

УДК 65.011.56

## УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМИ ИННОВАЦИОННЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ: ВЫЗОВЫ, ФАКТОРЫ И УСЛОВИЯ ИНТЕГРАЦИИ

## CORPORATE INNOVATION TECHNOLOGY MANAGEMENT: CHALLENGES, FACTORS AND INTEGRATION CONDITIONS

**М.И. Федотов**

**M.I. Fedotov**

Санкт-Петербургский Гуманитарный университет профсоюзов, Санкт-Петербург, email: fedotov.mikhail@gmail.com

Saint-Petersburg University of Humanities and Social Sciences, St. Petersburg, email: fedotov.mikhail@gmail.com

**Аннотация.** В статье исследуются корпоративные инновационные технологии как ключевой элемент обеспечения конкурентоспособности современных организаций. Установлено, что к основным барьерам, влияющим на интеграцию таких технологий в бизнес, относятся сопротивление изменениям внутри организации, разрыв между стратегическим видением инновационного развития и практической реализацией технологических решений, высокая капиталоемкость внедрения, ограниченность кадровых ресурсов и нехватка специалистов, связанные с безопасностью данных и защитой интеллектуальной собственности риски, а также институциональные и нормативно-правовые ограничения. В статье также рассматриваются факторы, влияющие на успешность внедрения корпоративных инновационных технологий — влияние академических знаний, доступность информации, развитие искусственного интеллекта, характеристики управленческих решений и экологические факторы. В рамках исследования обоснована многоуровневая структура управления корпоративными инновационными технологиями, включающая в себя стратегический, корпоративный и функциональный уровни. Выявлены механизмы их взаимосвязи, обеспечивающие согласованность технологического развития компании и адаптацию инноваций к организационной среде. Представленные выводы подтверждают необходимость комплексного подхода к внедрению корпоративных инновационных технологий на базе стратегического планирования, координации между структурными подразделениями и практической реализации инновационных решений.

**Abstract.** The article examines corporate innovative technologies as a key element of ensuring the competitiveness of modern organizations. It has been established that the main barriers affecting the integration of such technologies into business include resistance to changes within the organization, the gap between the strategic vision of innovative development and the practical implementation of technological solutions, high capital intensity of implementation, limited human resources and lack of specialists, risks related to data security and intellectual property protection, as well as institutional and regulatory/legal restrictions. The article also examines the factors influencing the success of the introduction of corporate innovative technologies — the influence of academic knowledge, the availability of information, the development of artificial intelligence, the characteristics of management decisions and environmental factors. The research substantiates the multilevel management structure of corporate innovative technologies, which includes strategic, corporate and functional levels. The mechanisms of their interrelation are revealed, ensuring the consistency of the technological development of the company and the adaptation of innovations to the organizational environment. The presented conclusions confirm the need for an integrated approach to the implementation of corporate innovative technologies based on strategic planning, coordination between structural divisions and the practical implementation of innovative solutions.

**Ключевые слова:** корпоративные инновационные технологии, управление инновациями, бизнес-среда, корпоративное управление, стратегический уровень, функциональный уровень, устойчивость бизнеса

**Keywords:** corporate innovation technologies, innovation management, business environment, corporate governance, strategic level, functional level, business sustainability

Дата поступления статьи в редакцию: 17.02.2025

Дата принятия статьи в печать: 14.03.2025

### Введение

В настоящее время инновационные технологии представляют собой главный драйвер цифровизации и цифровой трансформации бизнеса. В связи с этим современный бизнес сталкивается с необходимостью постоянного обновления технологий для сохранения конкурентоспособности, и в этом контексте стратегическое

значение приобретает управление корпоративными инновационными технологиями (далее — КИТ). Формирование методологических основ управления КИТ обусловлено задачей повышения результативности деятельности компании в условиях нестабильных экономических воздействий. Изменяющаяся конъюнктура рынка, адаптация бизнеса к новым условиям конкуренции и стремление к технологическому развитию определяют необходимость системного подхода к интеграции любых инновационных решений. Однако стратегическая ориентация экономики на инновационное развитие формирует условия, при которых устойчивость и конкурентоспособность бизнеса зависят от эффективности механизмов внедрения корпоративных инноваций [1], которые также разрабатываются и внедряются в рамках конкретных стратегических целей компаний. Однако, в отличие от мировых трендов, позиции Российской Федерации в инновационном развитии всё ещё недостаточно сильны, особенно в контексте непростой геоэкономической и геополитической обстановки. Так, в Глобальном инновационном индексе, разработанном Всемирной организацией интеллектуальной собственности (ВОИС), Российская Федерация по итогам 2024 года занимает 59-е место, при этом наименьший балл страна получила по блоку «институциональное развитие» (восьмое место с конца в мире), а наивысший — по блоку «человеческий капитал и научные исследования» [2]. С другой стороны, согласно оценке агентства Bloomberg, Российская Федерация занимает 14-е место в мире в соответствующем индексе инноваций [3].

