

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ СРЕДЫ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ПРОАКТИВНОСТИ

Лариса Николаевна ДРОБЫШЕВСКАЯ<sup>a,\*</sup>,  
Константин Михайлович ИСАКОВ<sup>b</sup>

<sup>a</sup> доктор экономических наук,  
профессор кафедры мировой экономики и менеджмента,  
Кубанский государственный университет (КубГУ),  
Краснодар, Российская Федерация  
ld@seatrade.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-2860-4629>  
SPIN-код: 6518-9504

<sup>b</sup> аспирант кафедры мировой экономики и менеджмента,  
Кубанский государственный университет (КубГУ),  
Краснодар, Российская Федерация,  
isakov.km@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-3929-2285>  
SPIN-код: 4740-8131

\* Ответственный автор

### История статьи:

Рег. № 70/2024  
Получена 05.02.2024  
Получена в  
доработанном виде  
18.02.2024  
Одобрена 26.02.2024  
Доступна онлайн  
14.03.2024

### Специальность: 5.2.3

УДК 330.341.2:334.012.54  
JEL: D02, O30, O38

### Ключевые слова:

институциональная  
среда, секторальная  
сделка, проактивное  
поведение предприятий,  
инновационная  
деятельность

### Аннотация

**Предмет.** Ресурсообеспеченность, институциональная среда, научно-технический потенциал предприятий различных отраслей.

**Цели.** Классификация предприятий по видам стратегий инновационной деятельности.

**Методология.** Применены методы горизонтального и вертикального сравнительного анализа рядов данных.

**Результаты.** Проактивные предприятия, в отличие от реактивных, за период 2011–2022 гг. показали значительный прирост выручки и прибыли. Для всех типов предприятий проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ является убыточным. Для проактивных предприятий риск ликвидации бизнеса ниже на 36%, чем для других предприятий.

**Выводы.** Эффективным инструментом, стимулирующим переход предприятий к проактивному поведению, являются секторальные сделки.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2024

**Для цитирования:** Дробышевская Л.Н., Исаков К.М. Совершенствование институциональной среды инновационной деятельности предприятий на основе проактивности // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2024. – Т. 20, № 3. – С. 516 – 540.  
<https://doi.org/10.24891/ni.20.3.516>

---

## Введение

Инновации сегодня являются движущей силой социально-экономического развития и позволяют адаптироваться к динамично происходящим изменениям, повысить конкурентоспособность предприятий, улучшить качество жизни населения, развить творческое мышление. К числу ключевых факторов, повышающих результативность инновационной деятельности предприятий, относятся научно-технический потенциал, ресурсообеспеченность, институциональная среда.

Рассмотрим с позиций теории экономической динамики внешние предпосылки к активизации инновационного развития. Согласно теории длинных волн Н.Д. Кондратьева, фазы большого цикла взаимосвязаны: каждый следующий ход цикла определяется предыдущим. Существуют «эмпирические правильности», к которым относятся «глубокие технические изменения в условиях экономической жизни общества»<sup>1</sup>. Накопление научных открытий, технологических решений предшествует фазе подъема. Имеющиеся технические изобретения применяются в период «грандиозного нового строительства» как условия создания новых производительных сил.

В концепции «цивилизационных волн» Э. Тоффлера раскрыты особенности формирования информационной, постиндустриальной экосистемы: переход от экономики, производящей товары, к сервисной экономике, а затем – к сетевой «потребительской» экономике [1]. Ключевыми факторами производства становятся знания и информация; инновационная деятельность базируется на кастомизации производства, повышении интенсивности обмена информацией, новых источниках энергии.

В соответствии с институциональной теорией Д. Норта накопление знаний порождает изменение производственного потенциала и институциональной организации общества, сокращая дистанцию между научным знанием и техническим, опытным решением. Институциональные сдвиги возможны при накоплении массы «точечных» изменений институтов, цен, издержек [2]. Стимул к инновационной деятельности базируется на специальных

---

<sup>1</sup> Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры. Избранные работы. М.: Юрайт, 2021. 490 с.

правах собственности на результаты интеллектуальной деятельности (РИД), позволяющих субъекту извлечь выгоду из собственных научно-исследовательских и конструкторских разработок.

Развивая концепцию общества знаний, П. Друкер отмечал, что начало новой информационной революции положила потребность в новом качестве информации для менеджмента и потребителей. Инновационная деятельность, составляя важную часть организации, формирует собственный специфический запрос к содержанию используемой информации. Соответственно, фактором инновационной деятельности являются результаты мониторинга новшеств в отрасли (анализ возможностей), успехов и неудач конкурентов, непредвиденных событий, несоответствий в экономической реальности, изменений в структуре рынка и в коллективном восприятии потребителей товаров, работ и услуг (сквозь призму отношений и ценностей) [3].

В эволюционной теории Р. Нельсона и С. Уинтера различные модели описывают ситуации, при которых схожие фирмы взаимодействуют друг с другом. В процессе поиска и отбора фирмы развиваются, при этом ситуация в отрасли в каждый период несет «зачатки» ситуации в следующий период. Эффект «институциональной колеи» сдерживает резкие спады и подъемы в отрасли, делая будущие состояния показателей (в том числе инновационного развития) зависимыми от их настоящего уровня и положения. Технологический прогресс основан на капиталовложениях фирм, ориентированных на получение прибыли за счет «отрыва» от конкурентов с помощью инноваций, под которыми понимается изменение «рутины» – коллективного умения организации, заданного образа действий [4]. Диффузии инноваций в отрасли присущ элемент случайности.

Резюмируя сказанное, отметим, что институциональная среда инновационной деятельности предприятий представляет собой совокупность правил и закономерностей, отражающих влияние параметров данной среды на инновационное развитие субъектов. При этом параметр – это сочетание обстоятельств, приводящих к необратимым в моменте изменениям чего-либо, которые возможно выделить и систематизировать в потоке информации и событий.

Изложенные теоретические положения показывают, что к наиболее значимым группам внешних параметров институциональной среды относятся:

- параметры конкуренции ( поиск «источников модификации рутины» и привлекательность инновационной деятельности зависят от состояния конкурентов, их количества и структуры связей, кластеризации);
- параметры убыточности и отдачи от инвестиций в НИОКР (целесообразность инноваций зависит от их окупаемости, состояния правовой охраны РИД, величины сопутствующих издержек);
- параметры информационного обеспечения деятельности предприятия (гибкость и оперативность сбора и обработки информации, доступность сведений, уровень цифровизации);
- параметры научно-технического комплекса (результативность научных исследований, накопление и трансфер знаний и технологий, внедрение новой технологической парадигмы).

