



УДК 005.93:005.591.6

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-345-116-130

ВЛИЯНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ НА ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ

Елкина Ольга Сергеевна

Северо-Западный институт управления
Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ,
Санкт-Петербург, Россия,
phdelkina@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4952-1512>

Аннотация. Управленческие инновации являются одним из важнейших факторов, которые приводят к повышению инновационного потенциала организации и способствуют формированию конкурентных преимуществ на рынке.

Цель статьи — выявить роль управленческих инноваций в формировании инновационного потенциала организации.

Задачи: проанализировать роль факторов, влияющих на формирование управленческих инноваций, и определить, каким образом управленческие инновации влияют на инновационный продукт, инновационный процесс и маркетинговые инновации.

В основе работы лежит социологическое исследование, в ходе которого был проведен онлайн-опрос 428 предприятий. Структурные взаимосвязи между факторами были определены путем моделирования на основе структурных уравнений.

В исследовании были получены следующие результаты. Во-первых, управленческие инновации положительно влияют на продуктовые, процессные и маркетинговые инновации. Во-вторых, размер организации влияет на роль управленческих инноваций в формировании инновационного потенциала организации. В-третьих, для формирования управленческих инноваций наибольшую значимость имеет такая предпосылка, как ориентация на качество.

В целях формирования инновационной стратегии организации необходимо создать условия для формирования управленческих инноваций через внедрение систем управления качеством. Сформированные управленческие инновации положительно и значительно влияют на стимулирование и развитие продуктовых, процессных и маркетинговых инноваций.

Ключевые слова: управленческие инновации, технологические инновации, маркетинговые инновации, малые и средние предприятия.

UDC 005.93:005.591.6

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-345-116-130

IMPACT OF MANAGEMENT INNOVATIONS ON ENTERPRISE INNOVATION POTENTIAL

Elkina Olga Sergeevna

Russian Presidential Academy of National Economy
and Public Administration North-West Institute of Management,
Saint Petersburg, Russia,
phdelkina@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4952-1512>

Abstract. Management innovations are one of the most important factors that lead to an increase in the innovative potential of an organization and contribute to the formation of competitive advantages in the market. The purpose of the article is to identify the role of management innovations in the formation of the innovative potential of the organization. Objectives: to analyze the role of factors influencing the formation of management innovations, and to determine how management innovations affect the innovation product, innovation process and marketing innovations. The work is based on a sociological study, during which an online survey of 428 enterprises was conducted. Structural relationships between factors were determined by modeling based on structural equations. The following results were obtained in the study. First, management innovation has a positive impact on product, process and marketing innovation. Secondly, the size of the organization affects the role of management innovation in shaping the innovative potential of the organization. Thirdly, for the formation of managerial innovations, the most important is such a prerequisite as a focus on quality. In order to form an innovative strategy of the organization, it is necessary to create conditions for the formation of managerial innovations through the introduction of quality management systems. The formed management innovations positively and significantly affect the stimulation and development of product, process and marketing innovations.

Keywords: management innovation, technological innovation, marketing innovation, small and medium enterprises.

Введение

Современные условия функционирования организаций характеризуются высокой степенью неопределенности и нестабильности внешней экономической среды. Такая ситуация формирует неблагоприятные условия для управления, усиливает непредсказуемость хозяйственной деятельности, снижает эффективность маркетинговых стратегий, усложняет организационные процессы и систему мотивации персонала. Возникающие в одном бизнес-процессе проблемы могут провоцировать негативные эффекты в других подсистемах организации, что в конечном итоге приводит к кризисному состоянию всего предприятия. В научной литературе справедливо отмечается, что ключевым источником кризисных явлений служат недостатки управленческих систем. В этой связи особое значение приобретают управленческие инновации, обеспечивающие повышение результативности организационной деятельности и формирование условий для устойчивого развития.

Категория «управленческие инновации» достаточно широко представлена в исследованиях, связанных с их типологией, систематизацией и оценкой полезного эффекта [1–3]. Если обобщить существующие трактовки, то управленческие инновации можно определить как комплекс нововведений в организационной структуре, принципах построения управленческой системы и ее функциональных элементов [4]. Их специфика заключается в формировании уникальной, эффективной и трудновоспроизводимой модели управления, тесно связанной с особенностями функционирования конкретной организации. В отличие от продуктовых или технологических инноваций, управленческие инновации не обладают высокой степенью тиражируемости: они носят индивидуализированный характер, возникают без специализированной инфраструктуры и обусловлены, как правило, спецификой ситуации. Их природа часто нематериальна и плохо формализуема, что осложняет исследовательский процесс.

