

РОЛЬ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Щенникова Елена Ивановна

кандидат экономических наук, Автономная некоммерческая организация высшего образования Московский международный университет
e_sn@mail.ru

THE ROLE OF INNOVATION MANAGEMENT IN INCREASING THE COMPETITIVENESS OF ORGANIZATIONS

E. Shchennikova

Summary. In the context of globalization and digital transformation, the competitiveness of an organization depends less and less on the possession of unique assets and more and more on the ability to continuously update and adapt. Innovation management, traditionally considered as a management tool for the development of new products and technologies, is evolving into an integrated system that transforms the company's strategy, culture, and business models. The article analyzes the role of modern innovation management as a key driver of sustainable competitive advantage. The purpose of the article is a comprehensive analysis of the role of modern innovation management as a systemic factor in increasing the competitiveness of organizations. The study identified systemic problems constraining innovation activity: deep-rooted risk-phobia and resistance to change, lack of visible and consistent leadership from top management, disjointed structures, and processes, as well as difficulties in measuring and demonstrating the value of innovation for business. The ways to solve these problems lie in the plane of holistic organizational changes. The main ones are the purposeful formation of a culture that encourages experimentation and learning from mistakes; the active and visible involvement of senior management in the role of sponsors and advocates of innovation; the introduction of distributed innovation management structures through networks of internal champions; the use of specialized digital platforms and data analytics to increase transparency and validity of management decisions. The prospects for the development of innovation management are related to its further integration with digital transformation, the active use of artificial intelligence to analyze trends and ideas, and the deepening of practices of open innovation and sustainable development.

Keywords: innovation management, competitiveness of organizations, organizational innovation, innovation culture, strategic leadership, digital transformation.

Аннотация. В условиях глобализации и цифровой трансформации конкурентоспособность организации все меньше зависит от обладания уникальными активами и все больше — от способности к непрерывному обновлению и адаптации. Инновационный менеджмент, традиционно рассматриваемый как инструмент управления разработкой новых продуктов и технологий, эволюционирует в комплексную систему, трансформирующую стратегию, культуру и бизнес-модели компании. Статья посвящена анализу роли современного инновационного менеджмента как ключевого драйвера устойчивого конкурентного преимущества. Целью статьи является комплексный анализ роли современного инновационного менеджмента как системного фактора повышения конкурентоспособности организаций. В ходе исследования выявлены системные проблемы, сдерживающие инновационную активность: глубоко укорененная рискофобия и сопротивление изменениям, отсутствие видимого и последовательного лидерства со стороны топ-менеджмента, разобщенность структур и процессов, а также сложности с измерением и демонстрацией ценности инновационной деятельности для бизнеса. Пути решения этих проблем лежат в плоскости целостных организационных изменений. Главными из них являются: целенаправленное формирование культуры, поощряющей эксперименты и обучение на ошибках; активное и видимое вовлечение высшего руководства в роль спонсоров и адвокатов инноваций; внедрение структур распределенного управления инновациями через сети внутренних чемпионов; использование специализированных цифровых платформ и data-аналитики для повышения прозрачности и обоснованности управленческих решений. Перспективы развития инновационного менеджмента связаны с его дальнейшей интеграцией с цифровой трансформацией, активным использованием искусственного интеллекта для анализа трендов и идей, углублением практик открытых инноваций и устойчивого развития.

Ключевые слова: инновационный менеджмент, конкурентоспособность организаций, организационные инновации, инновационная культура, стратегическое лидерство, цифровая трансформация.