В любом случае, анализируя практику зарубежных государств, можно утверждать, что внедрение КИТ обеспечивает значительные перспективы для технологического прогресса. Развитие компаний в условиях глобальной конкуренции во многом определяется эффективностью применения инновационных решений, что подтверждается успешными примерами интеграции передовых технологий в корпоративное управление и производственные процессы [4]. Тем не менее, в отечественной научной литературе теме КИТ, и тем более их управлению, которое имеет свои уникальные особенности и специфику, уделяется недостаточно большое внимание, в связи с чем это исследование представляется актуальным.

### **Цель исследования**

Целью статьи является выявление вызовов, факторов и условий интеграции в рамках управления КИТ.

### **Результаты исследования и их обсуждение.**

Ещё до разрушения биполярного мира, ознаменовавшего собой окончание «холодной войны», до переустройства мировой экономики, обросшей глобальными сетями и цифровыми технологиями, в крупных инновационных компаниях развивался сложный подход к «управляемому хаосу», в рамках которого признавались реалии того, как развиваются основные технологические инновации, и этот «хаос» использовался для корпоративных потребностей [5]. Однако на заре 80-х гг. многотехнологичные корпорации испытывали сложности с трансфером технологий, что негативно влияло на интеграцию КИТ и их управление [6]. В настоящее время ситуация, безусловно, изменилась; тем не менее, как и во времена Й. Шумпетера, актуальность инновационного развития бизнеса определяется стремлением компаний к постоянному совершенствованию деятельности, повышению конкурентоспособности и внедрению технологических решений, обеспечивающих высокий уровень инновационной динамики. Создание новых продуктов, модернизация производственных процессов и использование интеллектуального капитала становятся основой для экономического роста как на внутреннем, так и на глобальном рынке. Ведущие компании анализируют эффективность инновационных стратегий и на его основе формируют корпоративные механизмы управления, направленные на оптимизацию затрат и повышение своей инвестиционной привлекательности [7].

Развитие передовых технологий приводит к структурным изменениям в бизнесе, способствует адаптации ключевых направлений национальной экономики и усиливает инвестиционные потоки, что формирует условия для активизации инновационной деятельности компаний. Управленческие решения, связанные с корпоративными инновациями, направлены на формирование стратегий, способствующих достижению операционной эффективности, совершенствованию системы контроля, снижению вероятных рисков и укреплению финансовой устойчивости, что отражается на стоимости заёмного капитала и уровне кредитных обязательств.

Взаимодействие системы корпоративного управления с инновационной сферой определяет формирование целостной модели развития бизнеса, основанной на эффективных коммуникациях внутри отрасли, вовлеченности персонала и развитии новых принципов корпоративной культуры. Формирование среды, в которой объединяются лидерский потенциал, профессиональные компетенции и инвестиционные ресурсы, способствует повышению результативности бизнес-процессов и обеспечивает устойчивость компании в долгосрочной перспективе [7]. В этом смысле можно говорить о модели «открытых инноваций», которая преимущественно пришла на смену модели «закрытых инноваций» [8].

Хотя управление КИТ может осуществляться в любой модели инноваций, оно отличается от общей повестки инновационного развития.

КИТ представляют собой совокупность различных управленческих, технологических и стратегических решений, направленных на развитие внутренней бизнес-среды компании посредством внедрения передовых научных и технических достижений. Их применение формирует условия для повышения эффективности бизнес-процессов, оптимизации ресурсного потенциала и создания новых моделей взаимодействия внутри организации в рамках организации и ведения бизнеса. Структурная интеграция КИТ способствует трансформации традиционных методов управления и определяет долгосрочные перспективы роста компании в условиях высокой динамики изменений рынка.