Ряд ученых, в частности Ф. Даманпур (F. Damanpour) и М. М. Кроссан (M. M. Crossan), отмечают недостаточную изученность факторов, детерминирующих внедрение управленческих инноваций, а также их влияние на формирование и развитие других типов инноваций [1, 5]. В современных условиях особенно актуальным становится исследование взаимосвязей управленческих нововведений с продуктовыми, маркетинговыми и технологическими инновациями [2, 6].

Практика отечественных организаций демонстрирует низкую транснациональность инновационных продуктов, значительная часть которых не обладает принципиальной новизной и в основном усовершенствует или дублирует мировые образцы. Это свидетельствует о необходимости пересмотра подходов к инновационной деятельности и управлению. Необходимо внедрять менеджмент знаний, развивать организационную культуру, совершенствовать механизмы анализа информации, а также формировать внутри организации специфические управленческие компетенции. В результате одним из ключевых направлений деятельности становится исследование роли управленческих инноваций

как катализатора инновационной активности и усилителя инновационного потенциала организации [7].

Данное исследование направлено на расширение научного понимания управленческих инноваций и их взаимодействия с другими аспектами инновационной деятельности. Во-первых, были эмпирически выделены два ключевых фактора, способствующих их формированию: ориентация на качество и сотрудничество с другими организациями. Во-вторых, установлено, что управленческие инновации выступают не только как инструмент оптимизации управленческих процессов, но и как стимулятор для запуска продуктовых и маркетинговых инноваций [4]. В отличие от сравнительно хорошо изученной взаимосвязи управленческих и технологических инноваций, влияние на маркетинговую сферу до последнего времени оставалось недостаточно исследованным. На необходимость дальнейшего анализа в данном направлении указывают Дж. Биркиншоу (J. Birkinshaw), Х. Армбустер (H. Armbruster) и др. [8–9].

В-третьих, исследование подтвердило значимость такого параметра, как размер организации в контексте управленческих инноваций. Особенности организационной структуры, характер административных процедур, объемы доступных ресурсов и специфика управленческих решений по-разному влияют на инновационный потенциал крупных и малых организаций [10]. Это позволяет нам утверждать, что масштаб организации является значимым фактором при анализе взаимосвязей управленческих инноваций с другими видами инновационной активности.

Научная новизна проведенного исследования заключается в выявлении предпосылок формирования управленческих инноваций [4], определении их роли как детерминанты инновационных процессов, а также в установлении их влияния на маркетинговые и продуктовые инновации. Таким образом, управленческие инновации представляют собой не только средство повышения эффективности системы управления, но и стратегический фактор, определяющий инновационный потенциал и конкурентоспособность организации.

Обзор литературы и разработка гипотез

В современной управленческой литературе, связанной с инновациями, достаточно большое внимание уделяется их технологическому содержанию, формированию инновационного продукта, внедрению инновационных процессов. Однако, по мнению Б. П. Коцарина (B. P. Cozzarin) любое технологическое или продуктивное нововведение изменяет и саму организацию: ее структуру, управленческие процессы [11]. То есть происходят изменения внутри самой организации. Поэтому, для того чтобы использовать преимущества инноваций, технологическое изменение должно поддерживаться управленческими нововведениями в организации (например, [1, 9]).

Дж. Биркиншоу (J. Birkinshaw) определяет управленческие инновации как «разработку или внедрение управленческих процессов, практик, структур

или методов, которые являются новыми для компании и влияют на ее эффективность, производительность и конкурентоспособность» [9, с. 827].

Дж. Ньюеси (J. Nieves) и М. Сегарри-Сипреса (M. Segarra-Cipres) в своих исследованиях доказывают, что управленческие инновации прежде всего внедряются в целях совершенствования администрирования всех процессов организации, чаще всего обладают нематериальной природой, отражают специфику деятельности и рабочей ситуации конкретной организации, вследствие чего такие инновации практически невозможно продублировать или повторить в других организациях. Эти инновации отражают уникальность сложившейся корпоративной культуры и организационной структуры, что делает их практически несовместимыми с другими организациями [12].

Управленческие инновации характеризуют то, как менеджеры принимают решения, как складывается аналитическая работа с информационными системами и информацией и определяются направления развития организации, как координируется деятельность работников, как работает система мотивации людей [13].