Введение

Актуальность исследования роли инновационного менеджмента в XXI веке обусловлена беспрецедентной динамикой глобального рынка, где жизненные циклы технологий и бизнес-моделей стремительно сокращаются, а традиционные источники конкурентного преимущества теряют свою силу. В условиях

«экономики знаний» успех организации определяется не только объемами инвестиций в исследования и разработки (R&D), но и, в первую очередь, способностью эффективно управлять процессом генерации, отбора и внедрения новшеств во всех сферах деятельности [1, 10]. Вызовы цифровизации, необходимость следования принципам устойчивого развития и растущая неопределенность внешней среды превращают инновации

из конкурентного преимущества в условии выживания. Парадоксально, но в периоды экономической турбулентности стратегия смелых, трансформационных инноваций зачастую оказывается менее рискованной, чем консервативное поддержание статус-кво [9]. Однако путь к успешной инновационной трансформации сопряжен со множеством управленческих, культурных и структурных барьеров [6].

Целью данной статьи является комплексный анализ роли современного инновационного менеджмента как системного фактора повышения конкурентоспособности организаций. Работа направлена на преодоление узкого, технологически ориентированного взгляда на инновации и раскрытие их сущности как комплексного феномена, затрагивающего стратегию, процессы, структуру и человеческий капитал компании. Мы стремимся доказать, что ключ к долгосрочной конкурентоспособности лежит не в единичных прорывах, а в создании организационной способности к непрерывному обновлению.

Материалы и методы исследования

Теоретическую и эмпирическую базу исследования составил комплексный анализ широкого спектра источников. Для выявления фундаментальных взаимосвязей между управлением инновациями и конкурентными результатами был проведен критический обзор научной литературы, с акцентом на результаты мета-анализа, обобщающего данные множества эмпирических исследований в данной области. Методология исследования основана на принципах системного подхода, что позволило рассмотреть инновационный менеджмент как многоуровневую систему, взаимодействующую со стратегией, культурой и операционной деятельностью организации.

Результаты и обсуждения

Традиционное понимание инноваций зачастую сводится к созданию новых продуктов или технологий. Однако современная конкурентная борьба все чаще ведется на уровне бизнес-моделей, клиентского опыта и организационных возможностей [3]. Мета-анализ влияния различных категорий инноваций на результативность компаний демонстрирует показательные результаты: хотя технологические (продуктовые и процессные) инновации важны, наиболее сильную положительную корреляцию с успехом показывают организационные инновации [10]. К ним относятся внедрение новых структур управления, систем мотивации, практик внутренней коммуникации и корпоративной культуры, ориентированной на обучение и изменения [2]. Это свидетельствует о том, что подлинным источником конкурентного преимущества становится не сам по себе новый продукт,

который может быть быстро скопирован, а уникальная организационная способность его генерировать, адаптировать и масштабировать [5]. Таким образом, роль инновационного менеджмента трансформируется: из функции, обслуживающей R&D, он становится стержневой управленческой дисциплиной, отвечающей за построение и развитие этой организационной способности — так называемой «динамической компетенции» компании.

Эта системная роль проявляется через несколько ключевых механизмов. Во-первых, эффективный инновационный менеджмент обеспечивает стратегическую согласованность [3]. Инновации, не выровненные со стратегическими целями компании, превращаются в расточительные «инновационные театры». Ярким антипримером является история Blockbuster, которая, имея возможность адаптироваться к цифровому тренду, продолжала оптимизировать устаревающую бизнес-модель, что привело к ее краху. Современные инструменты, такие как инновационные дорожные карты и портфельное управление, позволяют компаниям балансировать между улучшением основного бизнеса (Horizon 1), развитием новых направлений (Horizon 2) и поиском радикально новых возможностей (Horizon 3) [9]. Во-вторых, он создает инфраструктуру для управления знаниями и открытыми инновациями. В экономике, основанной на знаниях, критически важным становится не только генерация внутренних идей, но и способность привлекать и ассимилировать внешние знания [10]. Практика открытых инноваций, однако, сталкивается с вызовами, такими как сложности с управлением интеллектуальной собственностью при сотрудничестве с университетами или стартапами. Успешные компании, подобные Thales, преодолевают это, вовлекая юридические и инновационные департаменты на ранних этапах для разработки четких и прозрачных соглашений, которые создают основу для доверительного партнерства [11].

Несмотря на понимание важности инноваций, большинство организаций сталкивается с типичным набором системных проблем, которые сводят на нет их усилия.

