

НЕТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Игорь Ярославович Рувенный

Уфимский университет науки и технологий, Уфа,
Россия, ruvenny@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются теоретико-методологические основы управленческих и маркетинговых инноваций как ключевых нетехнологических драйверов развития организаций. Проведен анализ существующих подходов к определению сущности, классификации и взаимосвязи данных видов инноваций, выявлены их содержательные разрывы и дискуссионные аспекты. Обоснована необходимость перехода от фрагментарного рассмотрения управленческих и маркетинговых инноваций к их интеграции в рамках единого маркетингово-управленческого контура организации. Предложен авторский динамический подход к типологизации управленческих инноваций, учитывающий направление инновационного импульса и глубину проникновения изменений в корпоративную культуру. Особое внимание уделено резонансному характеру взаимовлияния маркетинговых инноваций и корпоративной культуры.

Ключевые слова: управленческие инновации, маркетинговые инновации, единый маркетингово-управленческий контур, динамический подход, корпоративная культура

Для цитирования: Рувенный И. Я. Нетехнологические инновации как драйвер развития организации // Общество, экономика, управление. 2026. Т. 11, № 3. С. 27–36. DOI: 10.47475/2618-9852-2026-11-3-27-36

Original article

NON-TECHNOLOGICAL INNOVATIONS AS A DRIVER OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Igor Ya. Ruvenny

Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russia,
ruvenny@mail.ru

Abstract. This article examines the theoretical and methodological foundations of management and marketing innovations as key non-technological drivers of organizational development. An analysis of existing approaches to defining the essence, classification, and interrelationships of these types of innovations is conducted, identifying substantive gaps and controversial aspects. The need to move from a fragmented approach to management and marketing innovations to their integration within a unified marketing and management framework of an organization is substantiated. The author proposes a dynamic approach to the typology of management innovations, taking into account the direction of the innovative impulse and the depth of penetration of changes into corporate culture. Particular attention is paid to the resonant nature of the mutual influence of marketing innovations and corporate culture.

Keywords: management innovations, marketing innovations, unified marketing and management framework, dynamic approach, corporate culture

For citation: Ruvenny IYa. Non-Technological Innovations as a Driver of Organizational Development. Society, economy, management. 2026;11(3):27-36. (In Russ.). DOI: 10.47475/2618-9852-2026-11-3-27-36

Введение. Постиндустриальная эпоха развития экономики существенно меняет характер и содержание инноваций. Развитие технологических укладов осуществляется в направлении

повышения скорости принятия управленческих решений, развития информационно-коммуникационных и когнитивных технологий, широкомасштабной цифровизации бизнес-процессов.

Скорость реакции на рыночные изменения становится важнейшим критическим фактором успеха в отрасли. Это предъявляет повышенные требования к адаптивности систем управления и их способности систематически генерировать и внедрять нетехнологические нововведения. Традиционно акцент в инновационной деятельности делался на технологические и продуктовые нововведения. Постиндустриальная экономика смещает акценты в сторону нетехнологических факторов конкурентоспособности. Подобные изменения связаны с усилением роли нематериальных активов, высокой терпимостью к рыночным рискам, развитием сетевых моделей бизнеса, тенденцией персонализации потребления, повышением этических стандартов бизнеса. К нетехнологическим инновациям, в первую очередь, относятся управленческие и маркетинговые инновации. Под первыми понимаются целенаправленные изменения организационной структуры и методов принятия управленческих решений, а под вторыми — внедрение новых способов продажи, позиционирования продуктов и взаимодействия с потребителями. Взаимосвязанный комплекс управленческих и маркетинговых инноваций является фактором эффективного стратегического управления организацией в постиндустриальной экономике.

Результаты исследования и их обсуждение. Преобладающее рассмотрение сущности управленческих и маркетинговых инноваций основывается на их понимании как дополнительных, обеспечивающих элементов стратегического развития. В рамках этого понимания сформировалось несколько ключевых теоретических подходов. Институциональный подход понимает инновации как способ легитимизации новых организационных форм в социально-экономической среде. Процессный подход выделяет стадии зарождения, диффузии и стандартизации управленческих инноваций в организации. Инструментальный подход изучает конкретные механизмы реализации инноваций (например, Agile, Lean, CRM-системы). Отдельно следует отметить концепцию совместного создания ценности, которая позиционирует инновационный маркетинг в качестве способа вовлечения потребителя во внутреннюю среду организации. В таблице 1 систематизированы взгляды исследователей на сущность нетехнологических инноваций.