В соответствии с ГОСТ Р 56261-2014 «Инновации», п. 5.1.1, «продуктовая инновация характеризуется внедрением товара или услуги, являющихся новыми или значительно улучшенными в части их свойств или предполагаемого использования; процессная инновация относится к реализации нового или значительно улучшенного способа производства или метода поставки»¹. В соответствии со стандартом, продуктовые и процессные инновации предполагают использование новых материалов, новых знаний, новых технологий, оборудования, программного обеспечения. Поэтому подобные инновации часто характеризуются и определяются как технологические инновации [14].

Согласно концепции социотехнических систем организационную эффективность обеспечить возможно, только если удовлетворяются потребности двух систем одновременно: требования технической системы ко всем производственным целям и параметрам и требования социальной системы к социально-психологическим потребностям работников. Следовательно, любые изменения в технологических инновациях требуют соответствующих изменений в организационной структуре, климате, мотивации, координации, сотрудничестве и т. д., адаптированных под новые требования продукта или процесса. И, напротив, без предупреждающего внедрения таких управленческих инноваций не будут созданы предпосылки, не будет стимулироваться внедрение продуктовых или процессных инноваций.

Эмпирические исследования, посвященные анализу взаимосвязи между управленческими и технологическими инновациями, не позволяют нам говорить о наличии устойчивой и однозначной зависимости. Так, в работе С. Ханеды (S. Haneda) было зафиксировано влияние управленческих инноваций на формирование инновационного продукта, однако их воздействие на сам инновационный процесс

¹ Национальный стандарт РФ Инновационный менеджмент. Инновации. ГОСТ Р 56261-2014. М.: Стандартинформ, 2015. С. 12.

выявлено не было [7]. В работах С. Камисона и А. Вильяр-Лопеса (С. Camison, A. Villar-Lopez) доказано прямое влияние управленческих инноваций на инновационный процесс и отрицательное влияние на инновационный продукт [15]. Исследователи А. Хекер и А. Гантер А. (A. Hecker, A. Ganter) приходят к выводам о том, что управленческие инновации повышают способность организации к адаптации в условиях неопределенности и непредсказуемости рынка через стимулирование изменений в продукте и технологии [3].

Маркетинговая инновация — это внедрение нового маркетингового метода, приема, это значительные изменения в дизайне или упаковке продукта, его размещении, продвижении или ценообразовании [3]. В своих исследованиях Б. Биглиарди и А. Дормио (B. Bigliardi, A. Dormio), изучая управленческие инновации, отмечают, что это изменения, которые меняют процессы, связывающие производство и реализацию продукта. Они формируют немедленную и эффективную обратную связь между производственным процессом и сбытом продукции, т. е. приводят к изменению в маркетинге, закупках, коммуникациях [16]. Такие нововведения ускоряют выпуск нового продукта или способствуют внедрению его изменений. Поэтому Г. Баттисти и П. Стоунман (G. Battisti, P. Stoneman) предполагают, что управленческие инновации могут привести к появлению новых методов управления в маркетинге, маркетинговых концепций и стратегий организации [17]. Следовательно, управленческие инновации могут стимулировать внедрение или формирование маркетинговых инноваций, формируя новые каналы связи с потребителями, принципы работы с продвижением, мотивации.

Разнообразие полученных эмпирических выводов позволило нам сформулировать следующую гипотезу: управленческие инновации стимулируют изменения в продукте, процессе и маркетинге, т. е. являются предпосылкой и влияют на инновационный продукт, инновационный процесс и маркетинговые инновации.

В условиях цифровой экономики знания и информация распределяются между организациями, поэтому использование знаний и экспертного опыта сторонних компаний, таких как поставщики или покупатели, имеет большое значение для успеха фирмы. Сегодня организации осознают актуальность и потребность в формальном и неформальном сотрудничестве с другими компаниями. Это способствует привлечению инноваций в организацию через участие в открытых инновациях [18]. Такое сотрудничество помогает экономить на эффекте масштаба, укреплять позиции на рынке или повышать конкурентные преимущества. Сотрудничество с инновационно ориентированными поставщиками или покупателями становится ключевым для доступа к информации, знаниям и процессам, которые необходимы для внедрения управленческих инноваций, поскольку такие организации обладают информацией о новых методах и процессах. Однако реализация такого сотрудничества возможна лишь при наличии в компании определенного типа организационной культуры, ориентированной на обучение и стимулирование команд к обмену знаниями. Применение методов, способствующих формированию коллективного инновационного мышления, усиливает процессы поиска и распространения

знаний, что в конечном итоге повышает эффективность деятельности организации. Таким образом, готовность и способность организации к сотрудничеству в сфере инноваций выступает одной из ключевых детерминант управленческих инноваций, способствующих их активному внедрению.

