и эффективное использование результатов научных исследований рассматриваются как важный фактор устойчивого социально-экономического развития страны и перехода к инновационной модели развития. В исследовании автора подчеркивается, что интеграция науки, образования и производства является важнейшим условием технологического прогресса и экономического роста» [76] [77;].

Анализ показывает, что одним из ключевых инструментов достижения целей ускоренной индустриализации и повышения конкурентоспособности национальной экономики Республики Таджикистан выступает системная инновационность малых и средних промышленных предприятий. Данное условие позволяет внедрить новые продукты, технологий, организационные и маркетинговые решения. на этой основе можно утверждать, что инновационная активность малых и средних предприятий оказывает огромное влияние на формирование инновационной среды в промышленном секторе Республики Таджикистан.

С учетом вышеизложенного можно отметить, что определение значения системной инновационности для развития и конкурентоспособности малых и средних предприятий должно стать основой для перехода к инновационной экономике. Это обусловлено тем, что инновационная активность малых и средних промышленных предприятий способствует созданию новых продуктов, услуг или организационные формы бизнеса. Инновационная активность как главное условие экономического развития и формирования конкурентных преимуществ выступают как комплексный механизм развития предприятий пищевой промышленности.

Приоритетность развитие менеджмента инновационной активности малых и средних предприятий в пищевой промышленности обусловлено тем, что данный сектор играет ключевую роль в функционировании современной промышленности. Важность их роли сводится к их преимуществам, которые включают гибкость и адаптивность, высокая инновационная активность, способность быстро внедрять новые технологии, создать новые рабочие места, а также стимулировать экономический рост.

Инновационная деятельность малых и средних предприятий зависит от правильного управления и эффективной системы менеджмента. как показало проведенное нами исследование, инновационная активность является ключевым фактором устойчивого развития МСП. Менеджмент «инновационной активности МСП имеет ряд особенностей, которые связаны с базовыми характеристиками данной формы организации промышленного производства. В данном аспекте важными являются такие особенности, как ограниченность финансовых и человеческих ресурсов, высокая гибкость и способность быстро внедрять новые идеи, тесная связь инноваций с предпринимательским менеджментом» [126], а также значительная роль знаний и человеческого капитала.

Содиков М.Х. и Одинаев Ш.Т. в своем исследовании отмечают, что «низкий уровень инновационной активности научных организаций, устаревшая материально-техническая база научных учреждений,

недостаточная подготовка кадров к инновационной деятельности, недостаточное финансирование научных исследований, слабая интеграция науки и производства, а также недостаточный доступ ученых к современным информационным ресурсам и научным базам данных» [104] выступают в качестве основных барьеров на пути развития инновационной активности.

При формировании новой системы менеджмента инновационной активности необходимо обратить внимание на такие факторы как уровень образования и компетенций, доступ к финансированию, инновационная инфраструктура, государственная поддержка и сотрудничество с научными и исследовательскими организациями.

Проведенный нами анализ инновационной активности на ряде предприятий пищевой промышленности показывает, что отсутствие инфраструктуры и эффективной системы кадрового обеспечения не позволяют «нашим предприятиям выйти на международные рынки, повышать технологический уровень производства и создавать новые конкурентные преимущества» [7]. В результате проведенного анализа, на основе анализа и наблюдения инновационной активности предприятий пищевой промышленности нами было доказано гипотеза относительно того, что инновации являются ключевым фактором конкурентоспособности современных промышленных предприятий.

Проведенное нами исследование показывает, что развитие механизмов управления инновационной активностью промышленных предприятий является одним из главных условий устойчивого развития промышленного сектора Республики Таджикистан. В литературе отмечается о «важности и значимости применения проектного подхода в управлении инновационной активности промышленных предприятий» [32]. В связи с этим, нами обоснованы направления и лейтмотивы совершенствования менеджмента инновационной активности на промышленных предприятиях Республики Таджикистан (Рис. 3.4.).



**Рис. 3.4. Развитие механизмов управления инновационной активности на основе проектного подхода (разработана автором)**

Совершенствование менеджмента инновационной активности промышленных предприятий в условиях индустриально-инновационного развития, реализации приоритетов в области ускоренной индустриализации, годов развития промышленности и перехода к цифровой экономике позволяет промышленным предприятиям адаптироваться к изменениям рыночной среды. Наряду с этим оно позволяет повысить эффективность производственных процессов, создавать новые продукты и услуги и укреплять конкурентные позиции промышленных предприятий. Следовательно, формирование нового менеджмента инновационной активности должны стать одним из приоритетных направлений развития современной промышленности Республики Таджикистан.

Новая система управления инновационной активностью как процесс планирования, контроля и распределения ресурсов для достижения конкретных целей инновационной деятельности особенно важен для предприятий, реализующих инновационную стратегию развития. Поэтому управления инновационной активности требует целого ряда навыков, связанных с управлением командой, управлением рисками и коммуникацией, так как эффективное управление проектами приводит к устойчивому инновационному развитию. Управление процессами на каждом уровне направлена на устранении неэффективности, внедрение конкретных управленческих концепций, изменений в организационной культуре и структуре управления предприятиями. Стратегическое управление использует такие инструменты как ИТ-системы управления знаниями, программное обеспечение для управления проектами или инструменты моделирования и анализа бизнес-процессов. Следовательно, выбор и внедрение соответствующих методов управления должны быть адаптированы к специфике предприятий и стратегии его развития.

Как показывает практика, суть менеджмента инновационной активности заключается в использовании системного подхода к внедрению изменений, которые должны соответствовать стратегическому видению и развитию

промышленных предприятий. Инновационная активность успешна только в том случае, если достигаются результаты в виде роста объемов продаж, повышения удовлетворенности клиентов, улучшения отношений с заинтересованными сторонами и формирование инновационной среды развития промышленных предприятий.

Следует отметить, что инновации нельзя рассматривать только как улучшение продуктов, но и как инструмент изменения бизнес-процессов, продуктов, отношения с клиентами, имиджа или управление предприятиями. На деле за управление изменениями отвечает команда менеджеров, которая должна создать условия для внедрения изменений и активизации инновационной деятельности.

По результатам исследования нами обоснована значимость совершенствования корпоративного управления как ключевого фактора развития инновационной деятельности предприятий. На наш взгляд устойчивое развитие производства определяется не только наличием ресурсов, но и уровнем инновационной активности предприятия, эффективность которой во многом зависит от сформированной системы инновационного менеджмента. При этом менеджмент инновационной активности нами рассматривается в системном аспекте, охватывая не только технологические изменения и создание новых продуктов, но и управленческие, организационные и производственные преобразования, происходящие в структуре предприятия.

В условиях современной «экономики знаний» происходит качественное изменение содержания трудовой деятельности, выражающееся в насыщении процесса труда интеллектуальными и творческими компонентами. На наш взгляд инновационный труд как деятельность с высокой долей знаниевой составляющей, способную удовлетворять общественные потребности с повышенным полезным эффектом. При этом ключевым ресурсом инновационного развития предприятий становятся «работающие с помощью знаний», что требует трансформации менеджмента в сторону накопления

интеллектуального капитала и его превращения в конкурентные преимущества.

В нынешних условиях необходимо разработать новый механизм государственной поддержки инновационной активности. В качестве эффективных мер зарубежной и отечественной практики могут выступить предоставление инвестиционных налоговых кредитов, «налоговые каникулы» для инновационных проектов, освобождение от НДС операций по НИОКР и использование ускоренной амортизации. Для обеспечения технологического прорыва необходимо усиление государственного вмешательства в инновационно-инвестиционные процессы и увеличение бюджетных расходов на поддержку базисных инноваций в ключевых отраслях экономики.

На наш взгляд необходимо создания на предприятиях комплексно-целевой модели инновационно-кадрового менеджмента. Данная система предполагает формирование опережающего обучения для получения персоналом «поливалентной» квалификации, внедрение прогрессивных методов труда и создание действенных механизмов мотивации. В данном контексте затраты на развитие персонала должны рассматриваться как долгосрочные инвестиции, обеспечивающие устойчивую конкурентоспособность и гибкость предприятия в условиях высокой скорости инновационных перемен.

В условиях перехода к экономике знаний мотивация выступает как ключевой фактор повышения инновационной активности предприятий. Мотивация достижения как устойчивая диспозиция личности проявляется в стремлении осуществлять значимую деятельность максимально качественно, опираясь на высокие внутренние и внешние критерии. Инновационная активность предприятия, в свою очередь, как комплексная характеристика динамической целенаправленной деятельности, аккумулирующая такие элементы, как качество человеческого капитала и доминирующие типы мотивационных практик. В системе факторов инновационной активности

человеческий фактор, включающий «культуру инноваций» и систему мотивации персонала, обладает высоким рангом значимости.

Проведенное нами исследование показывает, что наблюдается низкий уровень инновационной активности отечественных предприятий по сравнению с соседними странами, а также «точечный» и несистемный характер существующих мотивационных систем, не способствующих мобилизации творческого потенциала работников.

В связи с этим нами разработана и обоснована комплексная модель стимулирования инновационной активности, центральным элементом которой выступает формирование мотивации достижения у персонала. Нами предложена четырехкомпонентная структура мотивации достижения (мотивационный, когнитивный, поведенческий и доверительный компоненты) и представлен алгоритм функционирования механизма «повседневных инноваций», позволяющий задействовать накопленный опыт и творческий потенциал сотрудников. Данный механизм, интегрирующий систему материальных и нематериальных стимулов, а также принципы грейдинга и управления по целям (KPI), направлен на активизацию инновационного поведения работников, преодоление сопротивления изменениям и, как следствие, на повышение общей инновационной активности предприятия.