Следует отметить, что в отличие от общих инновационных технологий, ориентированных на широкий спектр применения в различных отраслях и не привязанных к конкретной корпоративной структуре, КИТ разрабатываются и внедряются с учетом стратегических целей и операционных задач конкретной компании. Их использование определяется потребностью в адаптации к внутренним и внешним вызовам, а также необходимостью формирования уникальных конкурентных преимуществ. Универсальность общих инноваций допускает их свободную модификацию для различных сфер деятельности, тогда как КИТ характеризуются интеграцией в систему управления компании, что предопределяет необходимость согласования технологических изменений с корпоративной стратегией.

Можно выделить следующие ключевые особенности КИТ:

Во-первых, значительная ресурсная ёмкость определяет сложность разработки и внедрения КИТ, что обуславливает необходимость привлечения значительных инвестиций и формирования специализированных компетенций внутри компании. Для финансирования КИТ требуется взвешенное распределение капитала, поскольку несоответствие стратегическим приоритетам может привести к неоправданным затратам и снижению эффективности управления.

Во-вторых, ориентация на долгосрочную перспективу определяет особенности планирования и реализации КИТ, что выражается в необходимости многоэтапного внедрения и согласования технологических изменений с динамикой корпоративного развития. Для их применения требуется детальная оценка потенциальных рисков, поскольку ошибки в прогнозировании последствий могут затруднить адаптацию бизнес-процессов и снизить устойчивость компании к трансформациям рынка.

В-третьих, зависимость от внутренних структурных характеристик бизнеса формирует необходимость согласования КИТ с системой управления, что предопределяет специфику их интеграции в организационную модель бизнеса. Успешность использования КИТ определяется уровнем взаимодействия между различными структурными подразделениями, поскольку отсутствие координации может привести к фрагментарности инновационных решений и затруднению их практической реализации.

Наконец, для адаптации КИТ к изменяющимся экономическим и технологическим условиям требуется гибкость принимаемых управленческих решений, что обуславливает необходимость постоянного мониторинга эффективности их внедрения. Оперативное реагирование на возникающие вызовы и корректировка стратегии развития позволяют обеспечить конкурентоспособность компании и повысить устойчивость к внешним изменениям.

Применение КИТ определяется их функциональной направленностью, которая охватывает весь цикл корпоративного управления — от стратегического планирования до операционного внедрения инновационных решений. Их содержание включает в себя технологические процессы, методологические подходы и инструменты управления, которые обеспечивают повышение эффективности внутренних бизнес-моделей. В отличие от стандартных инновационных процессов, которые адаптируются к разным секторам экономики, КИТ представляют собой целостные системы и экосистемы [9], нацеленные на интеграцию новых технологий в конкретные корпоративные структуры. Несмотря на то, что в научной литературе существует мнение о том, что «добавление «эко-» к «инновационным системам» не добавляет ничего существенного» [10], трудно спорить с тем, что разработка и применение КИТ ориентированы не только на улучшение отдельных производственных функций или функций управления, но и на системное преобразование бизнес-операций в рамках долгосрочной стратегии компании.

Однако на практике формирование КИТ означает не простую модернизацию отдельных бизнес-процессов, а их комплексную интеграцию в корпоративную среду, что затрагивает структуру управления, механизмы принятия решений и методы взаимодействия между подразделениями. Масштабные изменения, связанные с внедрением КИТ, обуславливают возникновение значительных барьеров.

Внедрение КИТ сопряжено со значительными вызовами, что обусловлено сложностью их адаптации к существующей системе корпоративного управления и необходимостью учета множества взаимосвязанных

факторов. Ограничения, возникающие при интеграции, определяют степень эффективности технологических изменений и влияют на скорость их внедрения.

Один из ключевых барьеров представляет собой сопротивление изменениям внутри организации, поскольку для внедрения КИТ требуется перестройка устоявшихся бизнес-процессов и трансформации принципов управления. Так, восприятие инноваций сотрудниками и руководством может варьироваться в зависимости от уровня их подготовки, профессионального опыта и готовности к освоению новых методов работы. В частности, недостаточная вовлеченность персонала способна замедлить адаптацию технологий и снизить эффективность их использования.