Исходя из вышеизложенного, можно сформулировать следующую гипотезу: сотрудничество между организациями и участие в практике открытых инноваций выступают важной предпосылкой и одновременно фактором, стимулирующим внедрение управленческих инноваций.

В рамках исследований, посвященных инновационной деятельности, управленческие инновации также связывают с ориентацией организации на качество. Под ориентацией на качество понимается приоритетное внимание к обеспечению высокого уровня как конечной продукции, так и внутренних организационных процессов [19]. В данном контексте ориентация на качество рассматривается как совокупность методов управления качеством [14]. В исследованиях Д. Праджого (D. Prajogo) и С. Сохала (S. Sohal) доказано, что взаимосвязь между ориентацией организации на качество и инновационной деятельностью носит сложный и неоднозначный характер [20]. Вместе с тем значительная часть исследователей отмечает, что ориентация на качество выступает важным условием повышения квалификации персонала [15], что, в свою очередь, формирует благоприятную среду и платформу для развития управленческих инноваций [14].

На основании изложенного можно выдвинуть следующую гипотезу: внедрение систем управления качеством выступает одной из ключевых предпосылок и оказывает положительное влияние на процессы формирования и внедрения управленческих инноваций [4].

Обзор современных исследований показал, что размер компании является основным организационным фактором, влияющим на управленческие инновации. Отечественные и зарубежные исследователи [5, 15, 21–22] пришли к выводу, что крупные организации с большей вероятностью готовы внедрять управленческие инновации по сравнению со средними и малыми предприятиями. Это связано с тем, что у них достаточно ресурсов, знаний о системах и методах управления, сформирован определенный уровень человеческого капитала с уникальными знаниями, умениями и квалификацией. Однако в силу своего размера, процессов бюрократии, такие организации не всегда могут своевременно реагировать на рыночные изменения. С одной стороны, размер такой организации помогает внедрять управленческие инновации, а с другой — их замедляет. Малые предприятия не обладают такими ресурсами, которыми располагает среднее или крупное предприятие. Однако решения в них принимаются быстрее, процессы менее бюрократичны, структуры их более гибки и легче адаптируются под изменяющиеся условия и быстрее совершенствуются. Следовательно, инновационные решения в таких организациях могут внедряться достаточно быстро и эффективно, потому что в них меньше трудностей с принятием и внедрением новаций. Подтверждение этому мы находим в ряде эмпирических исследований [5, 7, 10, 22].

Таким образом, в литературе представлены различные и противоречивые аргументы относительно сдерживающей роли размера фирмы в результатах

инновационной деятельности. Это позволило нам сформулировать следующую гипотезу: размер организации является сдерживающим фактором для внедрения управленческих инноваций.

Методология исследования

Для достижения целей данной научной работы было проведено социологическое исследование на основе структурированного вопросника в качестве метода сбора данных. Был проведен опрос в 428 организациях, из которых 303 — малые предприятия, 124 — средние и крупные предприятия. Выборка была ограничена предприятиями, в которых работало от 10 до 250 человек. Для классификации размера использовался Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»², в соответствии с которым предприятие признается малым со среднесписочной численностью до 100 человек, и средним, со среднесписочной численностью от 100 до 250 человек.

Анализ полученных результатов включал в себя факторный анализ (исследовательский, затем подтверждающий). Переменные исследовались на мультиколлинеарность, одномерность, проверялась надежность шкалы и валидность теории. Гипотезы и модель проверялись на основе моделирования структурных уравнений с помощью анализа траекторий. Это позволило нам выявить причинно-следственные связи. Обработка данных осуществлялась на основе пакета Statistica v13.3.

Эмпирический анализ

Рассмотрим таблицы 1–2.

Таблица 1

Описательная статистика и корреляция, $p < 0,01$

№	Факторы	Mean	Stan. dev.	1	2	3	4	5
1	Внедрена система управления качеством	5,95	0,89	—	—	—	—	—
2	Сотрудничество с другими организациями и участие в открытых инновациях	6,09	0,98	0,409	—	—	—	—
3	Управленческие инновации	5,48	1,26	0,619	0,394	—	—	—
4	Продуктовые инновации	5,52	1,39	0,460	0,389	0,679	—	—
5	Инновационный процесс	5,50	1,18	0,548	0,339	0,653	0,654	—
6	Маркетинговые инновации	5,54	1,15	0,511	0,362	0,703	0,674	0,691

² URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/

Таблица 2

Латентные факторы, элементы, надежность и валидность конструкции

№	Факторы	Cronbach' alpha	AVE*	CR**	Q***
1	Внедрена система управления качеством	0,754	0,509	0,838	0,381
2	Сотрудничество с другими организациями и участие в открытых инновациях	0,752	0,547	0,831	0,381
3	Управленческие инновации	0,923	0,659	0,935	0,460
4	Продуктовые инновации	0,906	0,579	0,929	0,476
5	Инновационный процесс	0,897	0,619	0,928	0,476
6	Маркетинговые инновации	0,973	0,655	0,951	0,489

В таблице 1 представлены результаты проведенного корреляционного анализа. Мы видим, что коэффициенты корреляции выше 0,3 при $p < 0,01$. Следовательно, между всеми факторами существуют взаимосвязи.