Что касается внутренних параметров институциональной среды, то в данном случае имеется в виду доступный предприятию набор средств, форм и методов инновационной деятельности (материальная база, стратегия бизнеса, корпоративная культура, уровень компетенций персонала и др.). Признавая важность комплексного изучения институциональной среды инновационной деятельности предприятий, отметим, что большую эффективность показывает проактивная институциональная среда (по сравнению с реактивной), при которой деятельность субъектов оказывает влияние на связанные с ними элементы, правила, ценности, что способствует контрападдаптации данных субъектов в отрасли.

Необходимо определить состояние инновационной деятельности предприятий, выявить применяемые стратегии ведения бизнеса, формы и методы ее реализации. Цель исследования состоит в повышении инновационной активности предприятий на основе совершенствования институциональной среды.

## **Материалы и методы исследования**

Проведенное исследование базируется на системной парадигме Я. Корнаи [5], что позволяет представить в виде системы совокупность предприятий, объединенных общими признаками (пространства, времени, функциональности) [6]. Отбор предприятий и показателей финансово-хозяйственной деятельности осуществлялся по следующим критериям: предприятие является коммерческим обществом; предприятие осуществляет деятельность на территории Краснодарского края; показатель НИОКР

декларируется в бухгалтерской отчетности в течение двух и более отчетных периодов; сумма затрат на НИОКР превышает 200 тыс. руб.; имеются внутренне непротиворечивые, сопоставимые показатели бухгалтерской отчетности.

Выборка предприятий и данных бухгалтерской отчетности осуществлена с помощью информационно-аналитической системы FIRA PRO на основе данных за период 2011–2022 гг. Всего на территории Краснодарского края число экономически активных предприятий колеблется от 38 до 45 тыс., из которых более 200 когда-либо заявляли расходы на НИОКР. Согласно предложенным критериям, было отобрано 120 предприятий. Используя методы горизонтального и вертикального сравнительного анализа, абдукции и эвристического алгоритма дискретного анализа, авторы описали активность отобранных предприятий. Анализ активности предприятий включал несколько этапов:

- составление рядов данных в хронологическом порядке, определение отраслей деятельности предприятий;
- разработка перечня локальных статусов и актуализация правил их присвоения исходя из динамики показателей отчетности;
- присвоение локальных статусов и составление хронологических рядов статусов, кодирующих по разработанным правилам динамику показателей;
- горизонтальный и вертикальный анализ получившихся паттернов, группировка предприятий по выделенным закономерностям и признакам;
- классификация предприятий по видам стратегий ведения бизнеса в соответствии со сформулированными теоретическими предположениями;
- повторный анализ динамики показателей по выявленным группам предприятий, оценка их эффективности, мониторинг открытых источников, описывающих деятельность данных предприятий (сайтов в Интернете, годовых отчетов и заключений, объявлений по реализации товаров, работ и услуг, по поиску работников и др.).

На основе указанного методологического подхода авторы рассматривают показатели предприятий в рамках свойств системы. Соответственно, для анализа берутся те показатели, которые характеризуют свойства системы, необходимые для инновационной деятельности. Эмпирическую базу

исследования составляют такие показатели, как основные средства, выручка, себестоимость продаж, долгосрочные и краткосрочные займы и кредиты, прибыль до налогообложения, прибыль от продаж, сумма расходов на НИОКР, сумма нематериальных активов (НМА).

Локальный статус – это такая позиция показателя в соотнесении с другим показателем или характеристикой, которая приобретает значение для исследуемого явления с точки зрения отклика на реперное событие. Таковым событием является факт НИОКР, а позиция показателя выражается в темпе его прироста (положительном или отрицательном). Всего предполагается использовать восемь статусов:

- «локально положительно» (код «+1»);
- «локально отрицательно» (код «-1»);
- «локально нейтрально» (код «0»);
- «бюджетное финансирование» (код «Б»);
- «ухудшение свойства без НИОКР» (код «БНУХС»);
- «первый год деятельности без НИОКР» (код «ПГД»);
- «не действует или ликвидировано» (код «НДЛ»);
- «не создано» (код «НС»).

Правила присвоения указанных статусов зависят от способа расчета некоторых показателей, лежащих в основе свойств системы. Для определения свойств инвестиционного потенциала, коммерческой устойчивости, уровня материально-технического обеспечения и ряда других рассчитывается темп роста соответствующих им показателей (рис. 1). Для определения свойств рентабельности проданных товаров, соответствия конъюнктуре рынка значение имеет не только темп роста рассчитанных показателей, но и положительное значение показателей прибыли от продаж, себестоимости продаж и выручки.

Общей идеей является предположение о том, что инновационные разработки, о чем прямо свидетельствует показатель НИОКР, составляют как причину, так и следствие динамики показателей, зафиксированных в отчетности предприятия. Соответственно, развитие предприятия без инноваций (положительный прирост показателей без НИОКР) говорит об

их непривлекательности и относительном неуспехе. В обратном случае имеет место быть проактивный характер стратегии предприятия, когда положительная динамика преобладает в совокупности с ведением НИОКР. Для определения стратегий инновационного развития бизнеса авторами была использована их классификация [7] на наступательные, оборонительные и имитационные<sup>2</sup>. Теоретическую основу исследования форм и методов проактивности предприятий и стратегий бизнеса составил ряд работ отечественных и зарубежных ученых.

По мнению некоторых исследователей, проактивное поведение предприятий означает сотрудничество с клиентами (внедрение партнерских программ в целях разработки оригинальных продуктов, решающих конкретные проблемы клиентов), с организациями промышленного и научного комплексов [8, 9]. По мнению Ч. Ли, проактивность компании происходит из культивирования проактивного поведения работников в сочетании с организационными факторами на предприятии и позитивным лидерством<sup>3</sup>.

В работе [10] М. Паласиос связывает проактивность с поиском новых возможностей в областях с неопределенными потребительскими предпочтениями, с прогнозированием развития рынков. При изучении проактивных предприятий А. Хименес-Зарко выделяет использование ими компьютеризированных систем обработки данных в отношении продаж, учета результатов труда и управления, планирования производства, обмена информацией с контрагентами и покупателями [11]. Согласно точке зрения Л. Кохновой, в основе проактивности предприятий лежит кластерная форма организации инновационной деятельности [12]. Другие авторы [13, 14] считают, что на проактивность указывают такие факторы, как увеличение размера компании, осуществление экспортно-импортных операций, обеспечение доступа к лучшим материальным и нематериальным ресурсам, идеям.