Ещё одна сложность интеграции КИТ в бизнес возникает вследствие разрыва между стратегическим видением инновационного развития и практической реализацией технологических решений. Эта сложность возникает потому, что для интеграции КИТ, как правило, необходимо согласование целей на разных уровнях управления. Несоответствие между долгосрочными задачами компании и возможностями их технологической реализации может привести к неоптимальному распределению имеющихся у компании ресурсов и снижению рентабельности инвестиций в инновации.

Не менее сложным условием интеграции КИТ в бизнес является высокая капиталоемкость их внедрения, которая обуславливает необходимость рационального подхода к финансированию технологических изменений. Отсутствие достаточного объема инвестиций или неэффективное управление финансовыми потоками создают риски для стабильности компании и могут ограничить масштаб внедрения передовых решений.

Кроме того, адаптация КИТ к корпоративной среде может затрудняться вследствие ограниченности кадровых ресурсов и нехватки специалистов, которые обладают необходимыми и достаточными компетенциями. При этом для того, чтобы использовать новые технологии, работникам нужны как технические знания, так и способность адаптировать их к специфике конкретного бизнеса. Поэтому недостаточная квалификация сотрудников и менеджмента может в значительной степени замедлить процесс интеграции КИТ и снизить потенциал инновационных решений.

Также значительное влияние на процесс внедрения КИТ оказывают риски, связанные с безопасностью данных и защитой интеллектуальной собственности. Так, для того чтобы использовать КИТ необходимо сформировать эффективные механизмы контроля и предотвращения утечек информации, так как незащищенность данных может привести к потерям конкурентных преимуществ и создать серьезную угрозу для устойчивого развития бизнеса.

Ещё одну сложность создают институциональные и нормативно-правовые ограничения, поскольку применение КИТ должно соответствовать нормативным требованиям и законодательным стандартам. Изменения в законодательстве, необходимость лицензирования технологических решений и соблюдение норм защиты персональных данных могут ограничить гибкость компании в выборе стратегий внедрения инноваций и увеличить временные затраты на их адаптацию.

Таким образом, к основным барьерам, влияющим на интеграцию КИТ в бизнес, можно отнести: сопротивление изменениям внутри организации, разрыв между стратегическим видением инновационного развития и практической реализацией технологических решений, высокая капиталоемкость внедрения, ограниченность кадровых ресурсов и нехватка специалистов, связанные с безопасностью данных и защитой интеллектуальной собственности риски, а также институциональные и нормативно-правовые ограничения. Однако процесс цифровизации и цифровой трансформации бизнеса неумолимо стимулирует современные компании преодолевать эти препятствия для интеграции КИТ в бизнес.

В связи с этим целесообразно выделить основные факторы, влияющие на интеграцию КИТ.

В научной литературе подчеркивается, что важным предиктором успешного внедрения КИТ выступают академические знания и высшее образование. Так, развитие КИТ в значительной степени обусловлено накоплением и передачей академических знаний, поскольку именно фундаментальные и прикладные исследования создают теоретическую и эмпирическую базу для инновационного развития компаний. Научные исследования позволяют формировать новые концепции, совершенствовать методы управления инновациями и разрабатывать технологические решения, которые обеспечивают адаптацию бизнеса к динамично изменяющимся рыночным условиям. Интеграция академических знаний, особенно знаний о цифровых технологиях [11], в корпоративную среду способствует выявлению прорывных идей и трансформации их в конкретные технологические разработки, что усиливает конкурентоспособность компаний. Кроме того, системное взаимодействие с научными институтами позволяет современным компаниям уменьшить неопределенность в процессе внедрения новых технологий на основе доказанных научных моделей и эмпирических данных [12].

Связанная с академическими знаниями качественная подготовка специалистов в высших учебных заведениях также формирует базу для эффективного внедрения КИТ в корпоративные процессы, так как именно

наличие квалифицированных кадров определяет способность компаний адаптироваться к новым технологическим вызовам. Расширение доступа к высшему образованию и увеличение числа выпускников в области технических и инженерных наук приводят к повышению инновационного потенциала компаний, поскольку молодые специалисты (современное «цифровое» поколение) обладают актуальными знаниями, необходимыми для разработки и эксплуатации передовых технологий. Кроме того, высокая концентрация университетов и исследовательских центров в определенных регионах способствует формированию инновационных кластеров, в рамках которых бизнес получает возможность оперативно привлекать квалифицированные кадры, а также налаживать сотрудничество с академическими структурами для совместной работы над технологическими проектами [13].