В научной литературе управленческие инновации представляют собой недостаточно систематизированное, но в то же время актуальное направление инновационной деятельности. Как справедливо указывает Д. А. Соловьев, организационно-управленческие инновации заметно уступают технологическим и продуктовым по публикационной активности [10]. Это объ-

ясняется тем, что совершенствование системы менеджмента традиционно исследовалось общепринято, в рамках стратегического управления, организационного проектирования, управления изменениями и концепции самообучающихся организаций. Однако рассмотрение управленческих инноваций в контексте классической теории инноваций позволяет применить к ним проверенный методологический аппарат, включающий оценку жизненного цикла новшества, анализ барьеров диффузии и показателей эффективности.

Более развернутую трактовку предлагает А. П. Латкин, определяющий управленческую инновацию как единство нового содержания и адекватной ему формы управленческой деятельности. Он обращает внимание на более высокий уровень сложности внедрения управленческих инноваций по сравнению с технологическими или продуктовыми решениями. Данное обстоятельство обусловлено тем, что управленческие изменения неизбежно вступают во взаимодействие с существующей корпоративной культурой, ментальными моделями поведения персонала и представлениями персонала об управлении [8].

В зарубежной научной практике классическим считается теоретический подход Дж. Биркиншоу, Г. Хамела и М. Мола. Они определяют управленческую инновацию как внедрение решения, структуры, методики в практику с их последующим переходом в состояние обычной деятельности [13]. Эти изменения обладают определенной новизной для существующего уровня знаний и направлены на повышение организационной эффективности. Важно отметить, что управленческие инновации практически никогда не представляют собой создание знания «полностью из ничего». Наоборот, они являются результатом творческой комбинации идей и практик, позаимствованных из внешних источников. Следовательно, специфика управленческой инновационной деятельности заключается не столько в генерации абсолютно нового знания, сколько в рекомбинации уже известных элементов управленческой практики.

Многообразие подходов к трактовке понятия «управленческие инновации» заметно осложняет их систематизацию. Как справедливо отмечает Г. В. Гетманова, жесткая классификация управленческих нововведений затруднительна, поэтому целесообразно использовать типологизацию с более гибким методом разделения [3]. Это позволяет ситуативно учитывать конкретные эмпирические данные и многоаспектный характер бизнес-процессов.

Проведенный анализ позволил выделить несколько ключевых теоретических подходов

к определению разновидностей управленческих инноваций.

Первый подход базируется на оценке результирующего эффекта и разделяет управленческие инновации на трудосберегающие и капиталосберегающие. Трудосберегающие нововведения ориентированы на оптимизацию деятельности

за счет трансформации организационных структур (например, при переходе от жестких вертикальных структур к гибким горизонтальным). В свою очередь, капиталосберегающие инновации направлены на снижение объемов капитала, привлекаемого в различные операции. Они преимущественно охватывают изменения

Таблица 1
Table 1

Сущность управленческих и маркетинговых инноваций

Автор / Источник	Сущность управленческих инноваций	Сущность маркетинговых инноваций	Основная идея
Дж. Биркиншоу, М. Мол (J. Birkinshaw, M. Mol) [13]	Внедрение управленческих практик, процессов или структур, новых для организации и направленных на рост эффективности	Поддерживающий инструмент для внешней коммерциализации управленческих инноваций	Модель управленческих инноваций (зарождение, адаптация, диффузия, стандартизация)
Г. Хамел (G. Hamel) [14]	Радикальное изменение привычных методов управления, переосмысление роли менеджмента как главного драйвера долгосрочной конкурентоспособности	Рыночный успех определяется инновационными моделями ценностного позиционирования бренда на глобальном уровне	Организационные инновации создают более устойчивое конкурентное преимущество, чем продуктовые
Дж. Виравардена (J. Weerawardena) [16]	Оптимизация внутренних организационных способностей для быстрого реагирования на рыночные колебания	Реализация новых методов продвижения, ценообразования и распределения, обусловленных рыночной ориентацией организации	Существует прямая связь между интенсивностью маркетинговых инноваций и устойчивостью бизнеса
Р. Наиду (R. Naidoo) [15]	Трансформация внутренней структуры компании с целью защиты от макроэкономических кризисов	Модернизация способов взаимодействия с потребителями как инструмент стратегического выживания фирмы	Маркетинговые инновации позиционируются как регулятор рыночной ориентации и эффективности фирмы
Ф. Котлер (P. Kotler) [7]	Реструктуризация систем управления для поддержания гибкости и клиентоориентированности бизнеса	Стратегический поиск новых рыночных ниш, создание инновационных систем потребительской ценности	Синхронизация внутренних бизнес-процессов компании с внешними запросами рынка
Руководство Осло (ОЭСР / Евростат) [9]	Реализация новых организационных методов в деловой практике, организации рабочих мест или внешних связях	Внедрение новых методов маркетинга, включая изменения в дизайне, упаковке, продвижении товара и ценовой стратегии	Четкая кодификация и разделение нетехнологических инноваций на организационные и маркетинговые
Е. П. Голубков [4]	Модернизация процессов принятия управленческих решений посредством применения аналитического инструментария	Системное совершенствование комплекса маркетинга и методов проведения рыночных исследований	Классификация инноваций по степени новизны для рынка и конкретного предприятия
Н. В. Каленская, А. И. Шинкевич [5, 12]	Инновационная модернизация систем менеджмента на макро- и микроуровнях на основе институциональных изменений	Формирование маркетингового сопровождения инновационного продукта на протяжении всего жизненного цикла	Обоснование синергетического эффекта от управления инновациями в промышленных кластерах