Исследователь М. Сегарра-Ципрес относит к проактивности применение нормативных регламентов по разработке инноваций (правил, процедур), определение обязанностей и ответственности, что позволяет структурировать работу сотрудников компаний [15]. В работе [16] А.В. Щербаков отмечает

<sup>2</sup> Ридель Л.Н., Евсеева С.Е. К вопросу о современных подходах к классификации инновационных стратегий // Вестник Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2019. № 2. С. 55–60. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-sovremennoy-podkhodah-k-klassifikatsii-innovatsionnyh-strategiy/viewer>

<sup>3</sup> Li C. The Relationship between Organizational Factors and Individual Innovation Performance: The Mediating Role of Proactive Behavior. In: Proceedings of the 2021 4th International Conference on Humanities Education and Social Sciences (ICHESS 2021). Atlantis Press, 2021, pp. 1425–1434. URL: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.211220.241>

кросс-функциональную организацию работы подразделений в проактивных компаниях; Б. Веренс считает признаком проактивности наличие общественной нагрузки у компании, участие в социальных и экологических мероприятиях по собственной инициативе (вне рамок обязанностей, предусмотренных законодательством и административными институтами) [17].

Обобщая сказанное, представим проактивность как двойственную категорию в виде характеристики субъекта и системы. Проактивная компания – это модель ведения бизнеса, включающая в себя комплекс мероприятий, инструментов и технологий, позволяющих не только предупреждать возникновение рисковых обстоятельств в деятельности предприятия, но и открывать новые возможности развития, повышать мотивацию к созданию нового и развитию существующего путем обращения факторов внешней и внутренней среды в свою пользу.

Проактивное свойство системы формируется проактивными субъектами и заключается в избирательном развитии системы и в самоопределении собственного состояния. Проактивная институциональная среда инновационного развития тесно взаимосвязана с проактивным подходом к стимулированию инноваций и означает такое состояние инфраструктуры инновационной системы, нормативного регулирования, конкуренции в отрасли, научно-технических достижений, которое обеспечивает выгодность разработки и использования инноваций как источника развития и конкурентных преимуществ в противовес иным стратегиям поведения на рынке. Эффективность проактивной институциональной среды напрямую зависит от количества проактивных предприятий.

## **Результаты исследования и их обсуждение**

Реализация дискретного анализа позволила выявить ряд количественных и качественных характеристик инновационной деятельности предприятий. В течение анализируемого периода 32,5% предприятий из выборки либо исключены из реестра юридических лиц как недействующие, либо ликвидированы или находятся на стадии банкротства. Чаще всего неуспех в инновационной деятельности (по числу ликвидированных предприятий) фиксируется в научно-техническом комплексе, в сфере информационно-коммуникационных технологий, в розничной и оптовой торговле, в сфере общественных услуг.

Локально положительные статусы преобладают над локально отрицательными только в двух интервалах прироста показателей – от 10 до 20%, от 50 до 60%. Определено, что у 61% предприятий имеет место рост показателей без НИОКР, а исследования и разработки на постоянной основе осуществляется незначительное количество предприятий из выборки. При этом из общего количества кодированных локальных статусов (более 11,5 тыс. значений) 25% предприятий характеризуются ростом показателей, 25% предприятий прекратили свою деятельность, по 32% предприятий зафиксирована отрицательная динамика показателей.

Вертикальный анализ рядов данных (свойств по показателям) показал, что изменения показателей основных средств и НМА чаще всего сопровождаются НИОКР, тогда как изменения в показателях прибыли до налогообложения, выручки, себестоимости продаж наименее коррелируют с расходами на НИОКР. Это показывает, что существует определенное количество предприятий, на которых инновационные разработки завершаются принятием на учет НМА и более зависят от материального обеспечения, чем от финансовых показателей собственной предпринимательской деятельности.

Всего выявлено 22 предприятия с наступательной стратегией бизнеса, 39 – с оборонительной стратегией, 59 – с имитационной стратегией (*рис. 2*). Выводы основаны на полученных последовательностях кодированных значений (паттернах) и ранжируются по принципу «от лучшего состояния предприятия – к худшему». Дополнительный анализ открытых источников позволил установить, что наступательные стратегии развития присущи проактивным предприятиям:

- 9 предприятий являются либо участниками формальных или неформальных кластеров, либо ведут деятельность в кооперации с контрагентами, учебными и научно-исследовательскими учреждениями (форма проактивности – создание вокруг себя сети постоянных партнеров и соглашений);
- 9 предприятий используют расширенный набор цифровых технологий в своей деятельности: кроме ставших стандартными систем бухгалтерского и управлеченческого учета, сайтов и электронного документооборота субъекты применяют специализированные программы анализа данных, разработки и проектирования, создают видеопрезентации, осуществляют интернет-коммерцию с клиентами и контрагентами (метод проактивного

поведения – повышение информационного обеспечения и цифровизации предприятий);

- 6 предприятий ведут планомерную модернизацию основных средств, как правило, посредством внедрения систем промышленной автоматизации (метод проактивного поведения – интегрирование наилучших технических решений на рынке, следование за лидерами в отрасли);
- 6 предприятий ведут поиск и осуществляют адаптацию инновационных идей в отрасли (метод консолидации – организация конференций, выставок и участие в них, обмен опытом, участие в совместных разработках, местной и международной научной кооперации);
- 6 предприятий осуществляют повышение квалификации своего персонала (метод повышения эффективности и мотивации работников);
- 4 предприятия разрабатывают собственное программное обеспечение к реализуемым товарам, работам и услугам (форма проактивности – создание рынка сбыта и использование открытых инноваций);
- 4 предприятия используют обратную связь с клиентами в системе контроля качества собственной продукции (метод проактивного поведения – ориентация на клиента);
- 3 предприятия, понимая ограниченность своих ресурсов и возможностей, осуществляют совместные с другими предприятиями опытные испытания или разработки в зависимости от жизненного цикла продуктов (форма проактивности – совместные разработки и эксплуатация);
- 3 предприятия имеют утвержденные документы (политики) в отношении риск-менеджмента, контроля качества и пр. (форма проактивности – регламентация);
- 1 предприятие формирует и реализует план организационных улучшений, конкурс идей среди работников (форма проактивности – кроссфункциональное взаимодействие).

Отметим, что выявленные бизнес-стратегии не являются постоянными во времени, то есть состав и количество предприятий для каждой группы может отличаться в разных промежутках анализируемого периода. Чем больше временной охват, тем точнее предложенная методика анализа. Чтобы сохранять «наступательный характер» деятельности предприятия, необходимо регулярно воспроизводить формы и методы проактивного

поведения. В противном случае при переходе в статус «оборонительного» повышается риск последующей ликвидации предприятия или иной приостановки деятельности. Согласно ретроспективному анализу меньших временных рядов по выборке субъектов, вероятность остановки бизнеса проактивных предприятий составляет 28%, для прочих предприятий – 44%.

