

ISSN 2523-4714
УДК 332.1(476):658:005.342

С. Ф. Куган

Белорусский государственный университет информатики
и радиоэлектроники, Минск, Беларусь

ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ: СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД

Инновационность предприятия или организации, как и конкурентоспособность, в значительной степени зависит от способности предвидеть рыночные требования раньше, чем конкуренты, создавать новые продукты, товары и услуги, выстраивать долгосрочные отношения с клиентами, заказчиками и поставщиками. С этой точки зрения умение ориентироваться в рыночной ситуации становится неоспоримым преимуществом, напрямую связанным с поиском инновационных идей и созданием инновационных технологий. Инновационность при этом подразумевает не только гибкое реагирование производственного процесса на требования рынка, активный маркетинг, продуманную логистику, но и использование потенциала самой организации, умение концентрировать внимание на перспективных направлениях развития.

Ключевые слова: инновационная деятельность, инновационный процесс, потенциал, холистический подход, триангуляционный подход

Для цитирования: Куган, С. Ф. Инновационная деятельность предприятий: современный подход / С. Ф. Куган // Бизнес. Инновации. Экономика : сб. науч. ст. / Ин-т бизнеса БГУ. — Мн., 2026. — Вып. 13. — С. 51–56.

S. Kuhan

Belarusian State University of Informatics and Radioelectronics, Minsk, Belarus

INNOVATIVE ACTIVITIES OF ENTERPRISES: A MODERN APPROACH

The innovativeness of an enterprise or organization, as well as competitiveness, largely depends on the ability to anticipate market demands before competitors, create new products, goods and services, and build long-term relationships with clients, customers and suppliers. From this perspective, the ability to navigate the market situation becomes an undeniable advantage, directly related to the search for innovative ideas and the creation of innovative technologies. Innovation, in this case, implies not only a flexible response of the production process to market demands, active marketing, and well-thought-out logistics, but also the use of the organization's own potential and the ability to focus on promising areas of development.

Keywords: innovation activity, innovation process, potential, holistic approach, triangulation approach

For citation: Kuhan S. Innovative activities of enterprises: a modern approach. *Biznes. Innovatsii. Ekonomika* = Business. Innovations. Economics. Minsk, 2026, iss. 13, pp. 51–56 (in Russian).

Введение

Деятельность организации — это конкретное проявление ее экономического потенциала, т. е. всех возможностей предприятия. Изучение работ, связанных с экономическим потенциалом, позволяет сделать вывод, что большинство исследователей представляют его как совокупность производственных, трудовых, финансовых и инновационных ресурсов [1–3]. Другими словами, формируемый предприятием экономический потенциал определяет как возможности осуществления эффективной операционной

деятельности организации, формирования широкой номенклатурной линейки товаров (услуг), организации экономически оправданного формата распределительных сетей, цепочек добавленной стоимости, так и величину прибыли, которая в итоге позволяет реализовать все запланированные направления деятельности в формате стратегического развития.

Кроме того, одной из важных характеристик современной экономики является способность организаций (предприятий), использующих свой инновационный потенциал, развиваться по экспоненциальной модели, реализация которой позволяет достичь устойчивого роста за счет оптимизации процессов и масштабирования [4]. Современные рыночные тенденции смещают фокус инновационной деятельности с единичных технологических прорывов на формирование устойчивой инновационной экосистемы внутри предприятия (организации), что подразумевает синхронизацию требований рынка с выбираемыми организацией инновационными направлениями и возможностями, исходя из существующей у нее ресурсной базы. Таким образом, организация не просто реагирует на рыночные изменения, а проактивно их иницирует, минимизируя риски и издержки. Постепенно инновационная деятельность трансформируется в непрерывный процесс, пронизывающий все звенья бизнес-модели организации, отражая ее способность к перманентному обновлению в условиях сокращения жизненных циклов продуктов и высокой турбулентности рынков.

Основная часть

Сегодня базовые цели предприятий и организаций, в том числе малых и средних, трансформируются из привычного классического варианта — получение максимального дохода — в новый формат, связанный в том числе и с реализацией стратегий развития, основанных на наращивании экономического потенциала. Постоянное давление со стороны конкурентов, высокий уровень неопределенности внешней среды приводит к тому, что предприятия, совершенствуя свою деятельность, обращают внимание на инновационную составляющую, формирование и реализация которой дает им конкурентное преимущество на перспективу. Обоснование важности инновационной составляющей в деятельности предприятий (коммерческих организаций), предпринимателей можно отследить в работах Й. Шумпетера, Дж. Б. Кларка и других, подтверждающих факт взаимозависимости развития и результативности (как следствия разработки и/или внедрения инноваций) в предпринимательской деятельности [5; 6].

