

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Я. Д. Советкин¹

НИУ «Высшая школа экономики» (Москва, Россия)

Н. И. Гусева²

НИУ «Высшая школа экономики» (Москва, Россия)

УДК: 005.5; 005.7

СОБСТВЕННЫЕ НОУ-ХАУ, ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ДРУГИМИ КОМПАНИЯМИ КАК ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ ДЛЯ КОМПАНИЙ, ДЕЙСТВУЮЩИХ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

Управленческие инновации являются одной из наиболее актуальных тем исследования в рамках мирового научного сообщества, а также одной из ведущих тем развития мультинациональных компаний. Целью настоящей статьи является исследование основных источников управленческих инноваций в российских и мультинациональных компаниях, действующих на российском рынке. Проведенное эмпирическое исследование представлено участием 1025 сотрудников из 791 компании, действующих на территории г. Москвы и Московской области. Полученные результаты показали, что в компаниях, действующих на российском рынке, руководство и сотрудники больше полагаются на «собственные ноу-хау» и «использование консультационных услуг». «Взаимодействия с другими компаниями» ограничивается в основном российскими компаниями. Среди российских компаний нет практики использования «взаимодействия с мультинациональными компаниями» как источника управленческих инноваций, что замедляет развитие российских управленческих практик. Анализ значимости каждого из источников возникновения управленческих инноваций в зависимости от видов экономической деятельности, размера бизнеса, а также степени интернационализации бизнеса для компаний, действующих на российском рынке, выявил ряд особенностей, дополнивших общие выводы по источникам возникновения управленческих инноваций.

Ключевые слова: управленческие инновации, процесс управленческих инноваций, формирование управленческих инноваций, источники управленческих инноваций, мультинациональные компании, Россия.

¹ Советкин Ярослав Дмитриевич — аспирант, НИУ «Высшая школа экономики»; e-mail: yaroslav89@yandex.ru, ORCID: 0000-0001-6870-3392.

² Гусева Наталья Игоревна — д.соц.н., профессор, PhD in Management Sciences, НИУ «Высшая школа экономики»; e-mail: profgousseva@gmail.com, ORCID: 0000-0002-2907-0737.

Цитировать статью: Советкин, Я. Д., & Гусева, Н. И. (2021). Собственные ноу-хау, использование консультационных услуг и взаимодействие с другими компаниями как основные источники управленческих инноваций для компаний, действующих на российском рынке. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*, 21(1), 226–247. <https://doi.org/10.38050/013001052021111>

Ya.D. Sovetkin

NRU Higher School of Economics (Moscow, Russia)

N. I. Guseva

NRU Higher School of Economics (Moscow, Russia)

JEL: M10; M19

INTERNAL KNOW-HOW, CONSULTING SERVICES AND COLLABORATION WITH OTHER PLAYERS AS KEY MANAGERIAL INNOVATIONS DRIVERS FOR COMPANIES ON RUSSIA'S MARKET

Innovations in management is one of the most relevant research topics within the global academic community, and the one that encourages the development of multinational companies. The purpose of this article is to examine the key sources of managerial innovations within Russian and multinational companies operating on the Russian market. The empirical study is based on a sample of over 1,000 employees from nearly 800 companies operating in Moscow and the Moscow Region. The findings show the importance of “internal know-how” and “access to consulting services” as the key drivers of managerial innovations for companies operating on the Russian market. “Collaboration with other Russian players” is limited mainly to Russian companies. The “collaboration with multinational players” is an underdeveloped source of managerial innovations among Russian companies, resulting in the slowdown of Russian managerial practices’ development. The analysis traces the correlation between managerial innovations’ drivers and the type of economic activity, size of business and the degree of internationalization. The study reveals specific features that contribute to overall understanding of the research topic and its implications.

Keywords: managerial innovations, managerial innovations process, drivers of managerial innovations, multinational companies, Russia.

To cite this document: Sovetkin, Ya. D., & Guseva, N. I. (2021). Internal know-how, consulting services and collaboration with other players as key managerial innovations drivers for companies on Russia's market. *Moscow University Economic Bulletin*, 21(1), 226–247. <https://doi.org/10.38050/013001052021111>

Введение

Управленческие инновации (УИ) являются одной из наиболее актуальных тем современных исследований, а также одной из ведущих тем развития мультинациональных компаний и формирования их устойчивых

конкурентных преимуществ. Во многих научных источниках отмечается важность данного вопроса и необходимость его пристального изучения (Khosravi et al., 2019; Zhang, Khan, 2019; Guzman, Espejo, 2019, и др.). Хейдж и Волберда делают вывод о том, что управленческие инновации могут являться более важными для создания конкурентного преимущества, чем результаты научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (Heij, Volberda, 2019).