Культурно-поведенческие барьеры являются наиболее глубокими. Сопrotивление изменениям и риск-фобия пронизывают организации, где десятилетиями вознаграждалось бесперебойное исполнение, а не экспериментирование. Создание культуры, где неудачи воспринимаются как источник обучения, а не как повод для санкций, требует целенаправленных и последовательных усилий руководства [2, 5]. Другой фундаментальной проблемой является отсутствие или непоследовательность стратегического лидерства. Инновации угасают, когда высшее руководство не выступает их видимым и активным сторонником. В Birla Carbon для решения этой проблемы запустили глобальный «Инновационный

дорожный тур» (Innovation Roadshow), в ходе которого топ-менеджеры лично посещали площадки, участвовали в воркшопах и выступали спонсорами перспективных инициатив, демонстрируя серьезность намерений компании [11].

Организационно-процессные барьеры не менее значимы. Разобщенность и слабая координация между подразделениями, а также между центральным офисом и филиалами, приводят к утечке идей и невозможности их масштабирования [3]. Небольшая центральная команда по инновациям, как в случае с Polpharma (1.5 человека), физически не может курировать сотни инициатив. Решением стало создание распределенной сети внутренних «чемпионов инноваций» — сотрудников из разных департаментов, которые часть своего времени посвящают коучингу и продвижению инновационных проектов [11]. Наконец, проблема измерения и доказательства ценности инновационной деятельности остается острой. Руководство ожидает не только идей, но и понятных метрик, демонстрирующих влияние на бизнес. Ответом является внедрение систем data-driven управления, которые отслеживают не только количество сгенерированных идей, но и вовлеченность сотрудников, прогресс в реализации и, где возможно, финансовый эффект, переводя разговор с уровня «веры в инновации» на язык конкретных бизнес-показателей [11].

Цифровизация создает как новые возможности, так и новые требования к инновационному менеджменту. С одной стороны, цифровая трансформация сама по себе является мощным драйвером инноваций, заставляя пересматривать операционные модели и пути взаимодействия с клиентами [9]. С другой стороны, именно ИТ-департаменты, часто загруженные поддержкой устаревших систем, оказываются под давлением необходимости перейти от роли «обслуживающего персонала» к роли стратегических инноваторов. Специализированное программное обеспечение для управления инновациями (Innovation Management Software) становится ключевым инструментом для структурирования этого перехода [7]. Оно позволяет систематизировать сбор идей (краудсорсинг), управлять портфелем проектов, отслеживать технологические тренды и анализировать их влияние, создавая единое цифровое пространство для инновационной деятельности.

Среди наиболее перспективных направлений развития выделяется интеграция искусственного интеллекта (ИИ) в инновационные процессы. ИИ может автоматизировать сканирование внешней среды, выявляя слабые сигналы о новых технологиях или рыночных сдвигах, а также помогать в первичной оценке и кластеризации большого массива идей [10]. Другим трендом является углубление практик устойчивых (зеленых) инноваций, которые перестают быть просто маркетинговым ходом,

а становятся источником операционной эффективности и нового ценностного предложения, как показал пример Unilever. Наконец, развитие интрапренерства — поощрения предпринимательской инициативы внутри компании — рассматривается как способ активизации самого ценного ресурса: творческого потенциала сотрудников. Для этого создаются инновационные лаборатории, выделяется специальное время на side-проекты («правило 20 %» в Google) и внедряются системы геймифицированного вознаграждения [8, 10].