Применительно к предпринимательской деятельности инновационная составляющая экономического потенциала организации представляет собой совокупность инноваций и/или новшеств как результата осуществления инновационной деятельности по созданию нового продукта, товара, услуги, нового или модернизированного (усовершенствованного) процесса с получением положительного эффекта в виде конкретного финансового результата (коммерциализация инновации). В данном случае деятельность организации осуществляется, ориентируясь на высокую скорость научно-технического прогресса, большую вероятность морального износа активов, и должна включать в себя не только разработку научно-технической продукции, но и ее монетизацию.

В качестве методологической основы оценки инновационной составляющей экономического потенциала представляется оправданным применять комплексный, т. е. триангуляционный подход, предполагающий использование нескольких источников данных, методов, теорий или точек зрения для более глубокого, надежного и валидного исследования инноваций, проблем и решений, что позволяет компенсировать ограничения одного подхода, отражая полную картину существующей ситуации и через комбинацию количественных и качественных методов анализа рынка или поведения пользователей (стейкхолдеров) дать обоснование конкретного управленческого решения [7].

В основу такого подхода целесообразно заложить конкретные данные (допускается использование данных разного типа: отчеты, аналитика, опросы), сочетая при этом

возможности качественного и количественного подходов, использовать разные теоретические подходы (для сравнительного анализа), привлечение разных экспертов (для изучения альтернативных точек зрения). Подобный комплексный подход позволяет повысить достоверность и снизить риск ошибочных выводов, выявить скрытые аспекты проблемы, принять обоснованные решения.

При использовании предложенного или любого другого подхода также необходимо учитывать воздействие факторов влияния. В инновационной деятельности имеет смысл классифицировать факторы в разрезе следующих групп: прямого воздействия (внешняя и внутренняя среда); косвенного воздействия. Их подбор опосредованно влияет на результаты проводимого анализа и зависит от предпочтений руководства предприятия либо от решаемых управленческих задач. Наполняемость каждой группы факторов позволяет рассмотреть более детально конкретное направление, выбрав нужные показатели. Взаимосвязанность и взаимозависимость указанных групп факторов предопределяет применение в оценке инновационного потенциала организации альтернативного триангуляционному холистического подхода, который способствует достижению успеха за счет интеграции всех аспектов деятельности компании и учета их взаимосвязей. Эффективность холистического подхода достигается за счет использования системного мышления, теории стейкхолдеров и концепции устойчивого развития. Рассмотрим использование инструментов холистического подхода при принятии решения о разработке инновации.

Системное мышление позволяет рассматривать создание инновации в разрезе этапов инновационного процесса, представляющего собой сложную систему взаимосвязанных компонентов. Каждый этап процесса реализуется с учетом определения вводных задач на входе в этап и результата на выходе из него. Это помогает встраивать задачи инновационного процесса в бизнес-процессы компании и дает руководителям возможность видеть всю картину ситуации фактических изменений в разрезе организации, что способствует выявлению скрытых проблем и разработке решений, которые учитывают текущую ситуацию на конкретном этапе. Как показывает практика, значительная часть проблем связана со слабой проработкой или игнорированием на ранних стадиях интересов всех участников процесса (стейкхолдеров). Реестр стейкхолдеров перестает быть абстрактным документом и превращается в рабочий инструмент сквозной верификации инновационного процесса, где каждый этап ранжируется не только по техническим, но и по социально-управленческим рискам.

Теория стейкхолдеров (заинтересованных сторон) предполагает, что при реализации проекта, в том числе инновационного, необходимо учитывать интересы всех его участников. Реализация подобного подхода требует идентификации всех участников, являющихся заинтересованными сторонами, определение и фиксацию их интересов с последующим их соблюдением, проработку ожиданий и потребностей. Детальная проработка интересов позволяет избежать конфликтных ситуаций как в реализации проекта, так и на завершающих этапах инновационного процесса. Игнорирование данного принципа в инновационной деятельности может привести к задержкам на этапах процесса разработки или, что наиболее критично, к блокировке внедрения разработки на финишной прямой.

Концепция устойчивого развития отражает подход, при котором коммерциализация инновации даже с учетом материализации возможных рисков способствует повышению уровня конкурентоспособности бизнеса и экономическому росту компании в долгосрочной перспективе. Получение конкурентного преимущества за счет инноваций обеспечивает организации прибыльность и устойчивость бизнеса [8].

Использование холистического подхода при реализации инновационного процесса можно представить в виде пошагового алгоритма.

1. Поиск, систематизация и отбор идей.

2. Анализ возможностей организации и ее готовности к инновации. Представление инновационного процесса как подсистемы общей системы бизнес-процессов организации: четкое понимание взаимосвязи между функциями и подразделениями (разработка схемы встраивания инновационного процесса в общую систему).