### **3.3. Совершенствование менеджмента инновационной активности промышленных предприятий на основе кластерного подхода**

Перспективы среднесрочного и долгосрочного развития промышленности Республики Таджикистан «предусматривают создание территориально-промышленных кластеров - как основного элемента инновационного развития промышленных предприятий» [69]. Как показывает практика кластерный подход представляет собой «стратегический механизм, направленный на ускорение экономического развития и повышение конкурентоспособности национальных и региональных экономик» [82]. На сегодняшний день технологические кластеры представляют собой сложную, динамически связанную систему, где взаимодействие между участниками

создает синергетический эффект, превышающий сумму индивидуальных потенциалов в инновационном развитии.

Авторский коллектив Института экономики и демографии Национальной академии наук Таджикистана в своих исследованиях отмечают, «что управление инновациями как комплексный процесс, требует активного участия государства и создания благоприятной среды. По их мнению, инновации как основа конкурентоспособности является решающим фактором для повышения конкурентных преимуществ предприятий и всей национальной экономики. Главным барьером для инновационной активности предприятий, по их мнению, является дефицит «длинных денег» (долгосрочных финансовых ресурсов). Следовательно, авторы подчеркивают необходимость развития небанковского финансового сектора для диверсификации источников финансирования» [13] [19] [25] [27].

В их коллективной монографии доказано, что «создание инновационных кластеров выступают наиболее перспективных формой организации и развития производительных сил в условиях перехода к индустриально-инновационной модели. Инновационный региональный кластер ими определяется как система географически соседствующих взаимосвязанных предприятий и организаций, взаимодополняющих друг друга на основе кооперации и единой стратегии. Преимущества кластерной формы заключается в стимулирование инноваций, повышение эффективности, привлечение инвестиций и развитие территорий» [13].

В монографии «управление инновационной активностью в промышленности рассматривается как системная задача, требующая активной и многофункциональной роли государства и развития всех элементов финансовой системы для преодоления дефицита «длинных денег». Создание инновационных кластеров позиционируется как ключевой механизм пространственного развития и повышения конкурентоспособности. Это форма организации, позволяющая на практике реализовать взаимодействие

государства, бизнеса и науки, создавая синергетический эффект для ускорения инновационного развития и индустриализации экономики» [19].

В промышленности промышленно развитых стран мира кластерные структуры выступают как специализированные инновационные экосистемы, требующие не только производственной, но и комплексной финансовой, образовательной и физической инфраструктуры. Стратегическая ценность «кластерных структур в инновационном развитии и активизации инновационной деятельности заключается в способности генерации инновации и роста конкурентоспособности промышленных предприятий» [36].

Федорова С.И. исследуя роль кластерной политики в повышении инновационной активности промышленных предприятий отмечает «важность роли кластеров в управлении и развитии инновационной активности. По мнению автора высокая инновационная активность в кластере объясняется не столько пассивным получением технологических выгод, сколько конкурентным давлением» [115].

На современном этапе развития инновационная активность является основным условием для развития современных производственных структур. Эта активность не ограничивается только научными исследованиями, но охватывает весь жизненный цикл продукта, который можно разделить на четыре ключевые стадии, т.е. стадия идеи, апробации, внедрения и рыночного продвижения. В этом аспекте кластерные структуры играют решающую роль в оптимизации инновационной активности и благодаря тесной кооперации, значительно сокращает время, необходимое для перехода от стадии апробации к стадии внедрения.

В условиях индустриально-инновационного развития экономики «кластеры выступают не только как генераторы, но и как мощные ускорители инновационного цикла. Эффективность кластеризации промышленности Республики Таджикистан заключается в том, что, именно такие структуры выступают как драйверы инновационной активности и обеспечивают

кумулятивный прирост знаний и ресурсов» [56]. Так как инновации по своей сути являются коллективным процессом, кластеры создают условия для возникновения системной ценности через коллаборацию.

Роль кластерных структур в развитии системы управления инновационной активностью заключается в том, что «они на основе концентрации потенциала научных, образовательных и финансово-промышленных компонентов обеспечивают постоянный приток высококвалифицированных талантов и генерируют фундаментальные исследования» [100]. Данная форма интеграция обеспечивает полную цепочку от фундаментальной идеи до коммерческого продукта, что является обязательным условием для роста инновационной активности и формирования новой системы ее управления.

Кластеризация также важна с точки зрения создания физической инфраструктуры, которая играет критическую роль в развитии инновационных хабов, которые активно способствует процессу инноваций. Анализ показывает, что эволюция традиционных офисных пространств напрямую влияет на инновационные процессы, так как физические пространства, где происходит исследование, прототипирование и совместная работа, напрямую влияют на скорость и эффективность превращения идей в реальные продукты и решения, следовательно, и на управление инновационной активностью промышленных предприятий.

Отечественные авторы, исследуя вопросы совершенствование управления инновационным развитием промышленных предприятий отмечают, что «инновационные кластеры как инструмент активизации выступают важнейшим механизмом в достижении целей инновационного развития промышленности Республики Таджикистан. В исследовании подчеркивается, что в Республике Таджикистан инициатива по формированию инновационных кластеров должна исходить от государственных органов власти. По мнению авторов, формирование инновационного кластера, который объединит предприятие, науку (вузы, НИИ) и финансовые

структуры, позволит решать проблему кадров, генерировать и внедрять новые технологии и привлекать инвестиции» [63].

В странах с высоким индексом инновационной активности успешные кластеры характеризуются наличием инфраструктуры мирового класса, которая часто создается в форме уникальных разработок, специально спроектированных под научные исследования и развития инновационной деятельности. Данное обстоятельство подчеркивает, что физическая инфраструктура является стратегическим активом роста инновационной активности.

В условиях, когда кластеры объединяют множество взаимосвязанных отраслей, предприятий и институтов, крупномасштабная коллаборация становится «крайне сложной без поддержки мощных цифровых возможностей» [42]. Следовательно, цифровые инструменты позволяют управлять этой сложностью и оптимизировать интеграцию всех участников кластера. Поэтому коллективное повышение цифровой зрелости позволяет кластерам достичь системной ценности путем привлечения инвестиций для создания общей инфраструктуры. Цифровая интеграция расширяет фокус «инновационной активности от создания нового продукта к комплексной оптимизации системных процессов, что становится ключевым фактором конкурентоспособности современной промышленности Республики Таджикистан» [47].

Результативность кластерного подхода определяется не только наличием технологий, но и способностью управлять критическими ресурсами, включая человеческий капитал, финансирование и, что особенно важно, институциональную среду. В условиях конкурентной борьбы «инновационный потенциал начинает играть ключевую роль, дополняя традиционные факторы, такие как цена и величина издержек. Так как оценка инновационной активности кластера требует многомерного анализа, необходимо постоянно оценивать конкурентоспособность используемых

технологий, а также уровень инновационной активности участников кластера» [56].

В условиях Республики Таджикистан критически важным является ориентация подотраслей на инновации и новые технологии. Создание кластеров с высокой оценкой этого фактора позволяют быстрее адаптироваться и внедрять продукты, а также активизировать инновационную деятельность промышленных предприятий. Но, как показывает анализ одним из самых серьезных ограничений для инновационной активности промышленных предприятий Республики Таджикистан является дефицит квалифицированных кадров. Следовательно, использование кластерного подхода должна регулярно оценивать кадровый потенциал по шкале от устойчивого дефицита до его отсутствия.

В мировой практике «успешные инновационные кластеры понимают, что привлечение и, главное, удержание высококвалифицированных специалистов требует создания интегрированной среды» [83]. Данные структуры не только обеспечивают близость к университетам и исследовательским институтам, но и формируют так называемые инновационные кадровые резервы. Создание кластеров обеспечивает эффективную поддержку инноваций на всех стадиях, так как кластерам они обеспечивают близость к венчурному капиталу для финансирования рискованных стартапов.

На наш взгляд инновационная деятельность требует долгосрочных и часто высокорискованных государственных, частных и венчурных инвестиций. Анализ показывает, что стратегическое управление кластером должно включать комплексную оценку всех этих факторов. Это обусловлено тем, что современные кластерные структуры используют передовые цифровые инструменты для управления сложными системами, что является следующим уровнем развития кластерной инфраструктуры. Эти инструменты позволяют перевести конкуренцию из плоскости отдельных продуктов в плоскость системной оптимизации.

Мирсаидова А.Б. и Муртазоева О.К. отмечают, что «именно кластер выступают как наиболее совершенная и перспективная форма организации инновационной региональной промышленной системы. Преимущества кластеров, по мнению авторов, заключается в синергетическом эффекте, стимулировании инноваций, снижении издержек и повышении конкурентоспособности» [78].

Преимущества использования кластерного подхода в совершенствовании менеджмента инновационной активности обусловлена тем, что цифровые платформы необходимы для агрегации данных в масштабах кластера. Данные технологии позволяют участникам коллективно оптимизировать процессы, добиваясь системной экономии, недоступной при индивидуальной работе. В частности, использование продвинутых цифровых систем управления, интегрирующих данные в реальном времени становится основой для формирования менеджмента инновационной активности.