Выводы

Современный инновационный менеджмент представляет собой не набор инструментов для управления R&D, а комплексную систему организационного развития, которая является критическим фактором долгосрочной конкурентоспособности в условиях нестабильности. Его основная роль сместилась от обеспечения единичных технологических прорывов к формированию устойчивой организационной способности к непрерывной адаптации и обновлению. Эмпирические данные, в том числе результаты мета-анализа, свидетельствуют, что наибольшее положительное влияние на общую инновационную результативность компании оказывают организационные инновации — изменения в методах управления, корпоративной культуре и внутренних процессах. Это подтверждает тезис о том, что создание среды, благоприятной для инноваций, зачастую важнее, чем прямое инвестирование в разработку конкретных продуктов. Основными системными проблемами, препятствующими эффективному инновационному менеджменту, являются: глубоко укорененная рискофобия и сопротивление изменениям, отсутствие видимого и последовательного лидерства со стороны топ-менеджмента, разобщенность структур и процессов, а также сложности с измерением и демонстрацией ценности инновационной деятельности для бизнеса. Пути решения этих проблем лежат в плоскости целостных организационных изменений. Главными из них являются: целенаправленное формирование культуры, поощряющей эксперименты и обучение на ошибках; активное и видимое вовлечение высшего руководства в роль спонсоров и адвокатов инноваций; внедрение структур распределенного управления инновациями через сети внутренних чемпионов; использование специализированных цифровых платформ и data-аналитики для повышения прозрачности и обоснованности управленческих решений. Перспективы развития инновационного менеджмента связаны с его дальнейшей интеграцией с цифровой трансформацией, активным использованием искусственного интеллекта для анализа трендов и идей, углублением практик открытых инноваций и устойчивого развития, а также с институционализацией интрапренерства как способа раскрытия творческого потенциала каждого сотрудника.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аكوва Е.С., Панасенкова Т.В. Инновационная парадигма развития мировой экономики // *Экономические науки*. — 2020. — № 8(93). — С. 186–191.
2. Волков К.И. Инновационный менеджмент. Трансформация подходов к управлению / К.И. Волков // *Студенческий*. — 2025. — № 21–2(317). — С. 72–75.
3. Моттаева А.Б. Менеджмент в инновационной сфере / А.Б. Моттаева, А.Б. Моттаева, Э.Н. Гаврилова. — Уфа: Аэтерна, 2024. — 232 с. — ISBN 978-5-00177-969-8.
4. Перейма А.А. Инновационный менеджмент малого бизнеса в России / А.А. Перейма // *Тенденции развития науки и образования*. — 2025. — № 1192. — С. 120–123. — DOI 10.18411/trnio-03-2025-65.
5. Романова И.В. Ключевые составляющие развития инновационного менеджмента и стратегии интеграции инновационной деятельности в организации / И. В. Романова, А. В. Игишев // *Финансовый бизнес*. — 2024. — № 5(251). — С. 73–77.
6. Суханкин И.А. Инновационный менеджмент и его влияние на экономический рост / И.А. Суханкин // *Экономика, предпринимательство и право*. — 2024. — Т. 14, № 7. — С. 3975–3992. — DOI 10.18334/epp.14.7.121131.
7. Challenges Solved by Innovation Management // *Qmarkets*. — URL: <https://www.qmarkets.net/resources/article/it-innovation/> (date of application: 11.01.2026).
8. Cong R. The impact of artificial intelligence on the innovative process of financial management of enterprises / R. Cong // *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*. — 2024. — Vol. 14, № 9-1. — pp. 840–850.
9. Djock E. The 10 Biggest Challenges in Innovation Management in 2026 // *ITONICS Innovation*. — URL: <https://www.itonics-innovation.com/blog/10-biggest-challenges-in-innovation-management> (date of application: 11.01.2026).
10. Juracka D., Nagy M., Valaskova K., & Nica E. A Meta-Analysis of Innovation Management in Scientific Research: Unveiling the Frontier // *Systems*. — 2024. — №12(4). — pp. 130. <https://doi.org/10.3390/systems12040130>.
11. Nelson C. Top 5 Corporate Innovation Challenges: Real Lessons from Practitioners / *HYPE Innovation*. — URL: <https://www.hypeinnovation.com/blog/top-5-corporate-innovation-challenges-real-lessons-from-practitioners> (date of application: 11.01.2026).

© Щенникова Елена Ивановна (e_sn@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»