Если провести по выявленным группам предприятий агрегированный анализ динамики показателей прибыли и выручки, то для группы проактивных субъектов (*рис. 3–6*) свойственно уменьшение низкодоходных предприятий (прибыль до 50 млн руб.) с малой выручкой и увеличение высокодоходных (прибыль от 100 млн руб.) со значительными объемами выручки (свыше 0,5 млрд руб.). Для группы реактивных предприятий, наоборот, характерна низкая доходность на протяжении всего анализируемого периода.

Таким образом, на основе проведенного исследования сформулируем следующие выводы. Низкий удельный вес инновационно активных предприятий в общем количестве предприятий свидетельствует о низкой эффективности институциональной среды. Менее 20% инновационно активных предприятий из выборки применяют проактивную стратегию развития, для 32,5% предприятий из выборки инновации не предотвратили ликвидации бизнеса. Финансовые показатели проактивной группы предприятий показывают большую эффективность в сравнении с остальными группами, но в части эффективности затрат на инновации (при сравнении показателей НИОКР и НМА) выделенные группы предприятий в выборке показывают одинаковую убыточность: в среднем 67% затрат на НИОКР не капитализируется в НМА.

Отраслевые особенности распределения ресурсов, инвестиций, производственных активов больше влияют на степень распространения проактивных стратегий бизнеса, чем наоборот. Неоднородность институциональной среды (получение преимуществ за счет ренты, «серого» рынка, неконкурентного доступа к ресурсам) препятствует проактивному поведению предприятий. В выборке доля малых инновационных предприятий незначительна, а для проактивных предприятий характерен объем доходов в диапазоне от 0,1 до 1 млрд руб., объем прибыли – от 10 до 100 млн руб.

Проактивность не является самоцелью, но представляет собой способ изменения институциональной колеи инновационного развития. Достижение желаемого состояния возможно через увеличение количества

проактивных предприятий. Для этого авторы предлагают расширить практику многосторонних институциональных соглашений, зарекомендовавших себя эффективным средством догоняющего развития [18]. Одним из таких соглашений является институт секторальной сделки.

Секторальная сделка необходима в тех случаях, когда, с одной стороны, имеется выраженная потребность в научных исследованиях и разработках, а с другой, необходимо равное распределение нагрузки по финансированию НИОКР (требуется создать равномерное «давление» рисков, связанных с научно-исследовательскими разработками, среди всех активных участников соглашения в отрасли). Содержание секторальной сделки, по мнению авторов, составляют формы и методы проактивности, а также те институции, которые доказали свою эффективность. Секторальная сделка является институтом, формализующим институции в рамках функционирования какой-либо организации, обеспечивающей их выполнение.

Для функционирования секторальной сделки необходимо, в частности, значимое событие, которое может либо стать средством расширения возможностей предприятий (например, ввод в эксплуатацию цифровых информационных ресурсов, инструментов планирования и взаимодействия), либо привести к разбалансировке распределения прибылей и затрат в отрасли (например, законодательное изменение договорных отношений в виде отчисления обязательного роялти за пользование чужими разработками). Важное значение имеет набор необходимых институций – например, ряд обязательств участников сделки по включению в бизнес-модели форм и методов проактивности, по внедрению цифровых технологий, по осуществлению совместного финансирования научных разработок и использования полученных результатов, по переподготовке персонала и высококвалифицированных научно-исследовательских кадров через именные стипендии.

Следует также выделить меры принуждения, компенсации, гарантирования. При реализации новых правил ведения бизнеса неизбежно возникнут «проигравшие» предприятия, неспособные в силу архаичности используемых средств либо включиться в секторальную сделку, либо удержать позиции на рынке в условиях структурных изменений в отрасли. Для купирования возникающих ограничений необходим поиск группы поддержки (среди «выигравших») по предлагаемым или перспективным изменениям правил ведения бизнеса. Данный функционал относится к гарантам институциональных изменений. Таковыми чаще всего выступают

государственные ведомства, реже – крупные системообразующие предприятия в отрасли с квазигосударственным участием.

Одним из эффективных практических примеров реализации секторальной сделки является Хартия в сфере оборота сельскохозяйственной продукции<sup>4</sup>. Благодаря деятельности гаранта институциональных изменений (Федеральной налоговой службы) был ликвидирован теневой сектор экономики, который позволял избежать уплаты налогов при приобретении зернопродукции для экспорта. Также был предложен ряд нововведений, ключевые из которых – изменение поведения участников рынка, всеобщее порицание недобросовестной конкуренции и добровольный отказ от использования схем незаконного возмещения налога на добавленную стоимость.

В результате реализации данной Хартии произошли изменения внутренней среды предприятий-участников, что привело к изменениям внешней институциональной среды (конкуренция, информационное обеспечение, ценообразование и рентабельность). По мнению авторов, секторальные сделки, касающиеся инновационного развития и проактивного поведения предприятий, повысят интенсивность инновационной деятельности и обеспечат рост инвестиций в прикладные научно-исследовательские разработки. Аналогично рассмотренному опыту через изменения внутренней среды предприятий (имплементации в бизнес-процессы форм и методов проактивности) обеспечиваются необходимые изменения указанных ранее параметров внешней институциональной среды инновационного развития, что неизбежно приведет к увеличению количества предприятий, достигающих конкурентных преимуществ с помощью проактивности и инноваций.

## Заключение

В настоящее время программы инновационного развития характеризуются повторением приемов, мер, участников [19]. Российские институты инновационного развития включают в себя коммерческие предприятия, фонды – распорядители бюджетных средств, другие структуры. Самыми известными из государственных программ являются «Национальная технологическая инициатива», «Научно-образовательные центры мирового

---

<sup>4</sup> Хартия как инструмент по противодействию незаконным схемам на рынке оборота сельхозпродукции. URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn48/news/activities\\_fts/11403322/?ysclid=lt8qvdbuyqx984623788](https://www.nalog.gov.ru/rn48/news/activities_fts/11403322/?ysclid=lt8qvdbuyqx984623788)

уровня<sup>5</sup>. Поддержку технологического предпринимательства в России осуществляет Фонд «Сколково»<sup>6</sup>.

По сформированной выборке предприятий достоверно установлено, что только одно предприятие, ведущее деятельность в Краснодарском крае, является резидентом «Сколково». Для региональных и периферийных экономических систем разработка инноваций (за исключением предприятий военно-промышленного комплекса и предприятий, находящихся в государственной собственности) большей частью основывается на частной инициативе, нуждающейся в опосредованной поддержке и благоприятной институциональной среде.