Не менее важным фактором является доступность информации, которая определяет скорость и эффективность процессов создания, адаптации и внедрения новых технологий в корпоративную среду. Открытый доступ к данным о передовых научных разработках, патентах, рыночных тенденциях и стратегиях конкурентов позволяет компаниям формировать инновационные решения на основе актуальных знаний и объективной оценки рыночных перспектив. Исследования показывают, что ограничение информационных потоков, особенно связанных с зарубежными технологическими достижениями, приводит к снижению интенсивности и качества инновационной деятельности [14]. В то же время недостаточная доступность информации препятствует быстрому выявлению перспективных направлений развития, усложняет процесс принятия решений и ограничивает возможности использования передового опыта, тогда как высокий уровень доступности информации, напротив, способствует расширению границ корпоративных инноваций и позволяет компаниям адаптировать существующие технологии и разрабатывать уникальные решения.

В последнее время для интеграции КИТ в бизнес значительно возросла роль искусственного интеллекта (далее — ИИ), использование которого трансформирует ключевые аспекты корпоративных инновационных процессов. Применение машинного обучения, обработки больших данных и автоматизированных систем управления изменяет структуру принятия управленческих решений и сокращает зависимость от интуитивных методов и интуиции управленцев. Алгоритмический анализ и прогнозирование рыночных трендов повышают точность стратегического планирования, что приводит к более рациональному распределению ресурсов при внедрении новых технологий. Интеграция ИИ в систему корпоративных инноваций способствует ускорению цикла разработки продуктов, поскольку интеллектуальные системы позволяют моделировать различные сценарии их внедрения и оценивать потенциальные риски. Автоматизированный сбор и обработка данных формируют условия для быстрого адаптивного управления инновациями, что особенно важно в условиях высокой неопределенности внешней среды. Включение ИИ в КИТ также повышает уровень персонализированной оптимизации технологических решений, благодаря чему компании могут формировать конкурентные преимущества [15].

Не менее значимым фактором являются и характеристики руководства. Так, формирование эффективной системы КИТ во многом определяется управленческими решениями, принимаемыми высшим руководством компании. Исследования подтверждают, что значительное влияние на инновационную активность организаций оказывает структура компенсаций руководителям. Так, высокий уровень денежного вознаграждения способствует увеличению инвестиций в научные исследования и разработки, в то время как доленое вознаграждение не всегда приводит к усилению инновационной деятельности. При этом уровень корпоративных рисков смягчает или усиливает воздействие различных стимулов на управленческие решения. В условиях повышенной неопределенности руководители с долевым вознаграждением склонны к снижению объемов инвестиций в КИТ, что обусловлено стремлением уменьшить возможные финансовые потери [16].

Также можно выделить такие характеристики, как лидерские качества руководителя, гибкость в принятии решений, ориентация на долгосрочное развитие и способность к эффективному управлению человеческими ресурсами.

Лидерские качества руководителя определяют способность компании адаптироваться к технологическим изменениям и выстраивать долгосрочную инновационную стратегию. Умение формировать стратегическое видение и трансформировать его в конкретные управленческие решения способствует успешному внедрению КИТ, что обеспечивает синхронизацию технологических преобразований с целями корпоративного развития.

Гибкость в принятии решений позволяет руководству оперативно реагировать на изменения внешней среды и адаптировать корпоративные инновационные технологии к новым требованиям рынка. Компании, в которых руководители готовы корректировать стратегические приоритеты на основе текущих данных и прогнозных оценок, отражают более высокие темпы внедрения КИТ.

Ориентация на долгосрочное развитие формирует устойчивые условия для инновационной деятельности, так как краткосрочные цели нередко вступают в противоречие с необходимостью долгосрочных инвестиций в

КИТ. Руководители, склонные к стратегическому мышлению, принимают более взвешенные решения с учетом перспективных технологических трендов, что способствует созданию прочной базы для будущих инноваций.

Способность к эффективному управлению человеческими ресурсами также играет важную роль в интеграции КИТ, поскольку здесь требуются и финансовые вложения, и высококвалифицированные специалисты. Руководители, умеющие привлекать и мотивировать кадры, создают инновационно-ориентированную корпоративную культуру, способствующую успешному внедрению новых технологий.