Субхонзода И.С. подробно рассматривая теоретические концепции, описывающие условия эффективной работы кластера «выделяет несколько подходов, которые, по сути, представляют собой набор ключевых факторов успеха. Автор утверждает, что кластерная модель активно реализуется на государственном уровне во многих странах и является неотъемлемой частью инновационной политики. Субхонзода И.С. отмечает, что, несмотря на наличие общих стратегических установок, к моменту написания статьи только три документа были напрямую посвящены кластерам. По мнению автора, создание кластеров обеспечит высокую конкурентоспособность отечественной продукции, устойчивость финансового состояния предприятий, создание новых рабочих мест, рост промышленности и экономики в целом, а также повышение благосостояния населения» [105].

В контексте вышеизложенного можно заключить, что основным принципом эффективной реализации инновационной политики выступают взаимодействие кадров, участвующих в инновационном процессе. На практике организационные ресурсы присутствуют благодаря возможностям

административных органов, которые обеспечивают инновационный процесс, включая методы административного управления. Кроме того, финансовые ресурсы выполняют поддерживающую функцию инновационного потенциала и способствуют эффективному формированию затрат на инновации и обеспечивают соответствующие условия для реализации инновационной политики.

На наш взгляд, для эффективного использования кластерного подхода как механизма повышения инновационной активности необходимо перейти от пассивной поддержки отдельных предприятий к стратегическому формированию и развитию экосистем. Применение кластерного подхода при разработке целевых программ по модернизации развития экономики Республики Таджикистан является наиболее стратегически обоснованным. Следовательно, государственная политика должна быть ориентирована на создание условий для синергии науки, ресурсов и человеческого капитала. Это означает смещение государственных приоритетов с прямого субсидирования отдельных производственных мощностей на софинансирование совместной инфраструктуры и механизмов коллаборации, которые способствуют ускорению инновационного цикла на стадиях апробации, внедрения и модернизации (Рис. 3.5.).



**Рис. 3.5. Схема формирования инновационного кластера в промышленности Республики Таджикистан (разработана автором)**

На практике для повышения интенсивности инновационной активности промышленных предприятий необходимо развивать инновационную инфраструктуру и поддерживать инновационную деятельность промышленных предприятий. На наш взгляд, на данном этапе развития научно-исследовательский и инновационный сектор нашей страны нуждается в государственной поддержке, а также в эффективном управлении инновационным процессом. В данном направлении «важна институциональная реформа, поддержка инновационных проектов стратегического значения и создание фондов поддержки и финансирования инновационной деятельности промышленных предприятий» [9].

Важно также «формирование стратегического и оперативного управления инновационной деятельностью, финансирование инновационных проектов, поддержку отечественных малых и средних предприятий, установление отечественного и зарубежного сотрудничества между инновационными малыми и средними предприятиями и т. д.» [9].

Для обеспечения системной конкурентоспособности кластерам необходимо повышение цифровой зрелости, так как это позволяет кластерам не только повысить внутреннюю эффективность, но и успешно интегрировать сложные задачи устойчивого развития в свою операционную модель.

Таким образом, кластеры как драйвер четвертой промышленной революции -как высококонцентрированные и технологически связанные группы предприятий, институтов и поставщиков, играют незаменимую роль в повышении инновационной активности промышленных предприятий. Их функция выходит за рамки простого совместного использования ресурсов, так как они являются механизмом ускорения инновационного цикла, от идеи до модификации продукта. Меры по повышению инновационной активности кластеров включают «развитие разработок, локализация цепочек, маркетинг, образование, государственное стимулирование, трансфер технологий, преференции и интеллектуальная собственность» [36].

В условиях Республики Таджикистан стратегическая важность кластеров заключается в их способности генерировать системную синергию, ускорить цикл, капитализацию инфраструктуры, системную оптимизацию, повысить управляемость рисков. В целом, кластеризация менеджмента инновационной активности представляют собой наиболее эффективный и перспективный инструмент государственной политики, направленный на модернизацию экономики и обеспечение устойчивого роста в условиях усиления конкуренции.

В контексте кластеризации управление инновационной активностью на промышленном предприятии является не просто вспомогательной функцией, но критическим стратегическим инструментом. В условиях кластеризации ключевая задача, стоящая перед менеджментом современных промышленных предприятий, заключается в повышении и постоянном развитии качественного уровня технико-технологической базы производства. Формирование систематизированного управления инновациями состоит в обеспечении долгосрочного роста через повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции. Следовательно, в условиях усиления конкуренции, предприятия, не инвестирующие в систематическое совершенствование технологий, неизбежно теряют рыночные позиции.

На наш взгляд, совершенствование менеджмента инновационной активности на основе кластерной платформы должна начинаться с жесткого стратегического выравнивания, так как инновации не могут быть самоцелью, они должны быть неотъемлемо связаны с общей бизнес-стратегией и долгосрочными целями развития промышленных предприятий. В рамках стратегического выравнивания критически важно установить конкретные, измеримые, достижимые, релевантные и ограниченные по времени (SMART) инновационные цели.

Следует отметить, что современная промышленность также требует интеграции целей устойчивого развития и критериев ESG (экологические, социальные и управленческие факторы) в стратегические инновационные

приоритеты. Инновации, направленные на повышение энергоэффективности, снижение углеродного следа или использование переработанных материалов, становятся не только этическим требованием, но и источником долгосрочной конкурентоспособности. Исходя из этого интеграция инновационного менеджмента и операционной стратегии приобретает особую значимость.

Опыт ведущих промышленных кластеров показывает, что «инновационный менеджмент должен быть интегрирован с операционной стратегией» [67]. Поскольку ключевой задачей кластера является повышение конкурентоспособности через развитие технико-технологической базы, инновационная деятельность не может быть изолирована в рамках лабораторных НИОКР. В данном случае промышленному предприятию необходимо достичь баланса между продуктовыми и процессными инновациями. Таким образом, совершенствование менеджмента инновационной активности подразумевает выделение ресурсов не только на разработку коммерческих продуктов, но и на создание соответствующих платформ.

Кластерные организационные модели совершенствование организационной структуры управления инновационной деятельности требует принятия решений относительно того, как предприятие будет генерировать идеи, управлять правами на интеллектуальную собственность и взаимодействовать с внешней средой. В этих условиях «переход к открытым моделям несет существенные организационные и юридические риски» [86].

Теория и практика кластеризации показывает, что совершенствование управления инновациями не может быть достигнуто без внедрения стандартизированной, интегрированной и цифровизированной системы менеджмента. Для достижения высокого уровня организационной зрелости, совершенствование должно идти по пути проектирования, разработки, внедрения и непрерывного улучшения системы инновационного менеджмента (СИМ) в соответствии с международными требованиями и рекомендациями

серии стандартов ISO 56000. Эти стандарты предоставляют унифицированный подход к управлению инновационной деятельностью.

В данном контексте инжиниринг СИМ включает несколько ключевых этапов:

- Анализ текущей стратегии инновационного развития компании и выявление требований к СИМ;

- Создание концепции развития СИМ, включая концепцию развития стратегической разведки будущего, что помогает определить долгосрочные приоритеты;

- Анализ требований к развитию систем управления знаниями и внедрение дизайн-мышления в компании, а также планирование соответствующих проектов развития.

В условиях кластеризации система инновационного менеджмента не должна существовать изолированно. Эффективность СИМ в промышленной среде критически зависит от ее интеграции с другими ключевыми системами менеджмента компании. В данном случае необходимо сформировать требования к интеграции СИМ с системой менеджмента качества, системой экологического менеджмента и другими механизмами.

По мнению Никулиной О.В. «стимулирование инновационной активности промышленных предприятий в условиях формирования инновационного кластера требует разработки модели стимулирования инновационной активности. Повышение конкурентоспособности продукции, технического уровня производства, обеспечение выхода инновационной продукции на внутренний и внешний рынки, импортозамещение требует глубокой модернизации промышленного сектора. Для этого необходимо модернизировать материально-техническое, ресурсное, структурное, технологическое, кадровое, финансово-экономическое, управленческое, экологическое, социальное и инфраструктурное обновление» [85].

В условиях перехода к цифровой экономике цифровизация является катализатором совершенствования СИМ. Использование

специализированного программного обеспечения для управления инновациями позволяет систематизировать процесс, повысить прозрачность и ускорить принятие решений. Ключевые цифровые инструменты такие как платформы для генерации идей и системы управления портфелем инновационных проектов играют важную роль в формировании нового менеджмента инновационной активности.

В условиях реализации кластерных инициатив успешное совершенствование инновационного менеджмента требует сильной поддержки со стороны высшего руководства. На данном этапе лидеры должны не только устанавливать стратегические цели, но и демонстрировать личную приверженность принципам открытости, инициативности и непрерывного развития. Особое внимание необходимо уделить вопросам кадрового обеспечения и развитие потенциала.

Как показывает практика кадровое обеспечение является важнейшим элементом на стадии исполнения инновационной стратегии и формирования новой системы менеджмента инновационной активности. При этом процесс найма должен быть тщательным, фокусируясь не только на профессионализме и соответствии техническим требованиям, но и на личностных качествах. Для успешной работы в инновационной среде, кандидат должен понимать цели компании и разделять ее ценности.