В таблице 2 представлены результаты расчета коэффициента Кронбаха для всех факторов. Мы видим, что его значение превышает 0,7. Следовательно, можно сделать вывод о надежности показателей.

Результаты исследования

Проведенное исследование позволило нам построить результирующую структурную модель, которая представлена на рисунке 1. На нем отражены расчетные коэффициенты траектории и квадратичное значение множественной корреляции (R^2) для зависимых моделей (конструкций).

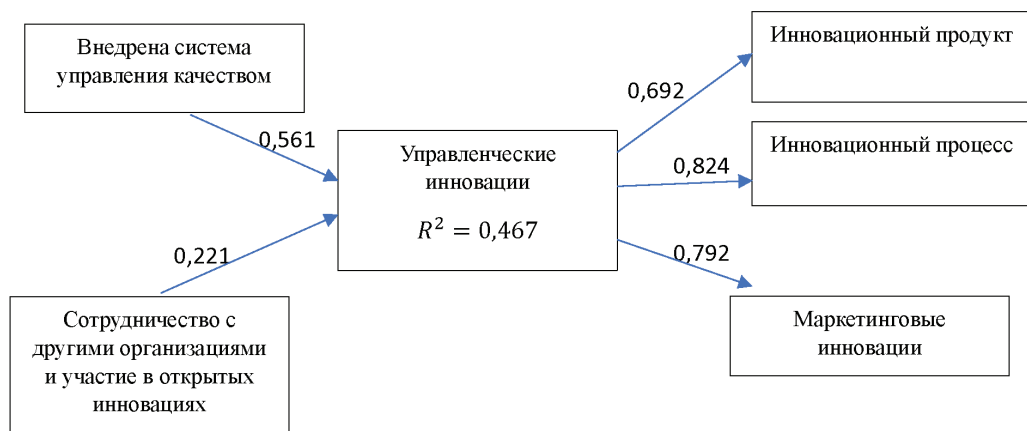


Рис. 1. Результирующая модель

В таблице 3 представлено описание полученной модели.

Таблица 3

Описание модели

Влияние элементов в модели	Стандартизированные весовые коэффициенты регрессии		
	Общее число, $n = 428$	Малые предприятия, $n = 303$	Средние предприятия, $n = 125$
Внедрена система управления качеством → → Управленческие инновации	0,561*	0,434*	0,785*
Сотрудничество и открытые инновации → → Управленческие инновации	0,221*	0,303*	0,060**
Управленческие инновации → → Инновационный продукт	0,692*	0,715*	0,606*
Управленческие инновации → → Инновационный процесс	0,824*	0,861*	0,725*
Управленческие инновации → → Маркетинговые инновации	0,792*	0,787*	0,779*

Примечание: n = размер предприятия; * $p < 0,001$; ** $p < 0,05$.

Результаты проведенного исследования позволяют подтвердить выдвинутые гипотезы о том, что внедрение систем управления качеством, сотрудничество с другими организациями в сфере инноваций и участие в практике открытых инноваций являются предпосылками формирования управленческих инноваций. Эти факторы оказывают прямое влияние на управленческие инновации, однако степень их значимости различается. Так, ориентация на качество внутри организации имеет большее значение для стимулирования внедрения управленческих инноваций, по сравнению с сотрудничеством с другими организациями или ориентацией на открытые инновации (коэффициенты 0,561 и 0,221 соответственно).

Кроме того, установлено, что управленческие инновации оказывают положительное влияние на иные типы инновационной деятельности, включая инновационный продукт (коэффициент 0,693), инновационный процесс (коэффициент 0,824) и маркетинговые инновации (коэффициент 0,792). Наибольшее воздействие, согласно количественной оценке, фиксируется в отношении инновационного процесса, что полностью подтверждает выдвинутые нами гипотезы.

Размер организации был включен в модель в качестве ограничивающей переменной. В соответствии с российским законодательством выборка была разделена на две группы: малые предприятия (303 организации) и средние предприятия (125 организаций). Для обеих групп применялось моделирование структурных уравнений (см. табл. 3).

