

- создание специализированных национальных служб содействия торговле;
- стимулирование развития торговли на многосторонней основе;
- совершенствование техники импортных операций;
- подготовка кадров.

Таким образом, с целью регулирования международной торговли некоторыми сырьевыми товарами были заключены многосторонние соглашения и созданы международные организации с участием государств - импортеров и экспортеров.

Список использованных источников

1. Шелег, Н. С. Международная торговля: учебник // Н. С. Шелег [и др.]. Минск: Вышэйшая школа, 2023. – 552 с.

Sheleg N. S. International Trade: textbook // N.S. Sheleg [et al.]. Minsk: Vysheyschaya shkola, 2023. – 552 p.

2. Шелег, Н. С. Современные тенденции развития внешней торговли Беларуси / Н. С. Шелег, С. Н. Шелег // Монография.-Минск: СИА, 2019. – 136 с.

Статья поступила в редакцию 01.12.2025.

УДК 338.984

V. Shutilin

BSEU (Minsk)

M. Apanasevich

BSEU (Minsk)

INNOVATION POTENTIAL OF AN INDUSTRIAL ORGANIZATION: A SYSTEMIC APPROACH TO IDENTIFICATION AND MANAGEMENT

This article explores innovative potential as an integral definition that determines an industrial organization's ability to function and develop sustainably in an increasingly complex innovation environment. The etymology of the terms "innovation" and "potential" and their scientific interpretation in domestic and international literature are analyzed. This analysis forms the basis for formulating a unique definition of "innovative potential," which provides a foundation for developing assessment tools and effectively using this indicator in management practice. Particular attention is paid to the practical aspects of its use: as part of the study, a unique algorithm for managing innovative development was developed.

The algorithm enables the integration of innovative potential into management decisions, contributing to increased innovation performance and the development of sustainable competitive advantages for the organization in the face of external instability. The presented results can be used in the practice of managing the innovation activities of industrial organizations.

Keywords: innovation; innovation potential; industrial organization; innovation activity; innovation development management.

В. Ю. Шутилин

доктор экономических наук, доцент

БГЭУ (Минск)

М. В. Апанасевич

кандидат экономических наук

БГЭУ (Минск)

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ИДЕНТИФИКАЦИИ И УПРАВЛЕНИЮ

Статья посвящена исследованию инновационного потенциала как интегральной дефиниции, определяющей способность промышленной организации к функционированию и устойчивому развитию в условиях усложняющейся инновационной среды. Проведён анализ этимологии терминов «инновация» и «потенциал», особенности их научного осмысления

в отечественной и зарубежной литературе, на основе которого формулируется авторское определение понятия «инновационный потенциал», создающее основу для разработки инструментов оценки и эффективного использования данного показателя в управленческой практике. Особое внимание в статье уделено практическим аспектам его использования: в рамках исследования разработан авторский алгоритм управления инновационным развитием.

Алгоритм позволяет интегрировать инновационный потенциал в управленческие решения, способствуя повышению результативности инновационной деятельности и формированию устойчивых конкурентных преимуществ организации в условиях внешней нестабильности. Представленные результаты могут быть использованы в практике управления инновационной деятельностью промышленных организаций.

Ключевые слова: инновация; инновационный потенциал; промышленная организация; инновационная деятельность; управление инновационным развитием.

Введение. В условиях ускоренного технологического обновления и роста требований к инновационной активности организаций особую роль приобретает инновационный потенциал. Понимание структуры и механизмов использования инновационного потенциала становится необходимым элементом эффективного управления, обеспечивающим не только реализацию текущих задач, но и формирование долгосрочных конкурентных преимуществ.

В Республике Беларусь на сегодняшний день не сформирован единый подход к определению потенциала организации, отсутствует также нормативно закреплённая методика его оценки. Научные интерпретации данной категории варьируются в зависимости от исследовательских целей и теоретических установок, что приводит к фрагментарности понимания и затрудняет применение результатов в управленческой практике.