Из вышеизложенного следует, что в качестве эффективного способа активизации и оптимизации инновационной деятельности можно особо выделить формирование и развитие кластеров. Известно, что на платформе кластерных структур существуют оптимальные условия для инновационного развития предприятий и формирования новой системы управления инновационной активности. Предприятия-партнеры в рамках кластерных структур получают быстрый и взаимный доступ к новейшим техническим и научным разработкам, а также условия для институционального, финансового и технологического взаимодействия. Создание кластеров в условиях Республики Таджикистан создает синергетический эффект, ведущий к росту

технологического потенциала, доступа к большим рынкам, а также конкурентоспособности.

Кластерная политика как часть инновационной политики включает также новые организационно-экономические механизмы управления инновационной активностью промышленных предприятий. Данный механизм включает способствует созданию благоприятной среды для формирования и развития кластеров, в том числе за счет повышения конкурентоспособности и роста инновационной активности промышленных предприятий. Как показывает мировой опыт кластеры формировались посредством самоуправления ключевых элементов, т.е. поддержки инновационной политики, основанной на существующем потенциале предприятий, научно-образовательных учреждений и инвестиций.

Следовательно, кластеры способствуют формированию системы распространения знаний и технологий, позволяют ускорить процесс превращения изобретений в инновации, а инноваций - в конкурентные преимущества. Стимулирование процесса формирования инновационных кластеров является основой в реализации инновационной политики. В данном направлении необходимо совершенствование системы образования и профессиональной подготовки, распространение знаний и технологий, создание возможностей для инновационной деятельности, оптимизация институциональной среды и т. д.

Таким образом, для формирования новой модели менеджмента инновационной активности промышленных предприятий необходимо стратегическая интеграция, разработка архитектуры инноваций, развитие гибридных процессов, использование системного подхода, развитие культуры и кадрового обеспечения. Совершенствование менеджмента инноваций требует разработки надежной системы мониторинга и контроля, которая позволяет объективно оценивать прогресс и направлять корректирующие действия. Одной из лучших практик управления инновациями является регулярный мониторинг и измерение эффективности. Совершенствование

менеджмента инновационной активности промышленных предприятий представляет собой комплексный процесс организационной трансформации, затрагивающий стратегию, структуру, процессы и культуру. Главный вывод из проведенного анализа заключается в том, что успешные промышленные предприятия должны стремиться к организационной методологии управления.

## **Выводы и предложения**

По результатам исследования теории и практики совершенствования менеджмента инновационной активности промышленных предприятий были получены следующие основные научные результаты и сформулированы области практического применения:

1. Инновационная активность промышленных предприятий как объект управления представляет собой сложную и многогранную категорию, которая показывает степень вовлечённости предприятия в процессы генерации, освоения и коммерциализации инноваций, отражающая интенсивность мобилизации интеллектуальных, технологических, цифровых и финансовых ресурсов для создания новых или усовершенствованных продуктов и процессов. Следовательно, возникает необходимость поиска путей и механизмов активизации инновационной деятельности - как фундаментального фактора повышения устойчивости и конкурентоспособности промышленных предприятий в условиях индустриально-инновационного развития [2-А].

2. Исследование методических аспектов менеджмента инновационной активности показало, что оно требует создания специальных структурных подразделений и рационального использования инновационного потенциала. В методическом плане важным признается способность генерации инновационных идей, разработки и реализации инновационных проектов, а также понимание важности кадрового обеспечения управления инновационной активностью. Из этого следует, что стратегические и функциональные аспекты инновационного менеджмента зависят от выбора модели и подходов к управлению инновационной активностью [4-А].

3. На современном этапе развития теории и практики менеджмента управление инновационной активностью осуществляется на основе применения различных инструментов. В процессе исследования доказано, что в системе многочисленных инструментов организации и управления инновационной деятельности важным является применение цифровых

платформ и систематизации инструментов в зависимости от характера и структуры инновационного проекта [5-А].

4. Анализ современного состояния и тенденции развития промышленности Республики Таджикистан показал, что повышение инновационной активности промышленных предприятий выступает основой для роста устойчивости и конкурентоспособности промышленных предприятий. Кроме того, анализ показал, что рост инновационной активности приведёт к росту эффективности использования инновационного потенциала и реализации приоритетов в контексте ускоренной индустриализации экономики Республики Таджикистан [8-А].

5. Оценка инновационной активности промышленных предприятий на материалах предприятий пищевой промышленности показал, что инновационная деятельность носит фрагментарный характер, а низкая инновационная активность предприятий связана со слабым развитием инновационной инфраструктуры и связи науки с производством. Для этого, необходимо создания инновационной экосистемы и использования проектного подхода при планировании, организации и управления инновационной деятельности промышленных предприятий [9-А].

6. Развитие механизмов управления инновационной активностью зависит от эффективности и результативности производственного менеджмента, так как индикаторы и показатели интенсивности инновационной деятельности зависят от инновационной зрелости и процессно-технологической готовности производства. Следовательно, при формировании новой системы менеджмента инновационной активности необходимо решить вопросы кадрового, финансового и инвестиционного обеспечения развития инновационной деятельности [3-А].

7. Развитие менеджмента инновационной активности зависит от стратегических приоритетов и контур развития промышленных предприятий. В связи с этим формирование стратегического менеджмента выступает основой для развития новой системы менеджмента инновационной

активности, который основывается на применение современных методик планирования и организации управления инновационной деятельности промышленных предприятий [4-А].

8. Систематизации мер и механизмов управления инновационной активности показывает, что менеджмент инновационной активности зависит от корпоративной культуры и бизнес-целей промышленного предприятия. Развитие менеджмента инновационной активности включает такие этапы как определение видения, формирование и согласование приоритетов, разработка плана и кадрового обеспечения. Для этого необходимо развивать систему коммуникации, поддержку и мониторинга управленческих процессов, которые направлены на повышение операционной эффективности, формирования конкурентных преимуществ, а также принятия эффективных решений [5-А].

9. Применения кластерного подхода выступает основой для повышения инновационной активности промышленных предприятий и формирования новой системы менеджмента инновационной деятельности. Кластеризация позволяет создать инновационную экосистему замкнутого цикла, где будут консолидированы ключевые элементы инновационной инфраструктуры и логистических хабов. Поэтому, создание территориально-промышленных инновационных кластеров в условиях Республики Таджикистан создает условие и платформу для активизации инновационной деятельности и росту конкурентоспособности промышленного сектора [8-А].

**Рекомендации по практическому использованию результатов:**

10. Для формирования современной системы управления инновационной активности на промышленных предприятиях необходимо создать специальное структурное подразделение для организации и управления инновационным развитием предприятий [1-А].

11. Повышение эффективности менеджмента инновационной активности зависит от кадрового обеспечения и выбора инструмента управления. С учетом современных тенденций развития предлагается внедрит

цифровые платформа разработки и управления инновационными проектами, которые играют ключевую роль в активизации инновационной деятельности [5-А].

12. Менеджмент инновационной активности занимает важное место в системе факторов устойчивого развития и роста конкурентоспособности промышленных предприятий. Следовательно, предприятиями необходимо сформировать систему ценностей, направленных на формирование и развития системы инновационного менеджмента в условиях индустриально-инновационного развития [7-А].

13. Рекомендуется разработать и реализовать стратегию инновационного развития промышленных предприятий и на этой основе сформировать стратегический менеджмент инновационной деятельности, направленный на обеспечение устойчивого развития предприятия в рыночной среде с акцентом на повышение инновационной активности [3-А].

14. Современным промышленным предприятиям необходимо систематизировать меры и механизмы управления инновационной активности и повысить операционную эффективность инновационной деятельности на основе активного внедрения процессных, технологических и продуктовых инноваций [9-А].

15. Развивать инновационную инфраструктуру создать условие для формирования инновационных кластеров, которые создают условия для роста интенсивности инновационной деятельности и формирования инновационной экосистемы развития промышленного сектора Республики Таджикистан [8-А].

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### Нормативно-правовые акты:

1. Закон Республики Таджикистан «Об инновационной деятельности» (Ахбори Маджлиси Оли Республики Таджикистан, 2012 г., №4, ст. 272).
2. Закон Республики Таджикистан «О государственной промышленной политике» (Ахбори Маджлиси Оли Республики Таджикистан, 2017 г., №5, ч. 1, ст. 272)
3. Закон Республики Таджикистан «О государственно-частном партнёрстве» от 28 декабря 2012 года. – Душанбе, 2012, № 907.
4. Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 г. // Утверждено Постановлением Маджлиси намояндагон Маджлиси Оли Республики Таджикистан от 1 декабря 2016 года, № 636. – Душанбе, 2016. – 87 с.
5. Стратегия инновационного развития Республики Таджикистан на период до 2020 г. // Утверждено Постановлением Маджлиси намояндагон Маджлиси Оли Республики Таджикистан от 30 мая 2015 года, № 354. – Душанбе, 2015. – 61 с.
6. Программа ускоренной индустриализации Республики Таджикистан на 2020-2025 годы. Постановление Правительство Республики Таджикистан. от 27 мая 2020 года, №293.
7. Постановление Правительство Республики Таджикистан «О Программе развития пищевой промышленности Республики Таджикистан на 2020 - 2025 годы». <https://faolex.fao.org/docs/pdf/taj209774.pdf>

### Электронные ресурсы:

8. <https://www.president.tj/>
9. <https://openalex.org/works/W4386689638>
10. <https://clickup.com/pl/blog/38028/idea-management-software>
11. <https://www.researchgate.net/>.