в организации ключевых бизнес-процессов (например, концепция бережливого производства Lean и система поставок «точно в срок» — Just-in-Time). Однако, как справедливо подчеркивает Я. Д. Советкин, подобная классификация субъективна. Оценки результирующего эффекта могут заметно варьироваться в зависимости от уровня проведения анализа (микро- или макроуровень). Кроме того, данная классификация не является универсальной и не описывает все многообразие сценариев внедрения управленческих инноваций [11].

Второй подход дифференцирует управленческие инновации по критерию их интеграции с информационными технологиями. В условиях цифровизации и масштабного проникновения информационных технологий в менеджмент такое разделение становится особенно важным. Выделение данного фактора позволяет глубже понять специфику разработки, принятия решений и последующей адаптации инноваций, поскольку традиционные и цифровые методы управления требуют принципиально разных решений.

В рамках третьего подхода управленческие инновации дифференцируются по их воздействию на организационную структуру и стратегию развития организации. Существует классическая дилемма о том, что первично — стратегические цели или структура организации. Практика показывает, что радикальные структурные трансформации осуществляются значительно чаще, чем существенные стратегические изменения. Это объясняется имеющимися возможностями управлять рисками. Изменение внутренней структуры, как правило, связано с меньшим уровнем неопределенности и риска по сравнению с радикальной сменой стратегического курса.

Наибольшей релевантностью для целей настоящего исследования обладает четвертый подход, базирующийся на единстве процессных, структурных и поведенческих управленческих инноваций. Преимущество данной типологии состоит в комплексном охвате всех значимых уровней управленческой трансформации. Процессные инновации означают улучшение внутренних регламентов и операционных процессов (реинжиниринг бизнес-процессов, внедрение процессного управления, цифровизация контроля). При этом инновациями считаются только серьезные качественные изменения в администрировании, например, совершенствование кадровой политики или цифровизация процессов контроля. Структурные инновации изменяют организационную схему подчинения и распределение ролей (реинжиниринг зон ответственности, переход к «плоским» структурам, формирование

кросс-функциональных команд). Однако любые процессные и структурные изменения бессмысленны, если не происходит изменение поведения сотрудников. Поведенческие инновации трансформируют корпоративную культуру, ценностные ориентации сотрудников и стиль руководства. Их внедрять сложнее всего, поскольку менеджеры сталкиваются с сопротивлением, и необходим системный подход с использованием верифицированных моделей (например, ADKAR — Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement). Верифицированные модели позволяют снизить психологические барьеры в коллективе и сделать новые поведенческие стандарты одобряемыми в каждодневной работе.

Представляется, что главная проблема рассмотренных подходов состоит в дистанцировании этих видов инноваций друг от друга. В реальной практике процессные, структурные и поведенческие инновации в отдельном чистом виде практически не встречаются. Любая серьезная реструктуризация (например, переход на «плоскую» структуру) делает старые операционные процессы устаревшими, а любые процессные и структурные изменения неизбежно воздействуют на поведенческие модели (привычки и культуру людей). Управленческая инновация представляет собой подвижную экосистему, в которой импульс, заданный на одном уровне, запускает цепь изменений на всех остальных уровнях.

Интересный подход к пониманию этой особенности демонстрирует В. В. Коровин, который предлагает оценивать инновации по масштабу (революционные или эволюционные), глубине новизны (инновации или имитации), предсказуемости (стохастические или прогнозируемые) и тиражируемости (легко или трудно воспроизводимые) [6]. Однако и этот многомерный подход не охватывает всего разнообразия, поскольку управленческие инновации ситуативны и тесно связаны с историей организации, ее культурой и рыночным положением.

В связи с этим предлагается иной, авторский подход к типологизации — динамический подход. Вместо распределения инноваций по группам их целесообразно классифицировать по направлению инновационного импульса и глубине проникновения изменений. Причем инновация оценивается не как дискретное событие, а как процесс, динамично проходящий несколько уровней.

На этапе точки входа определяется первоначальный источник инновационного импульса. Крайне редко инновация одновременно начинается на всех уровнях, всегда есть конкретная точка входа. Импульс может исходить сверху (стратегическое решение руководства)

или снизу (запрос трудового коллектива). Определение конкретной точки входа позволяет понять начальную мотивацию изменений и предположить возможные зоны сопротивления внутри коллектива.