Однако в практике менеджмента российских компаний управленческие инновации не имеют достаточного фокуса и внимания со стороны руководства, несмотря на значимость данного вопроса. Можно «...лишь с оговорками говорить о российских компаниях как об активных пользователях управленческих инноваций ... На качестве и результативности российской практики использования инноваций в управлении сказывается нехватка знаний и опыта в данной сфере, а также ориентация руководителей на краткосрочные результаты и отсутствие долгосрочных вложений в изучение и адаптацию управленческих инноваций» (Ассоциация менеджеров России, 2008).

В связи с этим расширение современной базы знаний в области управленческих инноваций с учетом специфики компаний, действующих на российском рынке, является актуальной задачей как для научного, так и для бизнес-сообщества (Филин, Якушев, 2018; Мельникова, 2019; Maslennikov et al., 2017; Yashin et al., 2018).

Целью настоящей статьи является попытка дать новое представление об источниках возникновения управленческих инноваций в компаниях, действующих на российском рынке, на основании результатов проведенного научно-исследовательского проекта *«Исследование менеджериальных практик и инноваций российских и глобальных компаний, осуществляющих свою деятельность в России»*, реализованного НИУ ВШЭ в 2019–2020 гг.

В рамках проведенного эмпирического исследования были рассмотрены важнейшие вопросы, связанные с процессом формирования и внедрением управленческих инноваций в российских и мультинациональных компаниях, действующих на российском рынке. В данной статье представлены результаты исследований основных источников возникновения управленческих инноваций, их особенности с точки зрения вида экономической деятельности, размера бизнеса и степени интернационализации компаний, действующих на российском рынке, а также определены направления для дальнейших исследований.

Понятие и процесс управленческих инноваций

В наиболее ранних источниках управленческие инновации определяются как программы и техники, относящиеся к стратегии, структуре, процессам, представляющие собой первый, ранее не осуществляемый,

переход от текущего состояния управления, влияющий на суть, качество и количество информации, доступной в процессе принятия решений (Kimberly, 1981). Аналогичный подход находит отражение во многих других более поздних работах (Damanpour, Evan, 1984; Abrahamson, 1996; McCabe, 2002; Damanpour, Schneider, 2006; Hamel, 2006 и др.). Руководство Осло, являющееся основным методологическим документом Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в области инноваций, определяет управленческие инновации как инновации, затрагивающие в первую очередь персонал и организацию работ (Руководство Осло, 2010).

Биркиншоу, Хамел и Мол определяют управленческие инновации как изобретение и внедрение управленческих практик, процессов, структур или техник, которые являются новыми по отношению к текущему положению дел в компании и способствуют достижению ее целей (Birkinshaw, Hamel, Mol, 2008).

В работах отечественных исследователей одним из первых определение управленческим инновациям дал Гребнев (Гребнев, 1985). Он определяет управленческие инновации как любое целенаправленное изменение технологии управления, ориентированное на замену существующего механизма управления или его элементов с целью ускорения, облегчения или улучшения выполнения поставленных задач. Гребнев отмечает, что речь идет о расширительной трактовке термина «технология управления», включающей не только процедурные, но и информационно-технические, научно-познавательные и психологические стороны управления (Гребнев, 1985). Макулов обращает внимание на то, что при практической необходимости понимания нового экономического явления выяснилась неопределенность самого базового понятия — «управленческая инновация», неразработанного в традиционной концепции инновационного менеджмента (Макулов, 2008). А. Г. Латкин определяет управленческие инновации как любое организованное решение, систему, процедуру или метод управления, существенно отличающиеся от сложившейся практики и впервые используемые в данной организации (Латкин, 2008). Омельченко рассматривает управленческую инновацию как особую форму изменений существующих принципов, структур, процедур, методов, техник и/или любых элементов системы управления организацией на кардинально новые, являющиеся результатом творческой деятельности (Омельченко, 2017).