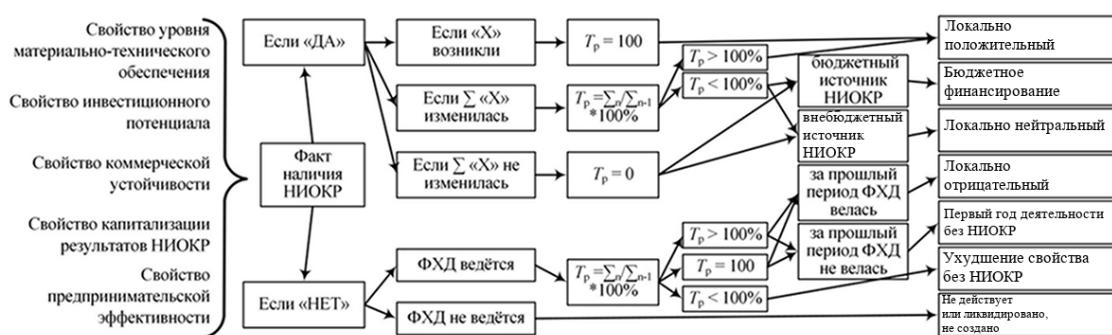
Применяемые стратегии ведения бизнеса, формы и методы реализации проактивного поведения показывают необходимость формирования такой системы стимулирования инновационной деятельности предприятий, при которой конкурентные преимущества получают проактивные предприятия, использующие инновации. Перспективы дальнейшего исследования заключаются в разработке теоретических подходов, методики оценки эффективности проектов и комплекса мероприятий, позволяющих изменить правила и нормы ведения бизнеса на основе повышения уровня цифровизации, формирования кластеров стейкхолдеров, учета параметров и направлений развития институциональной среды.

### **Рисунок 1**

**Правила присвоения локальных статусов по темпам роста показателей, характеризующих свойства системы предприятий**

**Figure 1**

**Rules for assigning local statuses depending on growth rates of indicators that characterize properties of the system of enterprises**



<sup>5</sup> Национальная технологическая инициатива. URL: <https://nti.sofp.ru/>; Научно-образовательные центры мирового уровня (НОЦ). URL: <https://minobrnauki.gov.ru/about/deps/dsrmio/notc/>

<sup>6</sup> Фонд Сколково. URL: <https://startupguide.innoagency.ru/institutes/40?ysclid=lt8q4kci4r515520110>

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Рисунок 2**

**Структура выявленных стратегий ведения бизнеса предприятиями**

**Figure 2**

**Structure of identified business strategies of enterprises**

Выявление субъектов с проактивным поведением	
Наступательная стратегия, проактивность	<b>9 ед.</b> Позиция «локально положительно» на протяжении анализируемого периода (множество свойств) с наличием или отсутствием результата НИОКР
	<b>8 ед.</b> Позиция «локальной отрицательности» за период сменяется устойчивым статусом «локальной положительности» (три и более периода) либо наоборот
	<b>5 ед.</b> Позиция «локально положительно» на протяжении анализируемого периода (множество свойств), наличие статуса «бюджетное финансирование»
Оборонительная стратегия, реактивное поведение	<b>5 ед.</b> Состояние системы по схеме «локально положительно - отрицательно - положительно» (или в зеркальном порядке) с капитализацией НИОКР или статусом «бюджетное финансирование»
	<b>20 ед.</b> Состояние системы по схеме «локально положительно - отрицательно» с частичным ухудшением свойств и возможной капитализацией
	<b>11 ед.</b> Состояние системы по схеме «локально отрицательно - положительно - отрицательно» с частичным ухудшением свойств и отсутствием капитализации НИОКР
Имитационная стратегия, подражательность	<b>3 ед.</b> Позиция единичной «локальной положительности» в течение одного - двух периодов (отдельные свойства), доминирование статуса «бюджетное финансирование», в меньшей степени "локально отрицательно", «ухудшение свойства без НИОКР» (или наоборот)
	<b>8 ед.</b> Состояние системы по схеме «локально отрицательно - положительно - отрицательно» с отсутствием результатов НИОКР и смежными статусами «бюджетное финансирование», «ухудшение свойства без НИОКР»
	<b>47 ед.</b> Позиция единичной «локальной положительности» в течение одного периода (несколько свойств), доминирование статусов «ухудшение свойства без НИОКР» и «не функционирует»
	<b>4 ед.</b> Преобладание позиции «локальной отрицательности» для предприятия, симулятивный характер инновационного процесса

Источник: авторская разработка

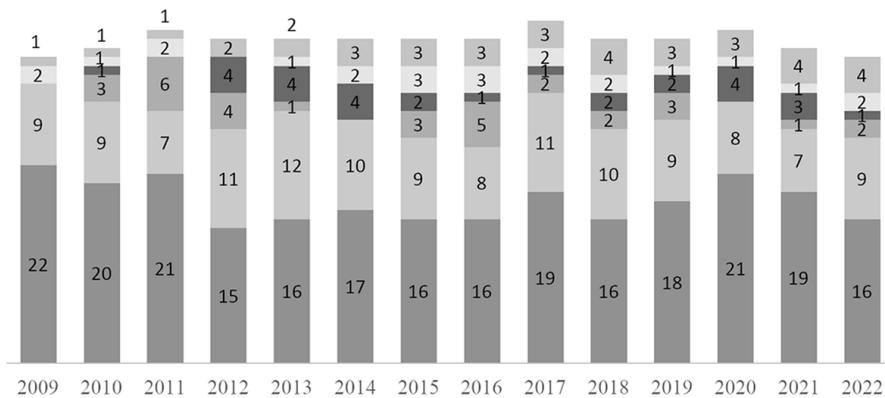
Source: Authoring

**Рисунок 3**

**Количество предприятий, характеризующихся реактивным поведением, и их распределение по размеру выручки**

**Figure 3**

**Number of companies with reactive stance and their distribution by revenue level**



*Примечание.* По каждому году снизу вверх: до 0,1 млрд руб., от 0,1 до 0,5 млрд руб., от 0,5 до 1 млрд руб., от 1 до 2 млрд руб., от 2 до 5 млрд руб., свыше 5 млрд руб.