Потенциал Республики Беларусь рассматривается авторами на макро- (А. В. Бондарь, М. И. Ноздрин-Плотницкий), мезо- (В. Ю. Шутин, Н. И. Богдан, Г. А. Яшева) и микроуровнях (Р. И. Бармуцкий, В. А. Скворцов, Л. Н. Давыденко, З. В. Банникова). Исследованию сущности потенциала организации посвящены работы таких зарубежных авторов, как П. Друкер, Ф. Ротемель, А. Гесс, Т. Норе, Б. Годин, П. Гупта, Л. Морисс, С. Хейлманн; среди русскоязычных следует отметить Ю. П. Анисимова, В. Н. Гунина, В. Г. Матвейкина, Р. А. Фатхудинова, Л. В. Голощапову, Е. В. Попова.

Отсутствие согласованной методологии ограничивает возможности стратегического планирования, мониторинга эффективности и межорганизационного сравнения, что особенно актуально в условиях усиливающейся конкуренции и необходимости рационального использования внутренних ресурсов. Данные обстоятельства обуславливают актуальность статьи.

Целью работы является формирование системного подхода к идентификации и управлению инновационным потенциалом промышленной организации, что обуславливает необходимость решения следующих задач: исследование сущности дефиниции «инновационный потенциал»; формулирование авторского подхода к ее определению и составу; разработка алгоритма управления инновационным развитием.

Основная часть. Инновационная деятельность является неотъемлемым элементом устойчивого развития организаций, обеспечивающим их адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды и формирующим основу для долгосрочного роста. Конкурентоспособность на внутреннем и международном рынках напрямую зависит от способности организации к постоянному обновлению. В этом контексте особенно актуально «золотое правило инновационной деятельности»: «в современных условиях не рисковать более рискованно, чем рисковать, разрабатывая новые виды продукции и технологии, т.к. отсутствие инновационного развития приведёт к потере конкурентоспособности продукции и, в конечном счете, уходу организации с рынка» [1]. Таким образом, инновации следует рассматривать не как опцию, а как стратегическую необходимость, определяющую перспективы развития и позиционирование компании в конкурентной среде.

Уже в период первой волны пандемии COVID-19 обострилась необходимость опережающего развития науки, инноваций и, что очень важно – цифровых технологий. В начальной «шоковой» фазе пандемического кризиса отрасль информационных технологий сыграла ведущую роль в предотвращении полного коллапса экономики за счет быстрого глобального развертывания решений, обеспечивающих коммуникации в цифровой среде и возможности удаленной занятости в режиме самоизоляции. В свою очередь, продолжительность пандемии стимулировала изменение потребительского поведения и спровоцировала процесс внедрения новых видов товаров и услуг.

Согласно мнению ряда исследователей, традиционные подходы к оценке результативности научной и инновационной деятельности требуют пересмотра и адаптации в соответствии с изменяющейся логикой инновационного развития. «Требуется получить более полное представление обо всех движущих факторах создания и распространения инноваций в быстро меняющейся среде. Наше понимание движущих факторов и препятствий, влияющих на воздействие и способность высококачественных инноваций накапливаться и распространяться, нуждается в дальнейшей доработке» [2].

Современные условия характеризуются высокой степенью технологической турбулентности, ускорением жизненного цикла инноваций и появлением новых механизмов стимулирования роста производительности. В этих условиях становится необходимым переход к более гибким и комплексным методам анализа, способным учитывать не только количественные, но и качественные параметры социально-экономического воздействия инноваций. Без целенаправленной инновационной политики компании рискуют утратить конкурентные позиции, оказавшись в числе отстающих в условиях ускоренной технологической трансформации.