Также следует выделить экологические факторы и связанную с ними ESG-повестку, которые способствуют интеграции КИТ в бизнес. В научной литературе подчеркивается, что политика в области экологического регулирования оказывает значительное воздействие на инновационную активность компаний — она определяет стимулы и ограничения для разработки и внедрения новых технологий. Так, обязательные экологические требования могут стимулировать корпоративные инновации за счет необходимости повышения экологической эффективности производственных процессов. Вместе с тем введение таких требований увеличивает затраты на соблюдение норм, что может сокращать ресурсы, доступные для долгосрочных инновационных инициатив. Такие добровольные механизмы экологического управления, как, например, сертификация систем экологического менеджмента, способны компенсировать данный эффект, что ведёт к формированию у компаний устойчивых экологических стратегий, которые позитивно сказываются на развитии КИТ.

Финансовые стимулы, связанные с ESG-повесткой, также играют важную роль в формировании корпоративных стратегий в области инноваций. В частности, различные политики «зелёного кредитования», направленные на поддержку экологически ориентированных проектов, приводят к увеличению инвестиций в инновационные технологии. Анализ литературы показывает, что доступ к «зелёному финансированию» способствует ускоренному внедрению устойчивых решений, однако эффективность подобных механизмов неоднородна: крупные и государственные компании получают наибольшую выгоду, тогда как малый и средний бизнес сталкивается с ограничениями, связанными с высокими требованиями к заёмщикам.

Влияние ESG-показателей на корпоративные инновации также проявляется за счёт снижения финансовых ограничений и улучшения механизмов корпоративного управления. Так, высокий уровень ESG-рейтингов способствует укреплению доверия со стороны инвесторов и партнеров, что облегчает привлечение капитала и снижает стоимость долга. Кроме того, компании, уделяющие внимание ESG-факторам, показывают более высокий уровень эффективности управления и долгосрочной устойчивости, на основе чего для разработки и внедрения КИТ создаются благоприятные условия. Такие внутренние корпоративные практики, как раскрытие информации, наличие сбалансированного совета директоров и наличие эффективных механизмов контроля, усиливают позитивный эффект ESG на инновационную деятельность, что обеспечивает стратегическую направленность технологического развития компаний.

Таким образом, на интеграцию КИТ влияет множество факторов, определяющих как возможности для внедрения технологических решений, так и ограничения, возникающие в процессе их адаптации. Однако успешное управление КИТ зависит не только от внешних и внутренних условий, но и от эффективности организационной структуры, обеспечивающей взаимодействие между различными уровнями управления и координацию инновационных процессов.

Формирование системы управления КИТ представляет собой многоуровневый процесс, в рамках которого технологические решения согласуются с долгосрочными целями компании, корпоративной структурой и операционной деятельностью. Для успешного внедрения инновационных технологий требуется интеграция механизмов управления, обеспечивающих взаимодействие стратегических инициатив с оперативными процессами. Эффективность управления КИТ определяется способностью организации адаптировать технологические изменения к специфике внутренней бизнес-среды, синхронизировать инновационные процессы с бизнес-моделью и учитывать влияние внешних факторов. Система управления КИТ должна обладать достаточной гибкостью для того, чтобы обеспечивать непрерывное развитие компании, а также хорошей устойчивостью, позволяющей уменьшать связанные с технологическими преобразованиями риски. Взаимосвязь между различными уровнями управления КИТ формирует структуру, в которой стратегические решения трансформируются в корпоративные инициативы и находят практическое воплощение в рамках функциональной деятельности организации. Здесь можно выделить уровни, выражающие элементы системы управления КИТ: стратегический, корпоративный и функциональный (рис. 1).

Стратегический уровень управления КИТ определяет долгосрочные ориентиры развития компании и формирует основу для принятия решений, связанных с технологическими преобразованиями. Основной задачей здесь является разработка направлений инновационного роста, которые обеспечивают конкурентные преимущества и соответствуют общей корпоративной стратегии. Для того, чтобы внедрить КИТ на стратегическом уровне, чрезвычайно важна оценка внешней среды, анализ перспективных технологий и выбор оптимальных

направлений инвестирования. При этом необходимо учитывать текущие рыночные условия и прогнозируемые изменения в технологическом и экономическом пространстве.