3. Формулирование целей и определение сроков. Разделение функций каждого процесса между его участниками (сотрудниками организации).

4. Определение заинтересованности и ожиданий стейкхолдеров в границах каждого этапа инновационного процесса.

5. Идентификация рисков и разработка стратегии минимизации их негативного влияния (устойчивость всего инновационного процесса строится на четком понимании возможных к материализации рисков каждого этапа, проработке действий по минимизации негативного влияния, например, получение патента на изобретение).

6. Непосредственно проведение научных исследований и опытно-конструкторских работ.

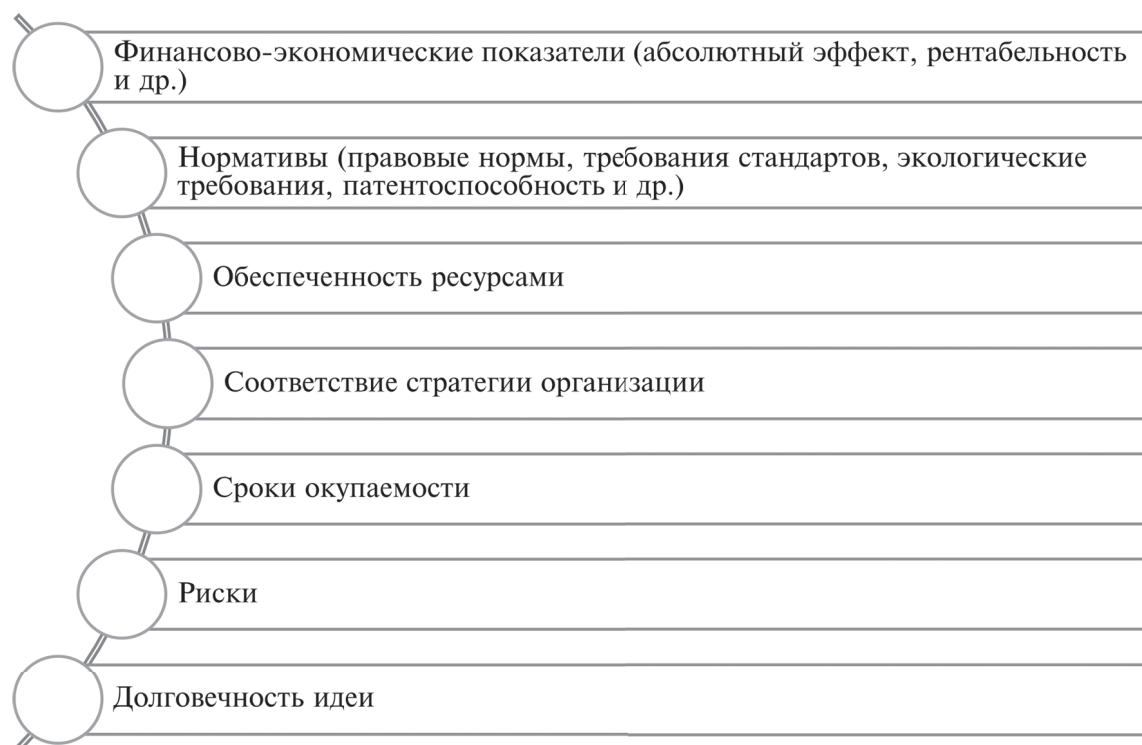
7. Производство (пилотные проекты, массовое производство).

8. Подготовка и организация сбыта. Предварительная проработка направлений коммерциализации инновации (поиск потенциальных клиентов, проведение анализа рынка, рекламные мероприятия) делает компанию более устойчивой на рынке.

9. Внедрение на рынок либо использование инновационных технологий в своем производстве, позволяющее реализовать политику постоянного улучшения процессов, продуктов и услуг. Это дает организации возможность быстрой адаптации к рыночным изменениям и технологическое преимущество перед конкурентами.

10. Постоянный мониторинг инновационной деятельности конкурентов позволяет учитывать их достижения для исключения конфликтных ситуаций в вопросах права собственности на результаты интеллектуальной деятельности (РИД).

При рассмотрении конкретного инновационного проекта в организациях разрабатывается система критериев, анализ которых позволяет принять решение о целесообразности разработки (см. рисунок).



Критерии оценки инновационного проекта

И с т о ч н и к: разработано автором.

Evaluation Criteria for an Innovative Project

S o u r c e: author's developed.

Обоснованность выбора инновационного проекта во многом зависит от адекватности оценки перспектив развития и готовности к реализации новых и новейших технологий, возможностей самой организации, оценки потенциальных рисков.

Представленные на рисунке критерии отбора могут быть расширены исходя из предпочтений руководства, чтобы исключить неправомерный расход финансов организации и минимизировать возникновение рискованных ситуаций, а также отсеять инициативы, ведущие к неоправданному расходу ресурсов и повышающие риски.