На этапе институционализации изменений первоначальный импульс преобразуется в конкретные управленческие инструменты, корректируются внутренние регламенты, закрепляются новые должностные роли, полномочия и зоны ответственности. Цель — создать условия, при которых управленческая инновация не превратится в разовую инициативу, а начнет функционировать стабильно.

Финальным и самым сложным этапом является этап поведенческого результата, на котором проверяется, закрепилось ли нововведение в поведении сотрудников, стало ли их повседневной практикой. Если инновация успешно проходит этот этап, она интегрируется в корпоративную культуру; если нет — отторгается и превращается в формальную процедуру.

Помимо направления инновационного импульса, динамический подход измеряет глубину проникновения инновации — степень когнитивного и поведенческого принятия новшества сотрудниками. На поверхностном уровне инновация фиксируется в регламентах, но выполняется под страхом наказания и легко обратима. На поведенческом уровне новые процедуры используются добровольно, но шаблонно, и в сложных ситуациях коллектив возвращается к старым привычкам. На ценностном уровне инновация интегрирована в корпоративную культуру, влияет на принятие решений даже в нестандартных ситуациях, передается новым сотрудникам как норма и не требует принуждения.

Ценность динамического подхода заключается в том, что он отходит от конкретизации вида управленческой инновации в сторону исследования динамических связей. Вместо присвоения инновации однозначного статуса создается матрица, в которой управленческая инновация описывается одновременно по двум осям: направлению импульса (сверху вниз / снизу вверх) и глубине проникновения (поверхностный / поведенческий / ценностный уровень). Это позволяет реализовывать управленческие инновации системно, с учетом исторического контекста, внутренней культуры и рыночного положения организации.

В системе управленческих инноваций особое место занимают маркетинговые инновации, связывая между собой внутренние управленческие процессы организации и ее внешнюю среду. Рассмотрение маркетинговых инноваций в рамках управленческой парадигмы требует четкого определения их сущности, критериев и стратегической роли.

Авторитетным международным стандартом исследования маркетинговых инноваций признано «Руководство Осло» (Oslo Manual), разработанное совместно Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) и Статистической службой Европейского союза (Евростатом). В этом документе под маркетинговой инновацией понимается внедрение нового метода, который существенно меняет дизайн или упаковку продукта, каналы его сбыта, способы продвижения или принципы ценообразования [9]. Включение маркетинговых и организационных инноваций в инновационную деятельность вывело понимание инновационной деятельности за пределы технологических и продуктовых нововведений.

В российской научной традиции понятие маркетинговых инноваций трактуется несколько шире. В качестве обобщения существующих трактовок маркетинговых инноваций приведем мнение В. А. Бондаренко и О. Е. Денисовой, которые определяют маркетинговые инновации как «методики, технологии и решения, требующие регулярных инвестиций» [2]. Другое определение предлагается официальным нормативным документом Федеральной службы государственной статистики (Росстат), который позаимствован из «Руководства Осло» с адаптацией для российской статистической отчетности. Оно характеризует маркетинговые инновации как «реализованные новые или значительно улучшенные маркетинговые методы, охватывающие существенные изменения в дизайне и упаковке продуктов, использовании новых методов продаж и презентации продуктов (услуг), их представление и продвижение на рынки сбыта, формирование новых ценовых стратегий»¹.

При этом важно разграничивать понятия «маркетинг инноваций» (маркетинговая деятельность по продвижению инновационных продуктов) и «инновационный маркетинг» (применение инновационных подходов, методов и инструментов в самой маркетинговой деятельности). В данном исследовании под маркетинговыми инновациями понимается именно второе — инновационные методы в маркетинговой деятельности как подсистеме управленческих решений.

В системе управленческих решений распространены несколько критериев классификации маркетинговых инноваций. Используются классификации на основе источника инициирования

¹ Об утверждении Указаний по заполнению формы федерального статистического наблюдения № 4-Инновация «Сведения об инновационной деятельности организации»: Постановление Федеральной службы государственной статистики от 20 ноября 2006 г. № 68. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=101781> (дата обращения: 16.08.2026).

инновации, способа коммерциализации, используемой технологии, отношения организации, отношения потребителей.

По источнику инициирования маркетинговые инновации могут появиться как реакция на изменения внешней среды (рыночные тренды, действия конкурентов, поведение потребителей), так и как результат внутренних управленческих решений (перепрофилирование, смена бизнес-модели). По способу коммерциализации маркетинговые инновации могут быть связаны с выводом на рынок новых продуктов, с перепозиционированием существующих продуктов или с трансформацией каналов взаимодействия с потребителями. По используемой технологии бывают традиционные маркетинговые инновации, диджитал-инновации и фиджитал-инновации. По отношению организации и отношению потребителей к нововведению различие отражает степень готовности как организации, так и рынка к восприятию инновации.