Результаты анализа по выделенным группам показали, что управленческие инновации в целом положительно влияют на формирование инновационного продукта, инновационного процесса и маркетинговых инноваций. Однако характер этих взаимосвязей различается в зависимости от размера предприятия.

Для малых организаций управленческие инновации в большей степени способствуют развитию инновационного процесса, нежели созданию инновационных продуктов или маркетинговых инноваций. В случае средних предприятий наблюдается противоположная тенденция: управленческие инновации в большей степени стимулируют формирование и внедрение маркетинговых инноваций.

Что касается факторов формирования управленческих инноваций, то внедрение систем управления качеством и ориентация на сотрудничество с другими организациями демонстрируют положительное влияние (см. табл. 3). Однако различия в зависимости от размера предприятия также существенны. Для малых организаций система управления качеством и сотрудничество с другими предприятиями не оказывают выраженного воздействия, что говорит о возможном влиянии дополнительных, не учтенных в исследовании факторов. Для средних организаций, напротив, внедрение систем управления качеством выступает необходимым условием формирования и развития управленческих инноваций, тогда как сотрудничество с другими организациями в области инноваций не имеет статистически значимого эффекта.

Заключение и выводы

Проведенное исследование позволяет по-новому оценить роль управленческих инноваций в работе малых и средних предприятий.

Основной вывод заключается в выявлении прямого влияния ориентации на качество и сотрудничества с другими организациями на способность предприятий формировать и внедрять управленческие инновации.

Практики, связанные с качеством, становятся ключевым условием формирования инновационного потенциала, стимулируя появление и развитие управленческих нововведений [4].

Вместе с тем сотрудничество с клиентами, поставщиками и участие в открытых инновациях также способствует развитию инновационной активности, однако их влияние уступает значимости ориентации на качество.

Для малых предприятий такое сотрудничество имеет большее значение, поскольку обеспечивает доступ к инновационным практикам и опыту, помогает предвидеть рыночные тенденции и поддерживать конкурентоспособность.

Кроме того, наше исследование выявило важность управленческих инноваций. Результаты доказывают, что управленческие инновации повышают инновационный потенциал организации. Они способствуют внедрению инновационных продуктов или их новых свойств, внедрению новых методов производства, технологий, методов и приемов маркетинга.

При этом наше исследование не только доказало важность управленческих инноваций, но и оценило степень их влияния на инновационный потенциал. Мы выявили, что сильнее всего управленческие инновации влияют на инновационный процесс и маркетинговые инновации и несколько слабее

на инновационный продукт. Это может объясняться тем, что для формирования инновационного продукта важны не только нововведения в управлении, но и правильно сформированный инновационный климат в организации и сочетание социальных и экономических аспектов стимулирования и мотивации работников (этим аспектам посвящены наши предыдущие исследования [4]).

Результаты нашего исследования показали, что размеры организации влияют на взаимосвязи между предпосылками управленческих инноваций. Мы видим, что для организаций среднего размера внедрение систем управления качеством, ориентация на качество становится более важным фактором, по сравнению со участием в открытых инновациях или сотрудничеством с другими организациями. Объяснением этого может быть то, что у средних предприятий достаточно ресурсов, чтобы внедрить систему управления качеством продукта и тем самым сформировать определенные конкурентные преимущества. И тогда становится понятным, что для поддержания этих конкурентных преимуществ требуются изменения в области управления.

Сотрудничество с другими организациями важно для малых предприятий. Объяснить это можно тем, что благодаря своим малым размерам подобные предприятия имеют такие преимущества, как близость к потребителям и клиентам, работа в гибкой и неформальной среде. Они вынуждены быть более открытыми, и, как следствие, у них возникает необходимость сотрудничества с другими организациями. Такое сотрудничество формирует возможности развития деятельности по управлению различными рисками.

Размер организации оказывает влияние на характер взаимодействия управленческих инноваций с технологическими и маркетинговыми инновациями. Так, для малых предприятий управленческие инновации в большей степени способствуют развитию инновационного процесса и созданию инновационного продукта. В то же время влияние управленческих инноваций на маркетинговые инновации проявляется примерно одинаково как для малых, так и для средних организаций.

Значение для теории и практики

Основной вклад нашего исследования заключается в теоретическом обосновании и эмпирическом анализе взаимосвязей между ориентацией на качество, сотрудничеством и управленческими инновациями, а также факторов, влияющих на эту связь.