Заключение

Применение холистического подхода в инновационной деятельности дает целостное понимание возможностей организации, формирует устойчивость, позволяет реализовать комплексный подход к рискам и осуществлять долгосрочное планирование, делая его более эффективным. Изучение приоритетных технологических направлений развития и выбор наиболее реальных к реализации проектов позволяет концентрировать ресурсы организации для достижения поставленных целей, что особенно важно в условиях инновационной экономики.

Данная методология определяет генерацию динамического баланса между адаптивностью ко всему спектру внешних воздействий (холизм) и концентрацией организации на своих наиболее перспективных точках роста (приоритизация), что позволяет сформировать переход от фрагментарных (разовых) улучшений к устойчивому технологическому лидерству. Такой подход позволяет организации не распыляться на имитацию инновационной деятельности, а концентрировать усилия на приоритетных направлениях.

Таким образом, современный формат инновационной деятельности представляет собой сбалансированную архитектуру, в которой системное мышление делает этапы создания инновации прозрачными и логически понятными для всех участников процесса, а применение механизма приоритезации позволяет использовать ограниченные ресурсы на приоритетных направлениях с максимальной отдачей.

Список использованных источников

1. Головачев, А. С. Конкурентоспособность страны, предприятия и товара : науч.-метод. пособие / А. С. Головачев, С. Л. Гарбацевич. — Мн. : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2001. — 115 с.
2. Кошечкин, С. А. Теория организации : учеб. пособие / С. А. Кошечкин. — М. : Феникс, 2006. — 264 с.
3. Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. — 4-е изд. — М. : ИНФРА-М, 2005. — 648 с.
4. Нехорошева, Л. Н. Цифровая трансформация экономики: новая технологическая парадигма и перспективные направления развития экономических систем различного уровня / Л. Н. Нехорошева // Белорусский экономический журнал. — 2022. — № 1. — С. 97–115.
5. Шумпетер, Й. А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й. А. Шумпетер ; пер. с нем. В. С. Автономова, М. С. Любского, А. Ю. Чепуренко [и др.]. — М. : Эксмо, 2008. — 864 с.
6. Кларк, Дж. Б. Распределение богатства : пер. с англ. / Дж. Б. Кларк. — М. : Экономика, 1992. — 447 с.
7. Куган, С. Ф. Методические подходы к оценке конкурентоспособности потенциала региона / С. Ф. Куган, М. П. Мишкова // Новая экономика. — Мн., 2023. — Вып. № 2(82). — С. 238–242.
8. Полоник, С. С. Цикличность экономического развития: теория и эволюция экономической нестабильности / С. С. Полоник, М. А. Смолярова // Бизнес. Инновации. Экономика : сб. науч. ст. / Ин-т бизнеса БГУ. — Мн., 2022. — Вып. 6 — С. 13–24.

References

1. Golovachev A. S., Garbacevich S. L. *Competitiveness of a country, enterprise and product*. Minsk, 2001. 115 p. (in Russian).
2. Koshechkin S. A. *Organization Theory*. Moscow, 2006. 264 p. (in Russian).
3. Mil'ner B. Z. *Organization Theory*. Moscow, 2005. 648 p. (in Russian).
4. Nekhorosheva L. N. Digital transformation of the economy: a new technological paradigm and promising directions for the development of economic systems at various levels. *Belorusskii ekonomicheskii zhurnal = Belarusian Economic Journal*, 2022, no. 1, pp. 97–115 (in Russian).
5. Schumpeter J. A. *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Capitalism, Socialism and Democracy*. UK, 1942. 431 p. (in German).
6. Klark Dzh. B. *Distribution of Wealth*. New York, 1899. 196 p.
7. Kugan S. F., Mishkova M. P. Methodological approaches to assessing the competitiveness of a region's potential. *Novaya ekonomika = New Economy*. Minsk, 2023, iss. 2(82), pp. 238–242 (in Russian).
8. Polonik S. S., Smolyarova M. A. Cyclicity of economic development: theory and evolution of economic instability. *Biznes. Innovatsii. Ekonomika = Business. Innovations. Economics*. Minsk, 2022, iss. 6, pp. 13–24 (in Russian).

Информация об авторе

Куган Светлана Федоровна — доктор экономических наук, профессор; начальник управления подготовки научных кадров высшей квалификации, Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники, e-mail: sfkugan@mail.ru

Information about the author

Kuhan S. — Grand PhD in Economic sciences, Professor; Head of the Department for Training Highly Qualified Scientific Personnel, Belarusian State University of Informatics and Radioelectronics, e-mail: sfkugan@mail.ru

Статья поступила в редколлегию 25.12.2026

Received by editorial board 25.12.2026