Независимо от конкретной разновидности, все маркетинговые инновации играют стратегическую роль в системе управления организацией, так как выступают инструментом поддержания конкурентоспособности организации. Они нацелены на более полное удовлетворение потребностей, открытие новых рынков или завоевание новых позиций для уже существующей продукции на рынке. В условиях динамичной внешней среды маркетинговые инновации становятся ключевым фактором развития бизнеса, обеспечивая адаптацию к постоянным изменениям. Более того, маркетинговые инновации определяют направление стратегического развития организации, т. к. участвуют в формировании долгосрочных конкурентных преимуществ через постоянное обновление и повышение уровня конкурентного потенциала организации.

Необходимо обратить внимание на дискуссионный момент. Маркетинговые инновации часто рассматриваются исследователями преимущественно как вспомогательный инструмент при решении более значимых управленческих задач. Представляется, что такая позиция занижает их реальную роль. В условиях высокой неопределенности рынка маркетинговые инновации не просто обслуживают управленческие решения, но в значительной степени определяют логику управления. Клиентоориентированная установка, доминирующая в условиях быстрых рыночных изменений, по сути, является результатом активного включения маркетингового мышления в систему управления. Таким образом, маркетинговые инновации логично рассматривать не как изолированную функцию, а как основу системы управления, использующей

клиентоориентированную логику при принятии управленческих решений.

Маркетинговые инновации находятся в постоянном и двустороннем взаимодействии с корпоративной культурой. Это взаимодействие влияет как на успешность внедрения маркетинговых новаций, так и на эволюцию самой корпоративной культуры. С одной стороны, корпоративная культура определяет готовность организации к принятию инноваций. Культура, поощряющая эксперименты и разумный риск, создает благоприятную среду, тогда как консервативная культура, ориентированная на стабильность и воспроизведение привычных подходов, становится серьезным барьером на пути маркетинговых новаций. Повышенное значение приобретает корпоративная культура при внедрении в маркетинг информационных технологий (искусственного интеллекта и цифровых инструментов), т. к. для многих сотрудников это резко меняет условия трудовой деятельности.

Ответное влияние маркетинговых инноваций на корпоративную культуру представляет собой не менее значимый процесс. Как отмечает А. А. Бессарабова, «наблюдается переход от фрагментарного применения маркетинговых инноваций к их системной интеграции в качестве структурного элемента корпоративной культуры» [1].

Маркетинговые инновации становятся инструментом формирования и трансформации культуры бизнес-процессов организации. Они актуализируют систему ценностей организации. Постепенное внедрение клиентоориентированных маркетинговых подходов меняет восприятие того, что является нужным, правильным и ценным в организации. Приоритет смещается от внутренней рациональности к созданию внешней ценности для потребителя, что, в свою очередь, трансформирует корпоративные ценности. Маркетинговые инновации меняют и сами модели внутренних и внешних коммуникаций в сторону кросс-функционального взаимодействия, разрушая традиционные функциональные схемы. Для формирования более гибкой культуры маркетологи активно работают в тесной связке с продуктовыми, технологическими и сервисными подразделениями. Маркетинговые инновации влияют на систему мотивации и оценки деятельности. Внедрение новых маркетинговых метрик (NPS, CSI, LTV, ROAS) формирует культуру, ориентированную на измеримые результаты взаимодействия с клиентами. Маркетинговые инновации перестают быть разовыми проектами и становятся неотъемлемой частью повседневной деятельности, что способствует закреплению новых культурных норм.

Особого внимания заслуживает циклический характер взаимовлияния маркетинговых

инноваций и корпоративной культуры. Культура создает предпосылки для инноваций, инновации трансформируют культуру, а обновленная культура порождает новый виток инноваций. Этот цикл может быть позитивным (ускорение инновационного развития) или негативным (сопротивление).

Вместе с тем следует отметить, что зачастую взаимовлияние корпоративной культуры и маркетинговых инноваций рассматривается в рамках линейной логики. Если культура такая, то инновации внедряются только так. Представляется, что такая логика существенно упрощает реальность. Взаимовлияние носит не столько линейный, сколько резонансный характер. Культура и инновации не воздействуют друг на друга в прямом смысле этого слова. Они вступают в состояние резонанса между собой, при котором изменения в одном элементе системы управления усиливаются или, наоборот, гасятся состоянием другого. Это значит, что даже при инновационной культуре неудачная маркетинговая инновация может не только не дать эффекта, но и подорвать доверие к инновациям. И наоборот, в консервативной культуре своевременная маркетинговая инновация, учитывающая существующие культурные коды, может быть успешно внедрена. Например, в организациях с интеграцией маркетинговых практик в систему управления персоналом и внутренние коммуникации, мерч и брендированная продукция становятся не просто маркетинговыми инструментами, но и средствами развития корпоративной культуры, поддержки HR-бренда и трансляции ценностей организации. Следовательно, маркетинговые инновации выходят за рамки внешних коммуникаций и становятся внутренним культурным феноменом.