В контексте указанных изменений особую значимость приобретает необходимость переосмысления показателя инновационного потенциала в контексте деятельности организаций. Инновационная активность, как фактор устойчивого развития, требует не только анализа внешних эффектов, но и глубокого понимания ресурсной базы, организационной гибкости и способности к адаптации. В условиях ускоренной технологической динамики и усложнения рыночных механизмов именно потенциал организации становится связующим звеном между инновационными инициативами и их практической реализацией.

Анализ понятия «инновационный потенциал» следует начинать с раскрытия содержания категорий «инновация» и «потенциал», поскольку именно через их осмысление возможно формирование целостного представления о сущности исследуемого феномена. Термин «инновация» восходит к латинскому слову *«innovation»*, что в переводе означает «введение новшества». Впервые как экономическая категория он был использован Й. Шумпетером в 1911 году в работе «Теория экономического развития», где автор представил концепцию «новых комбинаций» и дал развернутое определение инновации как «изменения с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных, транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности». Данное определение стало основой современного понимания инновационной деятельности как движущей силы экономического роста и развития.

Тем не менее, на сегодняшний день, его нельзя считать исчерпывающим, поскольку оно охватывает лишь часть аспектов, присущих понятию «инновация». В современной научной литературе, как отечественной, так и зарубежной, существует значительное количество трактовок данного термина, отличающихся по содержанию и акцентам.

Такая вариативность подходов отражает многогранность инновационного процесса и его тесную связь с различными сферами деятельности. Каждый подход отражает важный аспект инновации: в первом случае делается акцент на её инструментальной и прикладной ценности; во втором – на этапах трансформации идеи в новшество; в третьем – на значимости конечного продукта для социально-экономического прогресса.

В совокупности эти определения позволяют рассматривать понятие «инновация» как многоуровневое явление, включающее средства, процесс и результат, что обеспечивает комплексное понимание роли инновации в развитии общества и экономики.

Согласно государственному стандарту Республики Беларусь «Инновации и инновационная деятельность», «инновация (нововведение) – это создаваемые, осваиваемые новые или усовершенствованные технологии, виды продукции или услуги, а также организационно-технические решения производственного, административного, коммерческого или иного характера».

Понятие «потенциал» происходит от латинского слова *«potentia»*, означающего «возможность» или «способность к реализации». В современной научной практике данная дефиниция используется в различных дисциплинарных контекстах, охватывая широкий спектр явлений, процессов и объектов. Так, в физике потенциал определяется как количество энергии, сосредоточенной в определённой точке пространства; в психологии – как характеристика изменений, связанных с передачей нервных импульсов; в биологии – как уровень энергии, доступной для использования человеком; а в философии – внутренняя способность объекта к изменению своей сущности.

В экономике потенциал рассматривается как совокупность ресурсов и условий, обеспечивающих способность субъекта к эффективной деятельности и развитию. Потенциал в данном случае представляет собой «явление относительное по своей сути и изменчивое во времени, включающее в себя ресурсную и инструментальную компоненты, где последняя характеризует способность системы к трансформации ресурсов в возможности, которые и отражают максимально достижимый для данной системы уровень использования признака» [3].

Таким образом, инновационный потенциал (ИП) – это способность организации удовлетворять потребности рынка (как явные, так и скрытые) путем создания новых продуктов, технологий, брендов, трансформации структур управления.

ИП представляет собой базовый элемент стратегической ориентации, поскольку для достижения устойчивых рыночных позиций организация должна осуществлять целенаправленную деятельность по созданию конкурентных преимуществ, основывающуюся не только на ресурсной обеспеченности, но и на учёте рыночных тенденций, требований и открывающихся возможностей.

Показатель формируется под воздействием условий внешней среды, степени подготовленности персонала и средств производства, что отражается на его составе (рисунок 1).



Рисунок 1 – Состав инновационного потенциала компании

Примечание – Источник: разработано авторами исследования.