### Монографии, учебники и учебные пособия:

12. Гретченко, А. А. Концептуальные подходы формирования национальных инновационных систем / А. А. Гретченко, И. Р. Фатьянова. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2023. – 238 с. – ISBN 978-5-466-03705-0.
13. Исследование вопросов инновационного развития экономики Республики Таджикистан / Я. П. Довгялло, М. Т. Каримова, Д. Т. Назаров [и др.]. – Душанбе : Институт экономики и демографии НАНТ, 2024. – 629 с. – ISBN 978-99985—9494-4.
14. Комилов, С. Д. Совершенствование управления инновационно-инвестиционной деятельностью промышленных предприятий / С. Д. Комилов, Е. Ш. Мирзоева. – Душанбе : Образовательное учреждение "Таджикский государственный финансово-экономический университет" = Муассисаи

таълимии "Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон", 2020. – 144 с. – ISBN 978-99975-1-132-4.

15. Комилов, С. Д. Совершенствование управления инновационным развитием промышленных предприятий / С. Д. Комилов, Ш. Сафар, Б. К. Шарипов. – Душанбе : Российско-Таджикский (Славянский) университет, 2024. – 212 с.

16. Комилов, С. Д. Управление занятостью населения в условиях инновационного развития промышленности / С. Д. Комилов, С. Шодибеки, Б. К. Шарипов. – Душанбе : ГУП «Матбаа», 2021. – 277 с. – ISBN 978-99975-43-43-1.

17. Комилов, С. Д. Управление развитием инновационных процессов на промышленных предприятиях / С. Д. Комилов, М. К. Файзуллоев, Д. Р. Рахмонов. – Душанбе : Типография ТНУ, 2020. – 246 с. – ISBN 978-99975-52-29-7.

18. Комилов, С. Дж. Рушди сармои инсонӣ дар шароити иқтисодиёти инноватсионӣ: Ҷанбаҳои институтсионалӣ / С. Дж. Комилов, Ш. К. Садиқова, Д. А. Ходиев. – Душанбе : Таджикский национальный университет, 2025. – 184 р. – ISBN 978-99985—9005-2.

19. Махкамов, Б. Б. Инновационное развитие текстильной и швейной промышленности Таджикистана / Б. Б. Махкамов. – Душанбе : Академия наук Таджикистана, 2022. – 140 с. – ISBN 978-99985—9489-0.

20. Мерзликина, Г. С. Инновационное развитие предприятия / Г. С. Мерзликина, Н. О. Могхарбел. – Волгоград : Волгоградский государственный технический университет, 2023. – 180 с. – ISBN 978-5-9948-4727-5.

21. Миронова, Е. А. Инновационная основа модернизации регионального промышленного комплекса / Е. А. Миронова, А. С. Горький. – Самара : Общество с ограниченной ответственностью "Самарама", 2023. – 185 с. – ISBN 978-5-605-08697-0.

22. Тошматов, М. Н. Теоретические аспекты инновационного развития национальной экономики / М. Н. Тошматов, Н. Т. Мирзорахимов. – Душанбе : Ирфон, 2022. – 220 с.

23. Управление изменениями компаний в условиях инновационной активности бизнеса / М. С. Санталова, А. В. Борщева, И. В. Соклакова, И. Л. Сурат. – 2-е изд.. – Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2024. – 218 с. – ISBN 978-5-394-05573-7.

24. Файзуллоев, М. Рушди системаи идоракунии ҷаъолияти инноватсионӣ дар КАС-и минтақа: дар маводи вилояти Хатлон / М. Файзуллоев, Н. Навруз, Д. Х. Тагоев. – Душанбе : Таджикский национальный университет, 2021. – 170 с. – ISBN 5-667-01316-8.

25. Финансирование инновационного развития как фактор индустриализации экономики Республики Таджикистан / Д. Т. Назаров, Б. М. Шарифзода, Я. П. Довгялло, Ф. С. Холбобоев. – Душанбе : Институт экономики и демографии Национальной академии наук Таджикистана, 2024. – 276 с.

26. Холзода, Б. К. Механизмҳои ташкили истеҳсолот дар корхонаҳои саноати масолеҳи сохтмони / Б. К. Холзода. – Душанбе : Таджикский национальный университет, 2023. – 179 с. – ISBN 978-99985—3622-7.

27. Хоналиев, Н. Ускоренная индустриализация в Республике Таджикистан: состояние и перспективы / Н. Хоналиев, Б. Б. Махкамов. – Душанбе : Институт экономики и демографии НАНТ, 2024. – 322 с.

28. Петухов, Н. А. Инновационная активность предприятий и стратегия приоткрытых инноваций / Н. А. Петухов, Р. М. Нижегородцев ; Институт проблем управления им. В. А. Трапезникова РАН. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "ТОРУС ПРЕСС", 2016. – 352 с. – ISBN 978-5-94588-202-7.

#### **Научные статьи и доклады:**

29. Авазматова, Г. Н. Факторы, определяющие инновационную активность предпринимательства в условиях современной экономики / Г. Н. Авазматова // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. – 2017. – № 2/4-2. – С. 109-113.

30. Азарнова, Т. В. Модели, методы и алгоритмы формирования оценок эффективности команд менеджеров / Т. В. Азарнова, О. А. Ковешникова, Е. Н. Шурова // Вестник факультета прикладной математики, информатики и механики. Том Выпуск 12. – Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2016. – С. 15-22.

31. Алгоритм оценки инновационного потенциала малых инновационных предприятий на основе КРІ / Л. Н. Никитина, П. А. Шиков, И. Ю. Коцюба, А. В. Чунаев // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 12-3(77). – С. 804-810.

32. Александрова, Т. В. Правление инновационной активностью организации: проектный подход / Т. В. Александрова, Е. В. Матяж // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 1. – С. 17-20.

33. Амонова, Д. С. Совершенствование управления системой водоснабжения населения в условиях инновационного развития Таджикистана / Д. С. Амонова, С. Газизода // Экономика Таджикистана. – 2021. – № 1. – С. 122-128.

34. Ашуров, И. С. Развитие инновационной деятельности в сельском хозяйстве / И. С. Ашуров, С. Х. Ашурзода // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. – 2021. – № 2. – С. 20-29.

35. Ашуров, И. С. Факторы, сдерживающие инновационного развития сельского хозяйства региона / И. С. Ашуров, С. Х. Ашурзода // Экономика Таджикистана. – 2023. – № 3. – С. 205-214.

36. Бармута, К. А. Инновационная активность промышленных кластеров региона в условиях пространственной экономики / К. А. Бармута // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. – 2019. – Т. 5(71), № 2. – С. 8-16.

37. Бранец, Т. П. Формирование инновационной активности стратегического менеджмента и интеграции инновационных процессов современной цифровой экономики / Т. П. Бранец, Е. В. Пушняк // Междисциплинарные исследования: теоретические и прикладные аспекты : Сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 10–11 декабря 2019 года / Председатель редакционного совета И.В. Дарда. – Москва: Российский новый университет, 2019. – С. 110-122.
38. Бунтовский, С. Ю. Управление инновационной активностью персонала в системе производственного менеджмента / С. Ю. Бунтовский // Социальные науки. – 2015. – № 6(9). – С. 14-21.
39. Бурнашев, Б. А. Методология использования SMART в стратегическом развитии предприятия / Б. А. Бурнашев // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2020. – Т. 10, № 12-1. – С. 215-222. – DOI 10.34670/AR.2020.85.92.071.
40. Варламова, Д. В. Применение методологии Шесть сигм для улучшения процессов организации на примере нефтедобывающей компании с использованием цикла DMAIC / Д. В. Варламова, М. О. Мажанов // Управленческий учет. – 2021. – № 5-1. – С. 16-22.
41. Вэй, В. Ю. Инновационная активность персонала как основа реализации эффективного менеджмента высокотехнологичных предприятий / В. Ю. Вэй, Я. С. Горшкова // Креативная экономика. – 2019. – Т. 13, № 2. – С. 341-356.
42. Галимова, М. П. Цифровые инструменты управления кластерами в инновационной региональной системе / М. П. Галимова, О. В. Савенко // Экономический рост как основа устойчивого развития России : сборник научных статей участников 8-й Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 04–05 декабря 2024 года. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2024. – С. 221-227.
43. Давлатзода, К. К. Технологические инновации и инвестиции: императивы ускоренной индустриализации экономики Республики Таджикистан / К. К. Давлатзода, Д. С. Джумаев // Политехнический вестник. Серия: Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2020. – № 4(52). – С. 53-58.
44. Давлатзода, Қ. Қ. Нақши саноатикунонӣ дар рушди иқтисодӣ содиротӣ- инноватсионии Ҷумҳурии Тоҷикистон / Қ. Қ. Давлатзода, С. Р. Ниезӣ, Н. Ҳ. Қодиров // Политехнический вестник. Серия: Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2020. – №. 4(52). – Р. 58-65.
45. Давлатов, К. К. Проблемы формирования институционально-инновационной среды в Северном регионе Республики Таджикистан / К. К. Давлатов, И. С. Окилов // Современные проблемы экономики и менеджмента : материалы международной научно-практической конференции, Воронеж, 30 октября 2015 года. – Воронеж: Воронежский государственный педагогический университет, 2015. – С. 59-64.