Таким образом, взаимовлияние маркетинговых инноваций и корпоративной культуры является сложным, динамичным процессом, в котором культура выступает и условием, и результатом инновационных преобразований. Понимание этого двустороннего взаимовлияния является необходимым условием эффективного управления маркетинговыми инновациями и формирования инновационной корпоративной культуры.

Проведенный анализ сущности и классификаций управленческих и маркетинговых инноваций позволил выявить ряд проблем. В первую очередь выявлено, что организационно-управленческие и маркетинговые инновации рассматриваются изолированно друг от друга. Такой подход мешает их конвергенции. Данная проблема дополнительно усугубляется игнорированием в рамках классических подходов сквозных цифровых эффектов. Традиционные концепции слабо адаптированы к экономике больших данных (Big Data), поскольку

они не учитывают то, каким образом потоковый автоматический анализ информации меняет саму технологию принятия управленческих решений. Кроме того, наблюдается дефицит динамических критериев оценки. Большинство существующих методик фиксируют лишь статический, дискретный факт внедрения конкретного новшества, не осмысливая синергетический эффект совместного использования новшеств.

Выявленные проблемы требуют иного подхода, который объединил бы управленческие и маркетинговые инновации в единый контур. В качестве возможного решения предлагается использовать единый маркетингово-управленческий контур (ЕМУК) организации. Идея этого контура заключается в том, что любая современная маркетинговая инновация латентно трансформируется в управленческую инновацию. Это находит отражение в переходе к адаптивным «плоским» организационным структурам и децентрализации полномочий с использованием алгоритмов искусственного интеллекта. Предлагаемый подход ЕМУК основывается на принципах функционирования интеллектуальных организаций. Принцип информационной непрерывности означает организационную конвертацию маркетинговых достижений в оперативные организационные изменения без дополнительных транзакционных издержек на передачу данных. Принцип алгоритмизации менеджмента предполагает минимизацию влияния субъективного человеческого фактора за счет широкой автоматизации управленческих процедур на основе мониторинга клиентских предпочтений. Наконец, принцип динамической комплементарности обосновывает максимизацию стратегической устойчивости организации в результате координируемого внедрения различных нетехнологических инноваций.

На рисунке 1 предложенная концепция ЕМУК представлена в виде блок-схемы, полностью отражающей сквозную логику процесса от получения внешних данных до достижения итоговой устойчивости организации.

Применение ЕМУК позволяет преодолеть фрагментарность исследований инновационных процессов, переводя нетехнологические (управленческие и маркетинговые) нововведения из статуса обеспечивающих и поддерживающих бизнес-процессы в статус доминирующих и стратегических в современной интеллектуальной организации.

Выводы

1. В научной литературе управленческие и маркетинговые инновации традиционно рассматриваются изолированно, как дополняющие элементы стратегического развития, что не соответствует их реальной роли в современной интеллектуальной организации.

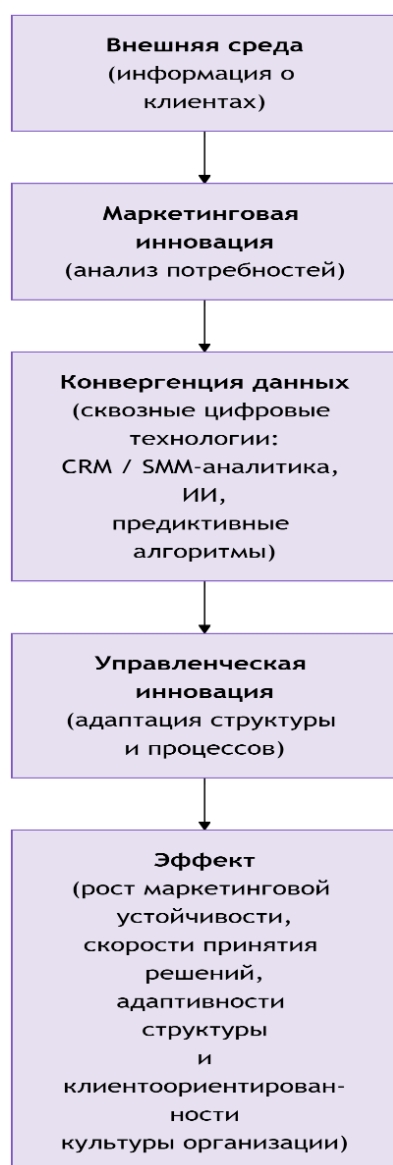


Рис. 1. Блок-схема трансформации нетехнологических нововведений в рамках единого маркетингово-управленческого контура организации

Fig. 1. Block diagram of the transformation of non-technological innovations within an organization's integrated marketing and management framework

2. Существующие классификации управленческих инноваций (трудосберегающие / капиталосберегающие, с интеграцией ИТ, по воздействию

на структуру/стратегию, процессные / структурные / поведенческие) имеют ряд ограничений, главное из которых — статичность и фрагментарность.