*Источник:* авторская разработка

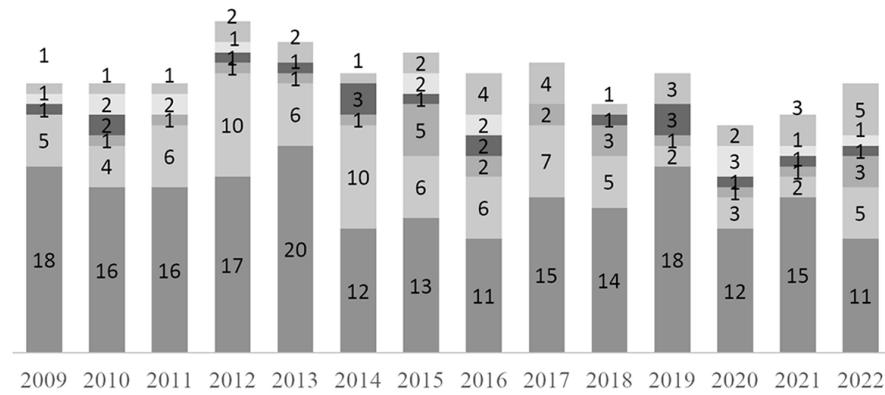
*Source:* Authoring

**Рисунок 4**

**Количество предприятий, характеризующихся реактивным поведением, и их распределение по размеру прибыли до налогообложения**

**Figure 4**

**Number of companies with reactive stance and their distribution by level of profit before taxation**



*Примечание.* По каждому году снизу вверх: до 10 млн руб., от 10 до 50 млн руб., от 50 до 100 млн руб., от 100 до 200 млн руб., от 200 до 500 млн руб., свыше 500 млн руб.

*Источник:* авторская разработка

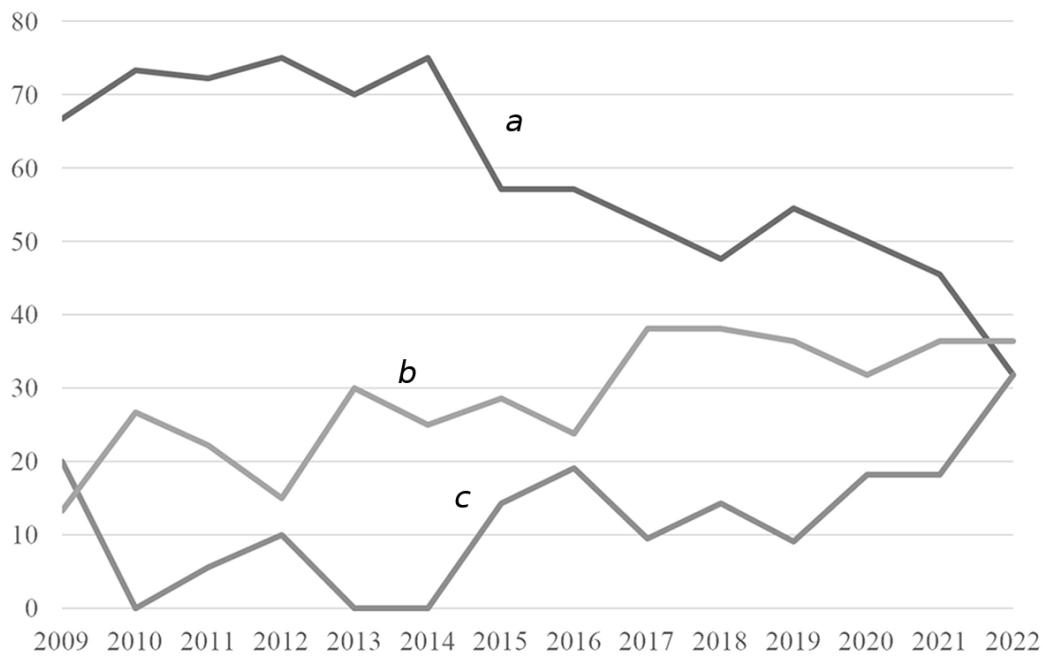
*Source:* Authoring

**Рисунок 5**

**Количество предприятий, характеризующихся проактивным поведением, и их распределение по размеру выручки**

**Figure 5**

**Number of companies with proactive stance and their distribution by revenue level**



*Примечание.* График а – до 0,5 млрд руб. График б – от 0,5 до 1 млрд руб.

График с – свыше 1 млрд руб.

*Источник:* авторская разработка

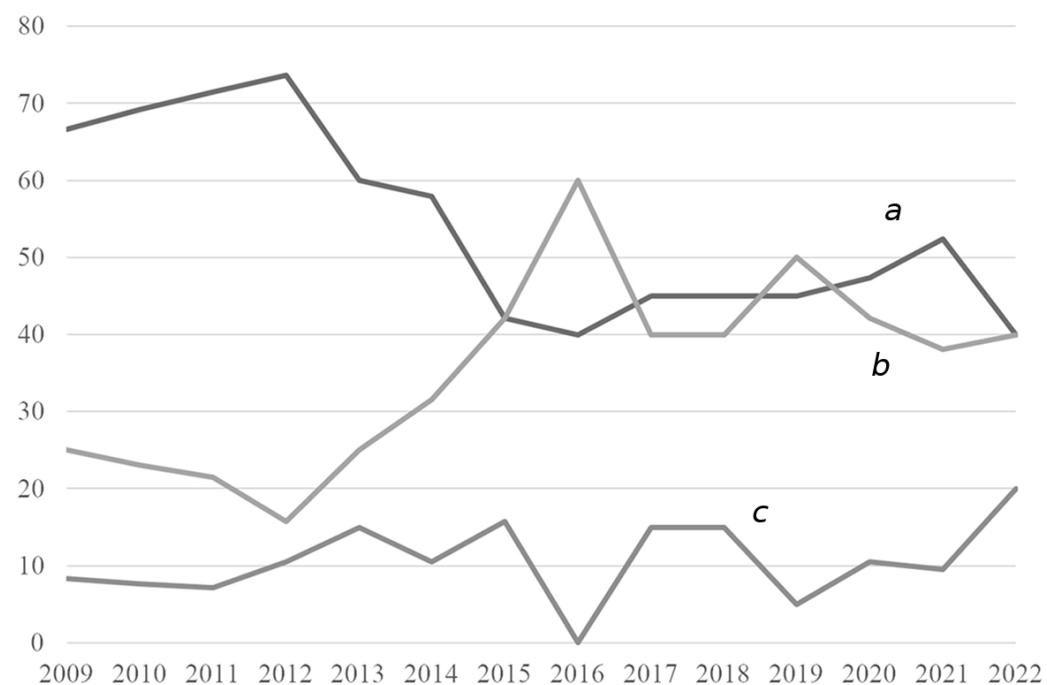
*Source:* Authoring

**Рисунок 6**

**Количество предприятий, характеризующихся проактивным поведением, и их распределение по размеру прибыли до налогообложения**

**Figure 6**

**Number of companies with proactive stance and their distribution by level of profit before taxation**



*Примечание.* График а – от 0 до 50 млн руб. График б – от 50 до 100 млн руб.