46. Давлатов, С. М. Роль информационно-коммуникационных технологий в развитии бизнеса в сфере услуг Республики Таджикистан / С. М. Давлатов // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. – 2015. – № 2/9(190). – С. 277-280.

47. Джабборов, Ф. А. Цифровая трансформация промышленного производства в условиях ускоренной индустриализации экономики республики Таджикистан / Ф. А. Джабборов // Информационно-аналитические системы и технологии : Материалы VII международной конференции, Белгород, 17–18 марта 2020 года. – Белгород: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Белгородский университет кооперации, экономики и права», 2020. – С. 161-170.

48. Джурабаев, Г. Формирование стратегии ускоренной индустриализации в экономике Республики Таджикистан / Г. Джурабаев, Ф. А. Джабборов // Известия Иссик-Кульского форума бухгалтеров и аудиторов стран Центральной Азии. – 2019. – № 2(25). – С. 28-33.

49. Заглумина, Н. А. Инновационная активность, инновационный потенциал, инновационный климат: взаимосвязи / Н. А. Заглумина // Инновации. – 2010. – № 11(145). – С. 45-48.

50. Использование подходов корпоративного менеджмента при управлении инновационной активностью региона / О. В. Зубкова, Т. А. Жилина, Е. П. Маскайкин, А. С. Лапо // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2019. – Т. 13, № 4. – С. 22-31. – DOI 10.14529/em190402.

51. Каримова, М. Т. Стратегические направления ускоренной индустриализации в Республике Таджикистан / М. Т. Каримова, Ф. А. Джабборов // Экономика Таджикистана. – 2019. – № 2. – С. 90-95.

52. Каспаринский Ф. О. Интеграция матриц интернет-функционала, Эйзенхауэра и SWOT-анализа в ассоциативную карту для управления проектной деятельностью / Ф. О. Каспаринский // Научный сервис в сети Интернет : труды XIX Всероссийской научной конференции, Новороссийск, 18–23 сентября 2017 года. – Новороссийск: Институт прикладной математики им. М.В. Келдыша РАН, 2017. – С. 194-206. – DOI 10.20948/abrau-2017-26.

53. Касуха, Л. Инновационная активность и инновационная деятельность как ключевые условия развития организаций / Л. Касуха, Е. А. Янова // Альманах научных работ молодых ученых университета ИТМО : Пятьдесят вторая (LII) научная и учебно-методическая конференция Университета ИТМО, Санкт-Петербург, 31 января – 03 2023 года. – Санкт-Петербург: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Национальный исследовательский университет ИТМО", 2023. – С. 85-91.

54. Кодиров, Ф. А. Инновационная инфраструктура - основа развития промышленного предпринимательства / Ф. А. Кодиров // Финансово-экономический вестник. – 2020. – № 4(24). – С. 49-58.;

55. Кодиров, Ф. А. Некоторые вопросы ускоренной индустриализации и инновационной активности университетских технопарков / Ф. А. Кодиров // Таджикистан и современный мир. – 2020. – № 4(72). – С. 160-172.;

56. Кодиров, Ф. А. Формирование и развитие региональных инновационных систем кластерного типа в промышленности Республике Таджикистан / Ф. А. Кодиров // Инновации в управлении региональным и отраслевым развитием: материалы Национальной с международным участием научно-практической конференции, Тюмень, 27 ноября 2020 года. – Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2020. – С. 83-87.

57. Кодиров, Ф. А. Реинжиниринг бизнес-процессов как фактор повышения конкурентоспособности предпринимательской деятельности / Ф. А. Кодиров, С. Фаррухзода, С. М. Давлатов // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. – 2017. – № 2/8. – С. 15-18.

58. Комилов, С. Д. Опыт зарубежных стран по управлению инновационной деятельностью промышленных предприятий / С. Д. Комилов, Б. К. Шарипов, С. Шодибеки // Вестник Филиала Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова в городе Душанбе. – 2024. – Т. 2, № 4(44). – С. 72-82.

59. Комилов, С. Д. Проблемы повышения инновационной активности предприятий в Республике Таджикистан / С. Д. Комилов // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 1(29). – С. 313-316.

60. Комилов, С. Д. Проблемы становления инновационного предпринимательства в Республике Таджикистан / С. Д. Комилов, Х. Б. Рахматзода // Финансово-экономический вестник. – 2021. – № 2(26). – С. 7-13.

61. Комилов, С. Д. Роль инновационных технологий в процессе производства продукции / С. Д. Комилов, Б. К. Шарипов, Т. С. Саидова // Таджикистан и современный мир. – 2020. – № 2(70). – С. 175-181.

62. Комилов, С. Д. Совершенствование управления инновационно-инвестиционной деятельностью промышленных предприятий / С. Д. Комилов, Е. Ш. Мирзоева. – Душанбе : Образовательное учреждение "Таджикский государственный финансово-экономический университет" = Муассисаи таълимии "Донишгохи давлатии молия ва иктисоди Тоҷикистон", 2020. – 144 с. – ISBN 978-99975-1-132-4.

63. Комилов, С. Д. Совершенствование управления инновационным развитием промышленных предприятий : / С. Д. Комилов, Ш. Сафар, Б. К. Шарипов. – Душанбе : Российско-Таджикский (Славянский) университет, 2024. – 212 с.

64. Комилов, С. Д. Управление занятостью населения в условиях инновационного развития промышленности / С. Д. Комилов, С. Шодибеки, Б. К. Шарипов. – Душанбе : ГУП «Матбаа», 2021. – 277 с. – ISBN 978-99975-43-43-1.

65. Комилов, С. Д. Управление развитием инновационных процессов на промышленных предприятиях / С. Д. Комилов, М. К. Файзуллоев, Д. Р. Рахмонов. – Душанбе: Типография ТНУ, 2020. – 246 с.
66. Комилов, С. Д. Формирование инновационного потенциала как условие индустриально-инновационного развития экономики Таджикистана / С. Д. Комилов, А. А. Курбонов // Вестник Таджикского государственного университета коммерции. – 2019. – № 4(29). – С. 19-25.
67. Корякина, Н. В. Кластеры как способ повышения инновационной активности промышленных предприятий региона / Н. В. Корякина // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2012. – № 12(92). – С. 87-90.
68. Кочура, И. В. стратегия повышения инновационной активности промышленных предприятий на основе диверсификации их деятельности / И. В. Кочура // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2023. – № 1. – С. 108-115.
69. Қодиров, Н. Ҳ. Инноватсия ҳамчун омили асосии таъмини рақобатпазирии корхонаҳои саноатӣ / Н. Ҳ. Қодиров, С. Ҳ. Тошматов // Политехнический вестник. Серия: Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2021. – №. 3(55). – Р. 100-104.
70. Қодиров, Н. Ҳ. Ҷанбаҳои институтсионалии рушди унсурҳои инфрасохтори инноватсионии рушди саноат дар Ҷумҳурии Тоҷикистон / Н. Ҳ. Қодиров // Политехнический вестник. Серия: Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2022. – №. 2(58). – Р. 49-53.
71. Леонтьева М. В. Инновационный стиль менеджмента как организационно-управленческий компонент предпринимательства на современном этапе / М. В. Леонтьева // Вестник гражданских инженеров. – 2020. – № 5(82). – С. 216-222. – DOI 10.23968/1999-5571-2020-17-5-216-222.
72. Макарова, Ирина Александровна. Формирование механизма управления инновациями на предприятиях высокотехнологичных секторов экономики: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Макарова Ирина Александровна; [Место защиты: С.-Петербург. гос. ун-т технологии и дизайна].- Санкт-Петербург, 2011.- 186 с.
73. Маликова, А. А. Тайм-менеджмент как инструмент повышения эффективности работы менеджера / А. А. Маликова // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2021. – № 2(19). – С. 86-89.
74. Манджаева, О. Инновационный менеджмент: поощрение людей к инновационной активности / О. Манджаева, В. Парахина // Danish Scientific Journal. – 2020. – № 42-3. – С. 8-10.
75. Марченко, В. В. Технология организации времени и повышения эффективности его использования. Метод Помodoro / В. В. Марченко, М. И. Озерова // Решение. – 2020. – Т. 1. – С. 267-269.
76. Миралиев К. Х. Мониторинг активности научных организации Республики Таджикистан и перспективы развития их инновационной деятельности / к. Х. Миралиев // Вестник Технологического университета Таджикистана. – 2022. – № 2(49). – С. 174-183.

77. Миралиев, К. Х. Мониторинг активности научных организации Республики Таджикистан и перспективы развития их инновационной деятельности / К. Х. Миралиев // Вестник Технологического университета Таджикистана. – 2022. – № 2(49). – С. 174-183.

78. Мирсаидов, А. Б. Механизмы формирования и развития инновационных региональных промышленных систем в Республике Таджикистан / А. Б. Мирсаидов, О. К. Муртазоев. – Душанбе : Институт экономики и демографии Национальной академии наук Таджикистана, 2020. – 231 с.

79. Морковина, С. С. Детерминанты инновационной активности предприятий региональной экосистемы / С. С. Морковина // Общество и экономическая мысль в XXI В.: пути развития и инновации : Материалы VIII Международной научно-практической конференции, Воронеж, 09 апреля 2020 года. – Воронеж: Издательско-полиграфический центр "Научная книга", 2020. – С. 138-143.