Состояние инновационного потенциала компании определяется единым состоянием всех его структурных частей:

1. Под человеческим потенциалом понимается интегральная характеристика сотрудников, включающая их умения, образовательный уровень, накопленный опыт, систему ценностей и социальные компетенции, определяющие эффективность их деятельности.

2. Производственный потенциал представляет собой совокупность и уровень готовности компонентов производственной системы, определяющих способность организации к внедрению и освоению новых технологических решений.

3. Репутационный потенциал – это способность формировать и поддерживать положительное общественное восприятие компании, основанное на имидже, репутации, а также на степени удовлетворённости потребителей её деятельностью.

С нашей точки зрения, такие структурные элементы создают основу для стратегически ориентированной управленческой деятельности, позволяя проводить как общую, так и детализированную оценку, выявлять критические участки и оперативно адаптировать действия компании [4].

Организационно-экономический механизм управления инновационно-активной организацией, ориентированной на высокую степень адаптивности к трансформациям внешней среды, должен быть направлен на полное и эффективное использование инновационного потенциала. Его формирование требует системного подхода, включающего определение ключевых задач и инструментов развития, обеспечивающих реализацию стратегических инициатив.

Все вышеперечисленное оказывает влияние на основные этапы процесса управления, представленные в виде алгоритма на рисунке 2.

1. Анализ условий внутренней и внешней среды.

На первом этапе исследуется наличие условий для инновационного развития и осуществления поставленных целей: анализируется состояние организации, параметры внутренней и внешней среды – определяется ее инновационный потенциал. Для определения возможностей развития проводится покомпонентный анализ показателей человеческого, производственного и репутационного потенциалов. Подобный анализ позволяет детально оценить ресурсы организации и эффективность их использования, выявить возможные проблемы и определить угрозы для инновационной деятельности, которые являются наиболее критичными в существующем положении, позволяет сделать вывод о возможностях развития.