3. Предложенный динамический подход к типологизации управленческих инноваций, основанный на направлении инновационного импульса (сверху вниз или снизу вверх) и глубине проникновения (поверхностный, поведенческий, ценностный уровни), позволяет системно учитывать исторический контекст, внутреннюю культуру и рыночное положение организации.

4. Обоснован резонансный характер взаимодействия маркетинговых инноваций и корпоративной культуры: культура выступает одновременно условием и результатом инновационных преобразований, что требует перехода от линейной логики к учету синергетических эффектов.

5. Разработанная концепция ЕМУК, базирующаяся на принципах информационной непрерывности, алгоритмизации менеджмента и динамической комплементарности, позволяет преодолеть фрагментарность исследований и перевести нетехнологические инновации в разряд стратегических драйверов развития организации.

Заключение. Проведенное исследование показало, что в условиях постиндустриальной экономики управленческие и маркетинговые инновации утрачивают статус второстепенных, обеспечивающих функций и становятся ключевыми факторами стратегической конкурентоспособности. Их активная роль проявляется в увеличении скорости и качества принятия управленческих решений, в формировании адаптивных организационных структур и децентрализации полномочий, в повышении клиентоориентированности и инновационной составляющей корпоративной культуры, в синергии маркетинговых и управленческих изменений, невозможной при их отдельном внедрении. Предложенный динамический подход к классификации управленческих инноваций и концепция ЕМУК создают основу для разработки практических рекомендаций по интеграции нетехнологических инноваций в систему управления современными организациями. Перспективными направлениями дальнейших исследований являются апробация разработанной модели на отраслевых практиках, а также углубленное изучение механизмов резонансного взаимодействия маркетинговых инноваций и корпоративной культуры.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Бессарабова А. А. Теоретико-методологические основания и эмпирические перспективы институционализации инновационного маркетинга как инструмента культуры бизнес-процессов // Вестник Донецкого университета. Серия 03. Экономика и право. 2026. № 1. С. 5–16. DOI: 10.5281/zenodo.20432747.
2. Бондаренко В. А., Денисова О. Е. Современный подход к классификации маркетинговых инноваций: обоснованность инвестирования в обновления, ориентированные на потребителя // Финансовые исследования. 2020.

№ 1 (66). С. 132–139. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-podhod-k-klassifikatsii-marketingovyh-innovatsiy-obosnovannost-investirovaniya-v-obnovleniya-orientirovannye-na> (дата обращения: 16.08.2026).

3. Гетманова Г. В. Диагностика и внедрение управленческих инноваций в деятельности предприятия: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Санкт-Петербург, 2005. 168 с.

4. Голубков Е. П. Инновационный маркетинг как инструмент перевода экономики России на новый путь развития // Маркетинг в России и за рубежом. 2010. № 1 (75). С. 18–29.

5. Каленская Н. В. Маркетинг инноваций: учебное пособие. Казань : Казанский университет, 2012. 242 с.

6. Коровин В. В. Управленческие инновации в процессе реструктуризации крупного машиностроительного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Екатеринбург : Ур. гос. техн. ун-т, 2002. 24 с.

7. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 15-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2018. 848 с.

8. Латкин А. Г. Управленческие нововведения. Москва : МАКС Пресс, 2008. 104 с.

9. Руководство Осло: Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям / Совместное издание ОЭСР и Евростата; пер. с англ., издание второе исправленное. 3-е изд. Москва : Центр исследований и статистики науки (ЦИСН), 2010. 107 с.

10. Соловьев Д. А. Управленческие инновации в организациях: сущность и классификация // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2007. № 1. С. 97–104.

11. Советкин Я. Д. Управленческие инновации: подход к определению и классификации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2020. Т. 19, № 4. С. 493–519. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2020.404.

12. Шинкевич А. И., Кудрявцева С. С. Управление открытыми национальными инновационными системами в экономике знаний : монография. Казань : КНИТУ, 2014. 205 с.

13. Birkinshaw J., Hamel G., Mol M. J. Management innovation // Academy of Management Review. 2008. Vol. 33, no. 4. P. 825–845. DOI: 10.5465/AMR.2008.34421969.