Результаты показывают, что ориентация на качество выступает ключевым ресурсом для создания инноваций, однако ее эффективность усиливается через взаимодействие с другими организациями, клиентами, поставщиками и даже конкурентами. Такое сочетание практик способствует формированию управленческих инноваций, что, в свою очередь, повышает инновационный потенциал организации.

Исследование также расширяет понимание того, как размер предприятия влияет на данные процессы. Полученные выводы могут служить практическим ориентиром для руководства при выборе стратегий и направлений развития, способствующих повышению инновационного потенциала организации.

Список источников

1. Damanpour F., Aravind D. Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents // *Management and Organization Review*. 2012. Vol. 8 (2). P. 423–454.
2. Kafetzopoulos D., Skalkos D. An audit of innovation drivers: Some empirical findings in Greek agri-food firms // *European Journal of Innovation Management*. 2019. Vol. 22 (2). P. 361–382.
3. Hecker A., Ganter A. The influence of product market competition on technological and management innovation: Firm-level evidence from a large-scale survey // *European Management Review*. 2013. Vol. 10 (1). P. 17–33.
4. Елкина О. С. Управленческие инновации и их влияние на инновационный потенциал предприятия // *Теория и практика управления в современных условиях: сб. науч. тр. по итогам IV Междунар. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 13–14 февраля 2025 г.* СПб.: Санкт-Петербургск. ун-т технологий управления и экономики, 2025. С. 29–33.
5. Crossan M. M., Apaydin M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematize review of the literature // *Journal of Management Studies*. 2010. Vol. 47 (6). P. 1154–1191.
6. Laforet S., Tann J. Innovative characteristics of small manufacturing firms // *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2006. Vol. 13 (3). P. 363–380.
7. Haneda S., Ito K. Organizational and human resource management and innovation: Which management practices are linked to product and/or process innovation? // *Research Policy*. 2018. Vol. 47 (1). P. 194–208.
8. Organizational innovation: The challenge of measuring nontechnical innovation in large-scale surveys / H. Armbruster [et al.] // *Tec Novation*. 2008. Vol. 28. P. 644–657.
9. Birkinshaw J., Hamel G., Mol M. Management innovation // *Academy of Management Review*. Vol. 33 (4). P. 825–845.
10. Hollen R. K., Van Den Bosch FAJ, Volberda H. W. The role of management innovation in enabling technological process innovations: An inter-organizational perspective // *European Management Review*. 2013. Vol. 10 (1). P. 35–50.
11. Cozzarin B. P. Impact of organizational innovation on product and process innovation // *Economics of Innovation and New Technology*. 2017. Vol. 26 (5). P. 405–417.
12. Nieves J., Segarra-Cipres M. Management innovation in the hotel industry // *Tourism Management*. 2015. Vol. 46 (1). P. 51–58.
13. Hamel G. The why, what, and how of management innovation // *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84 (1). P. 72–84.
14. Hoang D. T., Igel B., Laosirihongthong T. The impact of total quality management on innovation // *International Journal of Quality and Reliability Management*. 2006. Vol. 23 (9). P. 1092–1117.
15. Camison C., Villar-Lopez A. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance // *Journal of Business Research*. 2014. Vol. 67 (1). P. 2891–2902.

16. Bigliardi B., Dormio A. I. An empirical investigation of innovation determinants in food machinery enterprises // *European Journal of Innovation Management*. 2009. Vol. 12 (2). P. 223–242.
17. Battisti G., Stoneman P. How innovative are UK firms? Evidence from the Fourth UK Community Innovation Survey on Synergies between Technological and Organizational Innovations // *British Journal of Management* 2010. Vol. 21 (1). P. 187–206.
18. Fischer M., Varga A. Technological innovation and interfirm cooperation: An exploratory analysis using survey data from manufacturing firms in the metropolitan region of Vienna // *International Journal of Technology Management*. 2002. Vol. 24 (7/8). P. 724–742.
19. Sethi R., Sethi A. Can quality-oriented firms develop innovative new products? // *The Journal of Product Innovation Management*. 2009. Vol. 26 (2). P. 206–221.
20. Prajogo D., Sohal S. The integration of TQM and technology. Rand management in determining quality and innovation performance // *Omega*. 2019. Vol. 34 (3). P. 296–312.
21. Kim Y., Lui S. S. The impacts of external network and business group on innovation: Do the types of innovation matter? // *Journal of Business Research*. 2015. Vol. 68 (9). P. 1964–1973.
22. Perdomo-Ortiz J., Gonzalez-Benito J., Galende J. Total quality management as a forerunner of business innovation capability // *Technavio*. 2006. Vol. 26 (10). P. 1170–1185.