График с – свыше 100 млн руб.

*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

## Список литературы

1. Toffler A. Future Shock. New York, Random House Publishing Group, 2022, 624 p.
2. North D.C. Institutional Bases for Capitalist Growth. In: Sheshinski E., Strom R.J., Baumol W.J. (eds) Entrepreneurship, Innovation, and the Growth Mechanism of the Free-Enterprise Economies. Princeton University Press, 2007, pp. 35–47. URL: <https://doi.org/10.2307/j.ctv1ddczmv.8>
3. Drucker P. Classic Drucker: Essential Wisdom of Peter Drucker from the Pages of Harvard Business Review. Harvard Business Press, 2006, 240 p.

4. *De Paula G., Botelho M.* Evolutionary Economics Matters: An Overview of the Extraordinary Contributions of Nelson & Winter. *Revista Economia Ensaio*, 2022, no. 37, pp. 4–24.  
URL: [https://www.researchgate.net/publication/362814353\\_Evolutionary\\_eco\\_nomics\\_matters\\_an\\_overview\\_of\\_the\\_extraordinary\\_contributions\\_of\\_Nelson\\_Winter](https://www.researchgate.net/publication/362814353_Evolutionary_eco_nomics_matters_an_overview_of_the_extraordinary_contributions_of_Nelson_Winter)
5. *Кирдина-Чэндер С.Г.* Системная парадигма и перспективы «институционального синтеза» в экономике // Экономическая наука современной России. 2021. № 3. С. 17–32.  
URL: [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2021-3\(94\)-17-32](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2021-3(94)-17-32)
6. *Клейнер Г.Б.* Системная парадигма как теоретическая основа стратегического управления экономикой в современных условиях // Управленческие науки. 2023. Т. 13. № 1. С. 6–19.  
URL: <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2023-13-1-6-19>
7. *Овсянникова С.И., Тиханов Е.Л.* Формирование инновационной стратегии развития предприятий ИТ-сфера // Среднерусский вестник общественных наук. 2020. Т. 15. № 6. С. 175–190.  
URL: <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2020-15-6-175-190>
8. *Brege H., Kindström D.* Exploring Proactive Market Strategies. *Industrial Marketing Management*, 2020, vol. 84, pp. 75–88.  
URL: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.005>
9. *Abadi Y.B., Moeljadi M., Rahayu M.* Determinants of Market Performance: The Role of Proactive and Reactive Innovation on Product and Organizational Innovation. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 2024, vol. 07, iss. 1, pp. 498–511. URL: <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i1-52>
10. *Palacios M.L.P., Patiño C.O.A.* Impact of Proactive Orientation and Innovation on Exports. Case Colombia. *Brazilian Journal of Development*, 2022, vol. 8, iss. 4, pp. 24184–24203.  
URL: <https://doi.org/10.34117/bjdv8n4-095>
11. *Jimenez-Zarco A.I., Joan Torrent-Sellens J., Martinez-Ruiz M.P.* Proactive Orientation Effects on Product Innovation Activities: Empirical Evidence. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 2012, vol. 14, iss. 1, pp. 90–106. URL: <https://doi.org/10.5172/impp.2012.14.1.90>

12. *Kohnova L., Stachova K., Papula J., Stacho Z.* Drivers of Innovation Activity in European Countries: Proactive vs. Reactive Approach. *Academy of Strategic Management Journal*, 2022, vol. 21, iss. S2, pp. 1–14.  
URL: [https://www.researchgate.net/publication/357901717\\_Drivers\\_of\\_Innovation\\_Activity\\_in\\_European\\_Countries\\_Proactive\\_vs\\_Reactive\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/357901717_Drivers_of_Innovation_Activity_in_European_Countries_Proactive_vs_Reactive_Approach)
13. *Liem N.T., Khuong N.V., Khanh T.H.T.* Firm Constraints on the Link between Proactive Innovation, Open Innovation and Firm Performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2019, vol. 5, iss. 4.  
URL: <https://doi.org/10.3390/joitmc5040088>
14. *Lee K., Roh T.* Proactive Divestiture and Business Innovation: R&D Input and Output Performance. *Sustainability*, 2020, vol. 12, iss. 9.  
URL: <https://doi.org/10.3390/su12093874>
15. *Segarra-Cipres M., Escrig-Tena A., Garcia-Juan B.* Employees' Proactive Behavior and Innovation Performance: Examining the Moderating Role of Informal and Formal Controls. *European Journal of Innovation Management*, 2019, vol. 22, no. 5, pp. 866–888.  
URL: <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2019-0041>
16. *Щербаков А.В.* Реализация проактивных бизнес-технологий на основе кросс-функционального взаимодействия подразделений в современных компаниях // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2021. № 2. С. 27–36.  
URL: <https://doi.org/10.26456/2219-1453/2021.2.027-036>
17. *Fazli H., Farooq S., Yang C., Wæhrens B.V.* Proactive and Reactive Approaches towards Sustainable Practices in Manufacturing Companies: Emerging Economies Perspective. *Sustainability*, 2023, vol. 15, iss. 17.  
URL: <https://doi.org/10.3390/su151712796>
18. *Ситкевич Д.А.* Гибридные институциональные соглашения как эффективные промежуточные институты: пример Восточной Азии // Ars Administrandi (Искусство управления). 2021. Т. 13. № 1. С. 110–130. URL: <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2021-1-110-130>
19. *Шубцова Л.В.* Совершенствование институтов развития инноваций в Российской Федерации // Управленческий учет. 2021. № 8-3. С. 680–690. URL: <https://doi.org/10.25806/uu8-32021680-690>

## **Информация о конфликте интересов**

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

## IMPROVING THE INSTITUTIONAL ENVIRONMENT OF ENTERPRISES' INNOVATIVE ACTIVITY BASED ON PROACTIVITY

Larisa N. DROBYSHEVSKAYA<sup>a,\*</sup>,  
Konstantin M. ISAKOV<sup>b</sup>

---

<sup>a</sup> Kuban State University (KubSU),  
Krasnodar, Krasnodar Krai, Russian Federation  
ld@seatrade.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-2860-4629>

<sup>b</sup> Kuban State University (KubSU),  
Krasnodar, Krasnodar Krai, Russian Federation  
isakov.km@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-3929-2285>

\* Corresponding author

---

**Article history:**

Article No. 70/2024

Received 5 Feb 2024

Received in revised

form 18 February 2024

Accepted 26 Feb 2024

Available online

14 March 2024

**JEL classification:**

D02, O30, O38

**Keywords:** institutional

conditions, sectoral

agreement, proactive

behavior, innovation

activity

**Abstract**

**Subject.** The article addresses availability of resources, institutional environment, scientific and technical potential of enterprises in various industries.