14. Hamel G. The Why, What, and How of Management Innovation // Harvard Business Review. 2006. Vol. 84, no. 2. P. 72–84.

15. Naidoo V. Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy // Industrial Marketing Management. 2010. Vol. 39, no. 8. P. 1311–1320. DOI: 10.1016/j.indmarman.2010.02.005.

16. Weerawardena J. The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy // Journal of Strategic Marketing. 2003. Vol. 11, no. 1. P. 15–35. DOI: 10.1080/0965254032000096766.

REFERENCES

1. Bessarabova AA. Teoretiko-metodologicheskie osnovaniya i empiricheskie perspektivy institutsionalizatsii innovatsionnogo marketinga kak instrumenta kul'tury biznes-protseessov [Theoretical and methodological foundations and empirical prospects for the institutionalization of innovative marketing as a tool of business process culture]. *Vestnik Donetskogo universiteta. Seriya 03. Ekonomika i pravo* [Bulletin of Donetsk University. Series 03. Economics and Law]. 2026;(1):5-16. DOI: 10.5281/zenodo.20432747. (In Russ.).

2. Bondarenko VA, Denisova OE. Sovremennyy podkhod k klassifikatsii marketingovykh innovatsiy: obosnovannost' investirovaniya v obnoveniya, orientirovannye na potrebitelya [Modern approach to the classification of marketing innovations: justification of investment in consumer-oriented updates]. *Finansovye issledovaniya* [Financial Research]. 2020;(1(66)):132-139. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-podhod-k-klassifikatsii-marketingovyh-innovatsiy-obosnovannost-investirovaniya-v-obnovleniya-orientirovannye-na>, accessed: 16.08.2026. (In Russ.).

3. Getmanova GV. Diagnostika i vnedrenie upravlencheskikh innovatsiy v deyatel'nosti predpriyatiya [Diagnostics and implementation of managerial innovations in the enterprise]. PhD thesis. Saint Petersburg, 2005. 168 p. (In Russ.).

4. Golubkov EP. Innovatsionnyy marketing kak instrument perevoda ekonomiki Rossii na novyy put' razvitiya [Innovative marketing as a tool for transferring the Russian economy to a new development path]. *Marketing v Rossii i za rubezhom* [Marketing in Russia and Abroad]. 2010;(1(75)):18-29. (In Russ.).

5. Kalenskaya NV. Marketing innovatsiy: uchebnoe posobie [Marketing of innovations: study guide]. Kazan: Kazan University, 2012. 242 p. (In Russ.).

6. Kоровин VV. Upravlencheskie innovatsii v protsesse restrukturizatsii krupnogo mashinostroitel'nogo predpriyatiya [Managerial innovations in the process of restructuring a large machine-building enterprise]. Abstract of PhD thesis. Yekaterinburg: Ural State Technical University, 2002. 24 p. (In Russ.).

7. Kotler F, Keller KL. Marketing management. 15th ed. Saint Petersburg: Piter, 2018. 848 p. (In Russ.).

8. Latkin AG. Upravlencheskie novovvedeniya [Managerial innovations]. Moscow: MAK Press, 2008. 104 p. (In Russ.).

9. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 3rd ed. Moscow: Centre for Research and Statistics of Science (CISN), 2010. 107 p. (In Russ.).

10. Solovyov DA. Upravlencheskie innovatsii v organizatsiyakh: sushchnost' i klassifikatsiya [Managerial innovations in organizations: essence and classification]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie* [Bulletin of Voronezh State University. Series: Economics and Management]. 2007;(1):97-104. (In Russ.).

11. Советкин YaD. Upravlencheskie innovatsii: podkhod k opredeleniyu i klassifikatsii [Managerial innovations: an approach to definition and classification]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment* [Bulletin of Saint Petersburg University. Management]. 2020;19(4):493-519. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2020.404. (In Russ.).

12. Shinkevich AI, Kudryavtseva SS. Upravlenie otkrytymi natsional'nymi innovatsionnymi sistemami v ekonomike znaniy [Management of open national innovation systems in the knowledge economy]. Kazan: KNRTU, 2014. 205 p. (In Russ.).

13. Birkinshaw J, Hamel G, Mol MJ. Management innovation. *Academy of Management Review*. 2008;33(4):825-845. DOI: 10.5465/AMR.2008.34421969.
14. Hamel G. The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*. 2006;84(2):72-84.
15. Naidoo V. Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*. 2010;39(8):1311-1320. DOI: 10.1016/j.indmarman.2010.02.005.
16. Weerawardena J. The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*. 2003;11(1):15-35. DOI: 10.1080/0965254032000096766.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

И. Я. Рувенный — кандидат экономических наук, доцент кафедры стратегического управления.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

I. Ya. Ruvenny — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor in the Department of Strategic Management.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов. The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 30.09.2026.

Принята к публикации / Accepted for publication: 05.10.2026.