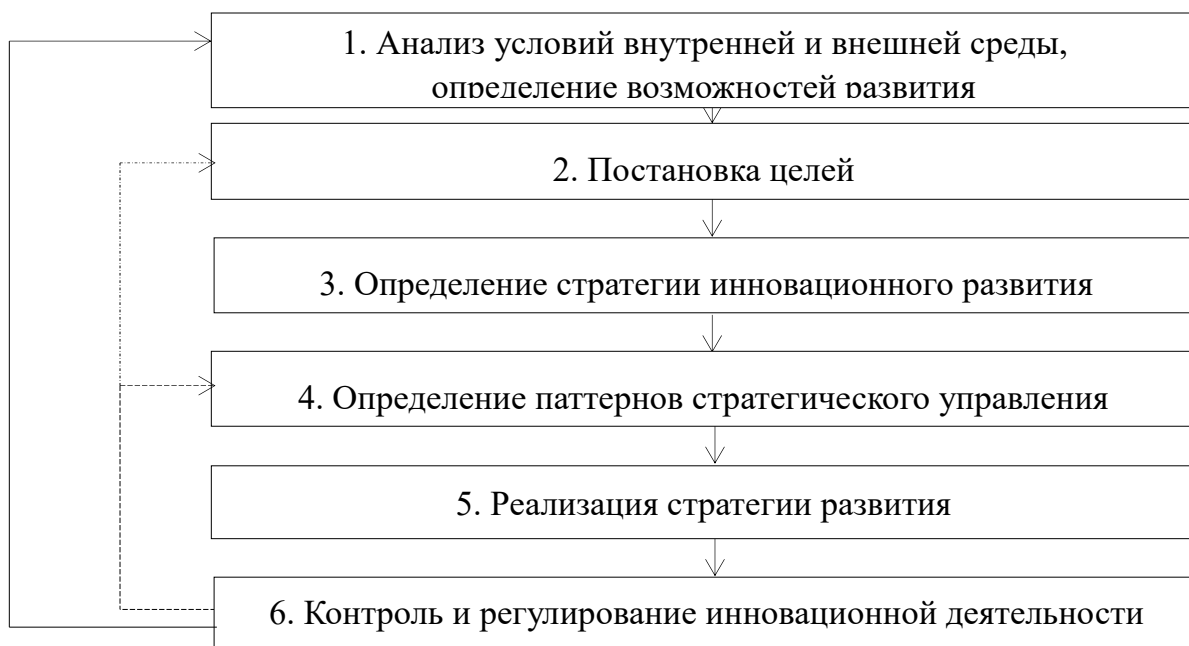


Рисунок 2 – Алгоритм процесса управления инновационным развитием
Примечание – Источник: собственная разработка.

2. Постановка стратегических целей.

Основными целями инновационной политики являются: увеличение прибыли за счёт успешной реализации нового продукта, повышение производительности, повышение конкурентоспособности продукции. Может быть выделена более конкретная цель – создание перспективного проекта и его воплощение в жизнь (от замысла до представления товара на рынке сбыта). При согласованности целей и возможностей развития осуществляется переход к определению стратегии.

3. Определение стратегии инновационного развития.

На третьем этапе, на основании оценки уровня инновационного потенциала, определяются приоритеты развития организации, принимается решение относительно выбора стратегии. Стратегия развития представляет собой совокупность перспективных планов, которые необходимо выполнить, чтобы достичь поставленных целей.

4. Определение паттернов стратегического управления.

Выбор стратегии развития является показанием к определению соответствующих инструментов для ее реализации. Комплексный инструментарий инновационного развития формирует ключевые паттерны стратегического управления. Выбор паттернов осуществляется в зависимости от уровня человеческого, производственного и репутационного потенциалов и их комбинации.

5. Реализация стратегии развития.

Определение паттернов и соответствующего инструментария инновационного развития на пятом этапе является основанием для осуществления инновационной деятельности в рамках выбранной стратегии развития. В случае успешного внедрения инновационных решений организация переходит к этапу контроля и регулирования.

6. Контроль и регулирование инновационной деятельности.

Контроль и регулирование инновационной деятельности включают в себя: обеспечение соответствия принимаемых управленческих решений стратегии инновационного развития, координацию реализуемых мероприятий, мотивацию персонала на выполнение определенных задач, учет и анализ их выполнения.

При достижении запланированных целей намечаются новые, для определения которых иницируется рекурсия к этапу анализа условий внутренней и внешней среды, возобновляя цикл управления инновационной деятельностью на новом уровне.

В случае, если результаты не соответствуют целям, осуществляется возврат к этапу **постановки стратегических целей**, при выявлении затруднений с реализацией поставленных задач или их недостижением в запланированные сроки – к этапу определения паттернов стратегического управления. Повторно анализируются условия внешней и внутренней среды организации, ее человеческий, производственный и репутационный потенциалы, определяются причины, препятствующие реализации задач, корректируется программа действий. При выявлении отклонений от поставленных целей и изменении инновационного потенциала могут быть также пересмотрены выбранные стратегии развития.

Заключение. Углубление «технологического неравенства» в новых экономических условиях, обусловленное неравномерным распределением выгод от инновационного и цифрового развития между различными отраслями, представляет собой серьезную угрозу для сбалансированного роста национальной экономики. В этих условиях особенно актуальной становится задача повышения инновационной активности организаций, которая должна проявляться в систематическом обновлении управленческих подходов, расширении форм взаимодействия с внешними контрагентами и внедрении технологических решений, соответствующих современным требованиям.

Учитывая возрастающую сложность инновационной среды, становится очевидной необходимость четкого определения и системного анализа инновационного потенциала как показателя, определяющей инновационную состоятельность организации.

Инновационный потенциал организации отражает её способность к осуществлению изменений различного характера – от технологических до структурно-организационных. Его использование в процессе управления инновационной деятельностью позволяет выявить границы возможных преобразований, определить приоритетные направления инновационной активности и минимизировать риски, связанные с реализацией стратегических инициатив, что в условиях высокой динамики внешней среды приобретает особую значимость.