80. Неъмонов, М. С. Таъминоти иттилоотии тараққиёти инноватсионии соҳаҳои пешбари иқтисодиёт / М. С. Неъмонов, И. С. Шамсов // Тоҷикистон ва ҷаҳони имрӯз. – 2021. – № 2(74). – Р. 201-213.

81. Низамова, Т. Д. Инновационные аспекты развития промышленности Республики Таджикистан / Т. Д. Низамова // Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства : материалы II международной научно-практической конференции, Симферополь, 25 марта 2016 года. – Симферополь: ИП Хотеева Л.В., 2016. – С. 352-354.

82. Низамова, Т. Д. Кластеризация как основа инновационного развития промышленности региона / Т. Д. Низамова, З. М. Салимова // Ускоренная индустриализация и вопросы ее реализации в Таджикистане : Материалы международной научно-практической конференции, Душанбе, 17 февраля 2023 года. – Душанбе: Таджикский национальный университет, 2023. – С. 63-67.

83. Низамова, Т. Д. Опыт зарубежных стран по созданию и развитию инновационных кластеров / Т. Д. Низамова, Н. Х. Бобосодиқова // Известия Академии наук Республики Таджикистан. Отделение общественных наук. – 2019. – № 4(258). – С. 45-49.

84. Низомова, Т. Д. Саноатикунонии босуръат ва таъмини рушди инноватсионии саноати миллӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон / Т. Д. Низомова, Ҷ. Р. Раҳмонов // Тоҷикистон ва ҷаҳони имрӯз. – 2022. – № 2(78). – Р. 134-149.

85. Никулина, О. В. Стимулирование инновационной активности промышленных предприятий в условиях формирования инновационного кластера / О. В. Никулина // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2011. – Т. 7, № 17(110). – С. 37-47.

86. Окилов, И. С. Разработка модели открытых инноваций и реализации инновационной политики в экономике региона / И. С. Окилов, Ф.

А. Джабборов, С. О. Ашурмамадова // Вестник университета (Российско-Таджикский (Славянский) университет). – 2019. – № 4(68). – С. 48-60.

87. Одиназода, Ш. Т. Муайян намудани самтҳои афзалиятноки рушди фаъолияти инноватсионӣ / Ш. Т. Одиназода, М. Д. Шоазизова, М. Ш. Одинаева // Гузоришҳои Академияи илмҳои кишоварзии Тоҷикистон. – 2024. – № 2(80). – Р. 99-105.

88. Охмат, Д. Ю. Проблемы эффективного управления инновационной активности современного предприятия / Д. Ю. Охмат, Т. В. Ильина // Повышение управленческого, экономического, социального и инновационно-технического потенциала предприятий, отраслей и народно-хозяйственных комплексов : Сборник статей XIV Международной научно-практической конференции, Пенза, 24–25 мая 2023 года / Под научной редакцией Ф.Е. Удалова, В.В. Бондаренко. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 218-221.

89. Паламарчук, С. В. Проблемы, препятствующие повышению уровня инновационной активности промышленных предприятий / С. В. Паламарчук, В. В. Сомов // Экономика строительства. – 2014. – № 4(28). – С. 65-69.

90. Передельский А. А. Описание использования диаграммы Ганта в CMS 1С: Битрикс в рамках управления проектами / А. А. Передельский, А. И. Бикчурина, Е. В. Сторожева // Новое слово в науке: перспективы развития. – 2016. – № 1-2(7). – С. 55-57.

91. Прохоренко, Н. П. внедрение гибкой методологии разработки проектов в инновационных компаниях / Н. П. Прохоренко // Роль интеллектуального капитала в экономической, социальной и правовой культуре общества XXI века : Международная научно-практическая конференция, Санкт-Петербург, 07–08 ноября 2019 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2019. – С. 467-471.

92. Раджабова, И. Р. Проблемы и перспективы цифровизации малого инновационного предпринимательства / И. Р. Раджабова, М. Р. Абдулаева // Экономика Таджикистана. – 2022. – № 4-2. – С. 56-60.

93. Раджабова, И. Р. Проблемы и пути становления инновационного развития экономики Таджикистана / И. Р. Раджабова, В. М. Джуха // Новые направления научной мысли : сборник научных статей Национальной (Всероссийской) научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 08 декабря 2021 года. – Ростов-на-Дону: ООО АзовПринт, 2021. – С. 481-485.

94. Раджабова, И. Р. Роль инновационного подхода в обеспечении экономической безопасности предприятия / И. Р. Раджабова, М. Р. Абдулаева // Таджикистан и современный мир. – 2022. – № 2(78). – С. 171-183.

95. Разыков, Б. Х. Специфика государственного стимулирования инновационных процессов в Таджикистане и зарубежных странах / Б. Х. Разыков, Б. К. Шарипов, Ф. С. Юсупов // Вестник Технологического университета Таджикистана. – 2025. – № 4(63). – С. 242-255.

96. Распуткова, Д. Д. Уровень инновационной активности предприятий и организаций как фактор повышения их экономической безопасности / Д. Д. Распуткова // Регионы, вперед! : Сборник статей III межвузовской научно-практической конференции 20 февраля 2020 года, Москва, 20 февраля 2020 года. – Москва: Русаайнс, 2020. – С. 144-148.

97. Рахматов, Х. Б. Особенности венчурного капитала и его роль в развитии инновационного предпринимательства / Х. Б. Рахматов // Математические методы и модели в исследовании актуальных проблем экономики России: Сборник материалов Международной научно-практической конференции, Уфа, 30–31 мая 2016 года / Ответственный редактор Р.Р. Ахунов. Том Часть 2. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "Аэтерна", 2016. – С. 233-238.

98. Рахронов, Д. Р. Оценка современного состояния инновационной активности предприятий пищевой промышленности Республики Таджикистан / Д. Р. Рахронов // Таджикистан: экономика и управление. – 2020. – № 1. – С. 89-96.

99. Рахромазода, Ҳ. Б. Инфрасохтори инноватсионӣ ҳамчун маҷмуи шароитҳо барои пешбурди фаъолияти инноватсионӣ / Ҳ. Б. Рахромазода // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. – 2021. – № 5. – Р. 52-57.

100. Ридченко, А. И. Влияние кластеров на инновационную активность предприятий в регионе / А. И. Ридченко // Наука XXI века: опыт прошлого - взгляд в будущее: Материалы Международной научно-практической конференции, Омск, 12 апреля 2015 года / Сибирская государственная автомобильно-дорожная академия (СибАДИ). – Омск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Сибирская государственная автомобильно-дорожная академия (СибАДИ)", 2015. – С. 321-325.

101. Ризокулов, Т. Р. Демографическая ситуация Республики Таджикистан и ее роль в инновационном развитии экономики / Т. Р. Ризокулов, И. Р. Раджабова, Д. С. Амонова // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. – 2022. – № 2. – С. 40-48.

102. Розенталь, Р. М. Репрессивный менеджмент как механизм ограничения инновационной активности / Р. М. Розенталь // Менеджмент инноваций. – 2010. – № 1. – С. 56-62.

103. Силкина, Г. Ю. Динамические аспекты менеджмента знаний в . обеспечении инновационной активности предприятий / Г. Ю. Силкина // Современный менеджмент: проблемы и перспективы : Сборник статей: в двух частях, Санкт-Петербург, 07–08 апреля 2016 года. Том Часть 2. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2016. – С. 244-248.

104. Содиков М. Х. Формирование инновационной активности энергетических предприятий с привлечением иностранных инвестиций в

Таджикистане / М. Х. Содиков, Ш. Т. одинаев // Известия Академии наук Республики Таджикистан. отделение общественных наук. – 2021. – № 4(265). – С. 142-146.

105. Субхонзода, И. С. Кластеризация как организационная модель развития предпринимательства / И. С. Субхонзода // Экономика Таджикистана. – 2025. – № 1. – С. 205-215.

106. Султонов, З. С. Формирование институционально-инновационной среды управления человеческим капиталом / З. С. Султонов, И. С. Окилов // Вестник университета (Российско-Таджикский (Славянский) университет). – 2019. – № 1(65). – С. 22-29.

107. Султонов, З. Управление организационной структурой инновационной деятельности торговых предприятий на основе технологии аутстаффинга / З. Султонов, С. Х. Холова // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. – 2024. – № 3. – С. 53-58.

108. Тошматов, М. Н. Особенности финансового обеспечения научно-исследовательской деятельности Республики Таджикистан в условиях инновационного развития национальной экономики / М. Н. Тошматов, Н. Т. Мирзорахимов // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2020. – Т. 17, № 9. – С. 5-11.

109. Тошматов, М. Н. Предпосылки и факторы формирования инновационной экономики Республики Таджикистан / М. Н. Тошматов, Н. Т. Мирзорахимов // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2018. – № 3. – С. 40-49. – DOI 10.24411/2073-6487-2018-00044.

110. Тошматов, М. Н. Проблемы налогового стимулирования инновационной деятельности в экономике Республики Таджикистан / М. Н. Тошматов, Н. Т. Мирзорахимов // Вестник Таджикского технического университета. – 2015. – № 2(30). – С. 133-143.

111. Тошматов, М. Н. Технологический парк как важный инструмент в формировании инновационной экономики республики Таджикистан / М. Н. Тошматов, Н. Т. Мирзорахимов // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 4-2. – С. 442-446.