**Objectives.** The purpose is to classify enterprises by type of innovation strategy.

**Methods.** We employ methods of horizontal and vertical comparative analysis of data series.

**Results.** The study established that proactive enterprises showed a significant increase in revenue and profit for 2011–2022. For all types of enterprises, R&D and development is unprofitable. For proactive businesses, the risk of business liquidation is 36% lower than for other

**Conclusions.** Multilateral institutional arrangements in the form of sectoral transactions are an effective tool for disseminating proactive behavior among enterprises.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2024

---

**Please cite this article as:** Drobyshevskaya L.N., Isakov K.M. Improving the Institutional Environment of Enterprises' Innovative Activity Based on Proactivity. *National Interests: Priorities and Security*, 2024, vol. 20, iss. 3, pp. 516–540.  
<https://doi.org/10.24891/ni.20.3.516>

---

## References

1. Toffler A. Future Shock. New York, Random House Publishing Group, 2022, 624 p.
2. North D.C. Institutional Bases for Capitalist Growth. In: Sheshinski E., Strom R.J., Baumol W.J. (eds) Entrepreneurship, Innovation, and the Growth Mechanism of the Free-Enterprise Economies. Princeton University Press, 2007, pp. 35–47. URL: <https://doi.org/10.2307/j.ctv1ddczmv.8>
3. Drucker P. Classic Drucker: Essential Wisdom of Peter Drucker from the Pages of Harvard Business Review. Harvard Business Press, 2006, 240 p.
4. De Paula G., Botelho M. Evolutionary Economics Matters: An Overview of the Extraordinary Contributions of Nelson & Winter. *Revista Economia Ensaio*, 2022, no. 37, pp. 4–24.  
URL: [https://www.researchgate.net/publication/362814353\\_Evolutionary\\_economics\\_matters\\_an\\_overview\\_of\\_the\\_extraordinary\\_contributions\\_of\\_Nelson\\_Winter](https://www.researchgate.net/publication/362814353_Evolutionary_economics_matters_an_overview_of_the_extraordinary_contributions_of_Nelson_Winter)
5. Kirdina-Chandler S.G. [The system paradigm and the prospects for “institutional synthesis” in economic theory]. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoi Rossii = Economics of Contemporary Russia*, 2021, no. 3, pp. 17–32. (In Russ.)  
URL: [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2021-3\(94\)-17-32](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2021-3(94)-17-32)
6. Kleiner G.B. [System paradigm as a theoretical basis for strategic economic management in modern conditions]. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*, 2023, vol. 13, no. 1, pp. 6–19. (In Russ.)  
URL: <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2023-13-1-6-19>
7. Ovsyannikova S.I., Tikhanov E.L. [Formation of an innovative strategy for the development of IT enterprises]. *Srednerusskii vestnik obshchestvennykh nauk = Central Russian Journal of Social Sciences*, 2020, vol. 15, iss. 6, pp. 175–190. (In Russ.)  
URL: <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2020-15-6-175-190>
8. Brege H., Kindström D. Exploring Proactive Market Strategies. *Industrial Marketing Management*, 2020, vol. 84, pp. 75–88.  
URL: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.005>

9. Abadi Y.B., Moeljadi M., Rahayu M. Determinants of Market Performance: The Role of Proactive and Reactive Innovation on Product and Organizational Innovation. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 2024, vol. 07, iss. 1, pp. 498–511. URL: <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i1-52>
10. Palacios M.L.P., Patiño C.O.A. Impact of Proactive Orientation and Innovation on Exports. Case Colombia. *Brazilian Journal of Development*, 2022, vol. 8, iss. 4, pp. 24184–24203.  
URL: <https://doi.org/10.34117/bjdv8n4-095>
11. Jimenez-Zarco A.I., Joan Torrent-Sellens J., Martinez-Ruiz M.P. Proactive Orientation Effects on Product Innovation Activities: Empirical Evidence. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 2012, vol. 14, iss. 1, pp. 90–106. URL: <https://doi.org/10.5172/impp.2012.14.1.90>
12. Kohnova L., Stachova K., Papula J., Stacho Z. Drivers of Innovation Activity in European Countries: Proactive vs. Reactive Approach. *Academy of Strategic Management Journal*, 2022, vol. 21, iss. S2, pp. 1–14.  
URL: [https://www.researchgate.net/publication/357901717\\_Drivers\\_of\\_Innovation\\_Activity\\_in\\_European\\_Countries\\_Proactive\\_vs\\_Reactive\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/357901717_Drivers_of_Innovation_Activity_in_European_Countries_Proactive_vs_Reactive_Approach)
13. Liem N.T., Khuong N.V., Khanh T.H.T. Firm Constraints on the Link between Proactive Innovation, Open Innovation and Firm Performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2019, vol. 5, iss. 4.  
URL: <https://doi.org/10.3390/joitmc5040088>
14. Lee K., Roh T. Proactive Divestiture and Business Innovation: R&D Input and Output Performance. *Sustainability*, 2020, vol. 12, iss. 9.  
URL: <https://doi.org/10.3390/su12093874>
15. Segarra-Cipres M., Escrig-Tena A., Garcia-Juan B. Employees' Proactive Behavior and Innovation Performance: Examining the Moderating Role of Informal and Formal Controls. *European Journal of Innovation Management*, 2019, vol. 22, no. 5, pp. 866–888.  
URL: <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2019-0041>
16. Shcherbakov A.V. [Implementation of proactive business technologies based on cross-functional interaction of divisions in modern companies]. *Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie = Bulletin of Tver State University. Series: Economics and Management*, 2021, no. 2, pp. 27–36. (In Russ.)  
URL: <https://doi.org/10.26456/2219-1453/2021.2.027-036>

17. Fazli H., Farooq S., Yang C., Wæhrens B.V. Proactive and Reactive Approaches towards Sustainable Practices in Manufacturing Companies: Emerging Economies Perspective. *Sustainability*, 2023, vol. 15, iss. 17. URL: <https://doi.org/10.3390/su151712796>
18. Sitkevich D.A. [Hybrid organizations as effective intermediate institutions: Evidence from Eastern Asia]. *Ars Administrandi*, 2021, vol. 13, no. 1, pp. 110–130. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2021-1-110-130>
19. Shubtsova L.V. [Improvement of innovation development institutions in the Russian Federation]. *Upravlencheskii uchet = Management Accounting*, 2021, no. 8-3, pp. 680–690. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.25806/uu8-32021680-690>

### **Conflict-of-interest notification**

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.