Одним из ключевых элементов стратегического уровня является интеграция КИТ в систему корпоративного управления, что предполагает разработку механизмов координации между структурными подразделениями, выстраивание взаимодействия с научными центрами и технологическими партнерами, а также формирование инновационной политики компании. Успешная реализация стратегических инициатив в сфере КИТ возможна при условии создания такой внутренней бизнес-среды, которая способствует технологическому развитию, а также при наличии четко заданных критериев оценки эффективности внедряемых КИТ. Также важна гибкость принимаемых стратегических решений, так как именно она позволяет адаптировать инновационные приоритеты в зависимости от изменения рыночных условий и появления новых технологических возможностей.



Рис. 1. Элементы системы управления КИТ. Источник: разработано автором

Эффективное управление КИТ на стратегическом уровне в современном бизнесе невозможно без согласования и учёта позиции различных заинтересованных сторон, включая инвесторов, акционеров, клиентов и субъектов государственной власти. Формирование инновационной стратегии должно учитывать экономические цели компании и требования к устойчивому развитию в рамках заданной ESG-повестки. Сбалансированное распределение ресурсов между инновационными проектами, учет возможных рисков и прогнозирование долгосрочных эффектов от внедрения КИТ позволяют обеспечить устойчивость технологического развития и повысить адаптивность компании к изменениям внешней среды.

Корпоративный уровень управления КИТ представляет собой ключевой механизм реализации инновационной стратегии компании, который обеспечивает координацию между долгосрочными целями и практическими аспектами внедрения КИТ. В отличие от стратегического уровня, который определяет направления инновационного развития, корпоративный уровень отвечает за адаптацию этих направлений к внутренней бизнес-среде компании за счёт формирования условий для эффективного внедрения КИТ в бизнес-процессы. Основная задача бизнеса на этом уровне заключается в интеграции инновационных решений в структуру управления компании, для чего необходим учёт специфики организационной бизнес-модели, доступных ресурсов и уровня инновационной восприимчивости. Механизмы управления на корпоратив-

ном уровне направлены на формирование способствующей внедрению КИТ бизнес-среды или даже бизнес-экосистемы, что может включать в себя разработку внутренних регламентов, создание специализированных структурных подразделений и реализацию программ поддержки инновационной активности.

Формирование эффективной системы управления КИТ на корпоративном уровне предполагает активное взаимодействие между различными функциональными направлениями внутри компании, т.е. согласование инновационной политики с операционной деятельностью компании, которое позволяет избежать разрыва между стратегическими инициативами и их практической реализацией. Внедрение КИТ в корпоративные бизнес-процессы также трудно осуществить без создания механизмов обратной связи, обеспечивающих мониторинг эффективности реализуемых технологий и их адаптацию к изменяющимся условиям. Кроме того, важную роль играет система внутренних коммуникаций, поскольку успешная интеграция КИТ зависит от уровня вовлеченности персонала и готовности сотрудников к освоению новых форматов работы.

Также в качестве одного из значимых аспектов корпоративного уровня управления КИТ выступает обеспечение ресурсной поддержки инновационных процессов (финансирование, кадровое обеспечение и доступ к внешним технологическим разработкам и т.п.). Важным элементом корпоративного управления КИТ также выступает система оценки эффективности инновационных проектов, позволяющая оптимизировать процессы внедрения КИТ и обеспечивать рациональное использование ресурсов. Баланс между стратегическим планированием и практической реализацией КИТ также достигается здесь за счет гибкости корпоративных механизмов управления, которая позволяет адаптировать инновационные бизнес-процессы к динамично изменяющейся рыночной среде.

Наконец, функциональный уровень управления КИТ представляет собой механизм практической реализации инновационных стратегий компании, который обеспечивает их интеграцию в операционную деятельность. В отличие от стратегического и корпоративного уровней, которые определяют направления развития и создают условия для внедрения инноваций, функциональный уровень отвечает за адаптацию КИТ к специфике отдельных структурных подразделений и бизнес-процессов. Для успешного внедрения КИТ на этом уровне требуется опосредующая согласованность действий координация между различными бизнес-структурами. Кроме того, использование КИТ на функциональном уровне связано с необходимостью оценки их влияния на производственные и процессы управления, для чего требуется разработка системы мониторинга и корректировки внедряемых технологий. Оптимизация деятельности структурных подразделений за счет применения КИТ зависит от степени готовности компании к технологическим изменениям, что выражается в гибкости внутренних бизнес-процессов и способности к быстрому освоению новых инструментов. Кроме того, в настоящее время управление КИТ на функциональном уровне оказывается слабым без использования цифровых решений для автоматизации бизнес-процессов, которые способствуют повышению скорости и точности выполнения задач. Взаимосвязь между функциональным уровнем и корпоративной стратегией выражается в необходимости соблюдения единой политики инновационного развития, которая обеспечивает согласованность действий на всех этапах внедрения КИТ.