Таким образом, в работе решены поставленные задачи: проведён анализ понятийного аппарата, предложено авторское определение инновационного потенциала и составляющих его элементов, разработан алгоритм его практического использования. Полученные результаты способствуют повышению эффективности управления инновационной деятельностью, обеспечивая возможность более устойчивого развития организации, и формируют методологическую основу для дальнейших исследований.

Список использованных источников

1. Теория и практика экономики и управления инновациями: учебно-методическое пособие / Л. Н. Нехорошева [и др.]; под ред. Л. Н. Нехорошевой. – Минск: БГАТУ, 2013. – 608 с.
Nekhorosheva, L. N. (Ed.). Theory and Practice of the Economics and Management of Innovations: Teaching and Methodological Guide / L. N. Nekhorosheva [et al.]. – Minsk: BGATU, 2013. – 608 p.
 2. Богдан, Н. И. Инновационная политика / Н. И. Богдан. – Минск : Четыре четверти, 2019. – 306 с.
Bogdan, N. I. Innovation Policy / N. I. Bogdan. – Minsk: Chetire Chetverti, 2019. – 306 p.
 3. Шутилин, В. Ю. Конкурентный потенциал и конкурентные преимущества машиностроительного комплекса Республики Беларусь на современном этапе: ключевые индикаторы и тренды развития: монография / В. Ю. Шутилин; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. В. Н. Шимова. – Минск: БГЭУ, 2016. – 223 с.
Shutilin, V. Ju. Competitive Potential and Competitive Advantages of the Machine-Building Complex of the Republic of Belarus at the Present Stage: Key Indicators and Development Trends: Monograph / V. Ju. Shutilin; scientific ed. by Prof. V. N. Shimov, Doctor of Economics. – Minsk: BSEU, 2016. – 223 p.
 4. Апанасевич, М. В. Исследование сущности инновационного потенциала компании / М. В. Апанасевич // Новая экономика. – 2021. – №1 (77). – С. 119-122.
Apanasevich, M. V. Analysis of the Concept of Innovation Potential in a Company / M. V. Apanasevich // Novaya Ekonomika. – 2021. – No.1 (77). – P. 119–122.
- Статья поступила в редакцию 27.11.2025.*

УДК 33.012

Aliaksandr Yanchuk

*PhD in economics, Associate Professor
BSEU (Minsk)*

THE INTERNET OF THINGS ECOSYSTEM: THEORETICAL CONCEPTS AND ENTREPRENEURIAL OPPORTUNITIES

The article contains the results of a study of changes in physical and digital systems using the concept of the Internet of Things. This study draws on current theoretical frameworks in ecosystem management and available publications on empirical data from innovative organizations. The article notes that the implementation of IoT technologies leads to a transformation in the creation, capture, and transfer of product value. Due to the distributed nature of authority among various participants in the ecosystem, new governance models and adaptive entrepreneurial strategies are required. The author identifies stages in the development of industrial digital platform architectures. It concludes that successful entrepreneurship in the Internet of Things is possible with an optimal balance between openness and control, as well as a balanced approach to positioning within the ecosystem structure.

Keywords: *Internet of Things, digital ecosystems, industrial platforms, ecosystem management, entrepreneurship, digital transformation, servitization.*

А. Л. Янчук

*кандидат экономических наук, доцент
БГЭУ (Минск)*

ЭКОСИСТЕМА ИНТЕРНЕТА ВЕЩЕЙ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ

В статье содержатся результаты исследования изменений физических и цифровых систем с использованием концепции Интернета вещей, полученных на основе изучения современных теоретических положений в управлении экосистемами и доступных публикаций об эмпирических данных инновационных организаций. В статье отмечается, что внедрение технологий Интернета вещей приводит к трансформации в создании,