References

1. Damanpour F., Aravind D. Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents // *Management and Organization Review*. 2012. Vol. 8 (2). P. 423–454.
2. Kafetzopoulos D., Skalkos D. An audit of innovation drivers: Some empirical findings in Greek agri-food firms // *European Journal of Innovation Management*. 2019. Vol. 22 (2). P. 361–382.
3. Hecker A., Ganter A. The influence of product market competition on technological and management innovation: Firm-level evidence from a large-scale survey // *European Management Review*. 2013. Vol. 10 (1). P. 17–33.
4. Elkina O. S. Upravlencheskie innovacii i ix vliyanie na innovacionny`j potencial predpriyatiya // *Teoriya i praktika upravleniya v sovremenny`x usloviyax: sb. nauch. tr. po itogam IV Mezhdunar. nauch.-prakt. konf., Sankt-Peterburg, 13–14 fevralya 2025 g. SPb.: Sankt-Peterburgsk. un-t tehnologij upravleniya i e`konomiki*, 2025. S. 29–33.
5. Crossan M. M. Apaydin M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematize review of the literature // *Journal of Management Studies*. 2010. Vol. 47 (6). P. 1154–1191.
6. Laforet S., Tann J. Innovative characteristics of small manufacturing firms // *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2006. Vol. 13 (3). P. 363–380.
7. Haneda S., Ito K. Organizational and human resource management and innovation: Which management practices are linked to product and/or process innovation? // *Research Policy*. 2018. Vol. 47 (1). P. 194–208.
8. Organizational innovation: The challenge of measuring nontechnical innovation in large-scale surveys / H. Armbruster [et al.] // *Tec Novation*. 2008. Vol. 28. P. 644–657.
9. Birkinshaw J., Hamel G., Mol M. Management innovation // *Academy of Management Review*. Vol. 33 (4). P. 825–845.
10. Hollen R. K., Van Den Bosch FAJ, Volberda H. W. The role of management innovation in enabling technological process innovations: An inter-organizational perspective // *European Management Review*. 2013. Vol. 10 (1). P. 35–50.

11. Cozzarin B. P. Impact of organizational innovation on product and process innovation // *Economics of Innovation and New Technology*. 2017. Vol. 26 (5). P. 405–417.
12. Nieves J., Segarra-Cipres M. Management innovation in the hotel industry // *Tourism Management*. 2015. Vol. 46 (1). P. 51–58.
13. Hamel G. The why, what, and how of management innovation // *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84 (1). P. 72–84.
14. Hoang D. T., Igel B., Laosirihongthong T. The impact of total quality management on innovation // *International Journal of Quality and Reliability Management*. 2006. Vol. 23 (9). P. 1092–1117.
15. Camison C., Villar-Lopez A. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance // *Journal of Business Research*. 2014. Vol. 67 (1). P. 2891–2902.
16. Bigliardi B., Dormio A. I. An empirical investigation of innovation determinants in food machinery enterprises // *European Journal of Innovation Management*. 2009. Vol. 12 (2). P. 223–242.
17. Battisti G., Stoneman P. How innovative are UK firms? Evidence from the Fourth UK Community Innovation Survey on Synergies between Technological and Organizational Innovations // *British Journal of Management* 2010. Vol. 21 (1). P. 187–206.
18. Fischer M., Varga A. Technological innovation and interfirm cooperation: An exploratory analysis using survey data from manufacturing firms in the metropolitan region of Vienna // *International Journal of Technology Management*. 2002. Vol. 24 (7/8). P. 724–742.
19. Sethi R., Sethi A. Can quality-oriented firms develop innovative new products? // *The Journal of Product Innovation Management*. 2009. Vol. 26 (2). P. 206–221.
20. Prajogo D., Sohal S. The integration of TQM and technology. Rand management in determining quality and innovation performance // *Omega*. 2019. Vol. 34 (3). P. 296–312.
21. Kim Y., Lui S. S. The impacts of external network and business group on innovation: Do the types of innovation matter? // *Journal of Business Research*. 2015. Vol. 68 (9). P. 1964–1973.
22. Perdomo-Ortiz J., Gonzalez-Benitoa J., Galende J. Total quality management as a forerunner of business innovation capability // *Technavio*. 2006. Vol. 26 (10). P. 1170–1185.

Информация об авторе / Information about the author

Елкина Ольга Сергеевна — доктор экономических наук, профессор, Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Санкт-Петербург, Россия.

Elkina Olga Sergeevna — Doctor of Economic Sciences, Professor, North-West Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint Petersburg, Russia.

phdelkina@mail.ru