**Выводы.** Эффективное управление КИТ представляет собой сложный многоуровневый процесс, в котором стратегические цели компании, корпоративные механизмы координации и функциональные методы реализации должны быть согласованы между собой. Развитие КИТ определяется взаимодействием внутренних и внешних факторов, включая доступность научных знаний, уровень подготовки кадров для менеджмента, технологическую инфраструктуру и степень вовлеченности организации в ESG-повестку. Для оптимизации этих параметров требуется формирование гибкой системы управления, способной адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и обеспечивать долгосрочную инновационную устойчивость компании. Формиро-

вание эффективной системы внедрения КИТ возможно на основе системы управления, состоящей из трёх уровней: стратегического, корпоративного и функционального. Взаимосвязь между различными уровнями управления КИТ обеспечивает согласованность решений, необходимых для создания устойчивой инновационной среды внутри организации. Дальнейшие исследования в данной области могут быть направлены на разработку методологических основ оценки эффективности КИТ, а также на выявление оптимальных моделей взаимодействия бизнеса с внешними институтами для ускорения технологического развития.

### Литература

1. Федотов М.И., Пенькова И.В., Овсянко М.Д. Корпоративные инновационные технологии: сущность и понятия // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2024. № 2. С. 123-129.
2. GII 2024 results // WIPO. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/gii-2024-results.html> (дата обращения: 07.02.2025).
3. The Bloomberg innovation index // Bloomberg. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bloomberg.com/graphics/2015-innovative-countries> (дата обращения: 07.02.2025).
4. Коровкина А.И., Колосова Н.В. Корпоративные инновации как способ инновационного развития страны // Цифровая и отраслевая экономика. 2021. № 3. С. 37-40.
5. Quinn J.B. Innovation and corporate strategy: Managed chaos // Technology in society. 1985. Vol. 7. No. 2-3. P. 263-279.
6. Granstrand O., Sjlander S. Managing innovation in multi-technology corporations // Research Policy. 1990. Vol. 19. No. 1. P. 35-60.
7. Альховский Д.Я. К вопросу об оптимальных направлениях инновационной деятельности на корпоративном уровне // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 44 (6). С. 22-26.
8. Плотников С.О., Деева В.В. Технологии в корпоративном инновационном предпринимательстве // Тенденции развития науки и образования. 2023. № 102-2. С. 113-120.
9. Shevchuk D. et al. Corporate innovation ecosystems: challenges and opportunities // E3S Web of Conferences. EDP Sciences, 2021. Vol. 258. P. 1-11.
10. Oh D. S. et al. Innovation ecosystems: A critical examination // Technovation. 2016. Vol. 54. P. 1-6.
11. Harryson S., Kliknaite S., Dudkowski R. Making innovative use of academic knowledge to enhance corporate technology innovation impact // International Journal of Technology Management. 2007. Vol. 39. No. 1-2. P. 131-157.
12. Jiang A. et al. Does knowledge of digital technology affect corporate innovation? Evidence from CEOs with digital technology backgrounds in China // Applied Economics. 2024. Vol. 56. No. 49. P. 5939-5956.
13. Kong D., Zhang B., Zhang J. Higher education and corporate innovation // Journal of Corporate Finance. 2022. Vol. 72. P. 1-67.
14. Kong D. et al. Information accessibility and corporate innovation // Management Science. 2022. Vol. 68. No. 11. P. 7837-7860.
15. Bahoo S., Cucculelli M., Qamar D. Artificial intelligence and corporate innovation: A review and research agenda // Technological Forecasting and Social Change. 2023. Vol. 188. P. 1-79.
16. Zhou B. et al. Executive compensation incentives, risk level and corporate innovation // Emerging Markets Review. 2021. Vol. 47. P. 1-16.