112. Тошматов, М. Н. Формирование инновационного климата - основа инновационного развития национальной экономики / М. Н. Тошматов, Н. Т. Мирзорахимов // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2020. – № 4. – С. 176-184. – DOI 10.24411/2073-6487-2020-10050.

113. Файзуллоев, М. К. Проблемы менеджмента инноваций на промышленных предприятиях Таджикистана / М. К. Файзуллоев // Кластерные инициативы в формировании прогрессивной структуры национальной экономики: сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, в 2-х томах, Курск, 19–20 марта 2015 года / Ответственный редактор Горохов А.А.. Том 2. – Курск: Закрытое акционерное общество "Университетская книга", 2015. – С. 390-393.

114. Файзуллоев, М. К. Управление интеллектуальной собственностью и повышение инновационной активности экономики / М. К. Файзуллоев // Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. – 2011. – № 4(48). – С. 87.

115. Федоров, С. И. Кластерная политика и инновационная активность промышленных предприятий / С. И. Федоров // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2021. – № 4. – С. 161-185.

116. Финансирование инновационного развития как фактор индустриализации экономики Республики Таджикистан / Д. Т. Назаров, Б. М. Шарифзода, Я. П. Довгялло, Ф. С. Холбобоев. – Душанбе: Институт экономики и демографии Национальной академии наук Таджикистана, 2024. – 276 с.

117. Хамроев М. И. Конкурентоспособность и инновационная активность промышленных предприятий в условиях Индустрии 4.0. / М. И. Хамроев // Финансово-экономический вестник. – 2024. – №. 4-1(43). – Р. 401-407.

118. Хамроев, М. И. Некоторые вопросы разработки и реализации инновационных проектов на промышленных предприятиях / М. И. Хамроев // Финансово-экономический вестник. – 2023. – № 4-2(39). – С. 185-191.

119. Шамахов В. А., Кудряшов В. С., Хлутков А. Д. Принципы современного менеджмента в инновационной деятельности хозяйствующих субъектов // Управленческое консультирование. 2022. №7 (163). –С. 50-65.

120. Шамсов, И. С. Принсипҳои асосии таъминоти иттилоотии корхонаҳо дар шароити иқтисоди рақамӣ / И. С. Шамсов, Э. А. Ҳамидов // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. – 2025. – №. 1. – Р. 65-70.

121. Шарипов, Б. М. Теоретико-методологические аспекты стимулирования инновационного развития экономики Республики Таджикистан / Б. М. Шарипов, Д. Т. Назаров // Вестник ПИТТУ имени академика М.С. Осими. – 2020. – № 4(17). – С. 50-59.

122. Шарипов, Б. М. Финансовые механизмы стимулирования инновационного развития экономики Республики Таджикистан / Б. М. Шарипов, Ф. Файзуллоева, А. С. Холикзода // Экономика Таджикистана. – 2020. – № S4-1. – С. 41-50.

123. Шарифзода, Б. М. Оценка влияния финансового механизма на инновационное развитие промышленности Таджикистана / Б. М. Шарифзода // Экономика Таджикистана. – 2024. – № 3. – С. 72-85.

124. Шарипов Б.К. Внедрение инновационного проекта в промышленном регионе / Б.К. Шарипов // Вестник ТНУ. - Душанбе, 2017. - № 2/4-2. -С.62-65.

125. Шарипов Б.К. Моделирование региональной инновационной системы / Б.К. Шарипов // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. -Душанбе, 2016. - №2/8(215). -С.38-41.

126. Шинкевич, Н. В. Развитие предпринимательского менеджмента как форма проявления инновационной активности предприятий / Н. В. Шинкевич // Управление в социальных и экономических системах. – 2015. – № 24. – С. 63-64.

127. Явич, С. Э. Сложности внедрения инноваций. Инновации и КСО / С. Э. Явич, Н. Р. Изопайтис // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. – 2018. – № 1. – С. 101-108.

128. Юкласова, А. В. Управленческие аспекты обеспечения конкурентоспособности инновационно активных предприятий / А. В. Юкласова // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2021. – Т. 12, № 4. – С. 80-87. – DOI 10.18287/2542-0461-2021-12-4-80-87. – EDN UQSGPK.

#### **Диссертации и авторефераты:**

129. Джумаев У.М. Инновационное предпринимательство как фактор устойчивого роста промышленного производства Республики Таджикистан // автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидата экономических наук. – Душанбе – 2010. – 22 с.

130. Рахмонов, Д. Р. Управление инновационными процессами на промышленных предприятиях в условиях переходной экономики: специальность 08.00.05: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук /Рахмонов Джалолитдин Равшанкулович, 2016. – 165 с.

#### **Статистические сборники**

131. Промышленность Республики Таджикистан. Статистический сборник / Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан, Душанбе – 2025. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.stat.tj>. Дата обращения: 10.11.2025.

132. Статистический ежегодник Республики Таджикистан // Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан. – Душанбе, 2025. – 442 с.

#### **Литература на английском языке**

133. Schumpeter J. (1934). Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Harvard University Press, Cambridge, MA.

134. Freeman, C. The Economics of Industrial Innovation / C. Freeman, L. Soete. – 3rd ed. – Massachusetts : MIT Press, 1997. – 470 p.

135. Mensch, G. Stalemate in Technology: Innovations Overcome the Depression / G. Mensch. – Massachusetts : Ballinger Pub. Co., 1979. – 241 p.

136. Drucker, P.F. Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka i zasady / F. Drucker. – Warszawa : Wyd. PWE, 1992.

137. Cooke, I. Introduction to innovation and technology transfer / I. Cooke, P. Mayes . – Text : direct // Artech house. – London. – 1996. – 235 p.

138. Dodgson, M. The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice / M. Dodgson, D. Gann, A.Salter. – Text: direct // Oxford: Oxford University Press. – 2008. – 408 p.

## СПИСОК ПУБЛИКАЦИИ СОИСКАТЕЛЯ УЧЕННОЙ СТЕПЕНИ

### а) Публикации в изданиях, выключенных в перечень ведущих рекомендуемых научных журналов и изданий, рекомендуемых ВАК при Президенте Республики Таджикистан:

[1-А] Камолзода Ю.О. Идоракунии рушди инфрасохтори инноватсионии саноат дар шароити гузариш ба иқтисодиёти раққмӣ/ Н.Х. Қодиров, Ю. О. Камолзода//Паёми молия ва иқтисод. -2021. - № 4.2 (29). - С. 186-197.

[2-А] Камолзода Ю.О. Мафҳум ва моҳияти стратегияи инноватсионӣ дар рушди рақобатпазирии корхонаҳои саноатӣ/ Давлатзода К.К., Ю.О. Камолзода// Ахбори Академияи миллии илмҳои Тоҷикистон. Шӯбаи илмҳои ҷамъиятшиносӣ. -2022. - №3 (268). - С. 117 - 126.

[3-А] Камолзода Ю. О. Ташаккули стратегияи идоракунии фаъолияти инноватсионӣ дар корхонаҳои саноатӣ / Ю. О. Камолзода// Тоҷикистон ва ҷаҳони имрӯз. - 2023. - № 4 (84). - С. 233-241.

[4-А] Камолзода Ю. О. Инновационная активность промышленных предприятий в современных условиях: некоторые вопросы теории и методологии /Ю. О. Камолзода// Политехнический вестник. Серия: Интеллект. Инновации. Инвестиции. - 2023.- № 1 (61). - С. 86-89.

[5-А] Камолзода Ю. О. Менеджмент инновационной активности на промышленных предприятиях в условиях индустриально-инновационного развития / Ю. О. Камолзода// Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. - 2024. - № 5. -С. 139-144.

### б) в других изданиях:

[6-А] Камолзода Ю. О. Ҷанбаҳои назариявии инноватсионии корхонаҳои саноатӣ. Маводи конференсияи ҷумҳуриявии илмию-амалӣ дар мавзӯи “Омилҳои беруниқтисодии татбиқи ҳадафҳои стратегии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон” Душанбе, ДМТ, 5 майи соли 2022. - С.215-225.

[7-А] Камолзода Ю. О. Особенности менеджмента инновационной активности в условиях перехода к цифровой экономике. Сборник материалов Международной научно-теоретической конференции на тему «Формирование и развитие цифровой экономики и электронной коммерции в Республике Таджикистан» посвященной «Годам развития промышленности» (2022-2026). Душанбе, ТГФЭУ, 25 ноября 2023 г. - С. 271-276.

[8-А] Камолзода Ю. О. Развитие механизмов управления инновационной активности промышленных предприятий на основе кластерной модели. Материалы международной научно-практической конференции «Стратегические приоритеты развития национальной экономики в условиях перехода к индустриально-инновационной экономике. Душанбе, ТГФЭУ, 01.04.2024. -С. 115-121.

[9-А] Камолзода Ю.О. Татбиқи саноатикунони босуръат дар асоси тақвияти фаъолияти инноватсионии корхонаҳои саноатӣ / Қодирзода Н.Х., Камолзода Ю.О. // Маводи конференсияи ҷумҳуриявии илмию-амалӣ дар мавзӯи “Рушди баҳисобгирии муҳосибӣ, таҳлил ва аудит дар шароити рақамикунонии иқтисодиёт. Душанбе, ДМТ, 1 майи соли 2024. -С. 341-346.