Исследование ключевых элементов определений понятия «управленческая инновация» за период с 1975 по 2020 г. с использованием декомпозиции определений на составные части, ключевые элементы и их сравнения с целью выявления общего смысла позволило нам выделить два основных элемента, которые составляют определение понятия «управленческие инновации»:

1. «*Новые управленческие практики, процессы, структуры или техники для организации*» (Гребнев, 1985; Титов, 1998; Kimberly, 1981; Damanpour, Evan, 1984; Abrahamson, 1996; McCabe, 2002; Birkinshaw, Mol, 2006; Hamel, 2006; Hamel, Breen, 2007; Birkinshaw et al., 2008; Damanpour, Aravind, 2011; Walker et al., 2011; Evans, 2013; Volberda et al., 2013; Zhang, Khan, 2019; Ceptureanu 2019; Khosravi et al., 2019; Wang, Zatzick, 2019; Janka et al., 2019);
2. «*Ориентация на достижение целей организации*» (Чечурина, 2010; Сафиуллин, Маратканова 2011; Hamel, Breen, 2007; Birkinshaw et al., 2008; Damanpour, Aravind, 2011; Vaccaro et al., 2012; Volberda et al., 2013; Evans, 2013; Fartash et al., 2018; Zhang, Khan, 2019; Cho et al., 2019).

Таким образом, под управленческой инновацией мы будем понимать процесс формирования и имплементации новой управленческой практики, процесса, структуры или техники, которые являются новыми для субъекта внедрения и направленными на способствование достижению целей организации.

Рассматривая управленческие инновации как процесс, следует декомпозировать его на два основных подпроцесса управленческих инноваций:

1. Процесс **формирования инновации** (Омельченко, 2017; Batkovskiy et al., 2016; Burns, Stalker, 1961; Duncan, 1976; Van de Ven, 1986; Roberts, 1988; Miron et al., 2004; Damanpour, Schneider, 2006; Damanpour, Aravind 2011; Khosravi et al., 2019),
2. Процесс **имплементации (внедрения) инновации** (Омельченко, 2017; Batkovskiy et al., 2016; Van de Ven, 1986; Roberts, 1988; Damanpour, 1991; Miron et al., 2004; Damanpour, Aravind, 2011; Khosravi et al., 2019).

Биркиншоу, Хамел и Мол характеризуют процесс формирования инновации как формирование новой управленческой практики, т.е. подчеркивают новизну формируемой идеи (Birkinshaw et al., 2008). Аналогичное представление данного этапа процесса управленческих инноваций можно встретить в работах многих авторов за разные периоды времени (Daft, 1978; Angle, Van de Ven, 2000; Frynas et al., 2018).

Однако Даманпур и Аравайнд указывают на то, что компании не всегда внедряют новые практики, и речь может идти об адаптации уже существующего метода, процесса, идеи, продукта (Damanpour, Aravind, 2011). Таким образом, Даманпур и Аравайнд предлагают использовать процесс «*инициации внедрения инновации*», который заменяет процесс формирования новой управленческой практики для тех случаев, когда речь идет об адаптации уже существующих инноваций.

Таким образом, мы предлагаем разделить процесс управленческих инноваций для новых управленческих практик и уже существующих управленческих практик (рис. 1).

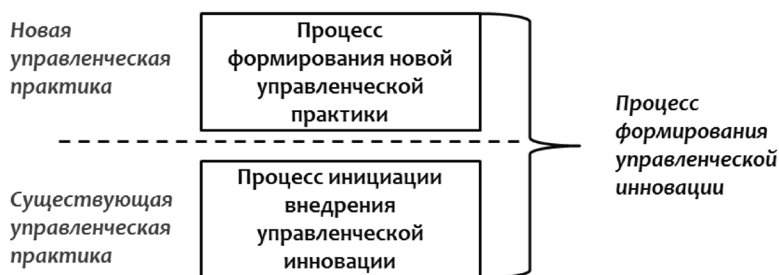


Рис. 1. Процесс формирования управленческой инновации

Источник: составлено авторами.

Предлагаемая декомпозиция и рассмотрение каждого из двух под-процессов позволяют обозначить основные характеристики процесса формирования управленческих инноваций. Он включает в себя предпосылку **о создании новой управленческой практики**, которая ранее не использовалась в компании. Однако применимость данного подхода к процессу управленческих инноваций в компаниях, действующих на российском рынке, может быть неоднозначной, поскольку нет понимания источников возникновения управленческих инноваций. Таким образом, **одним из ключевых вопросов в области изучения процесса формирования управленческих инноваций в компаниях, действующих на российском рынке, является анализ источников возникновения управленческих инноваций.**

Методология и эмпирическая база исследования

Для исследования источников возникновения управленческих инноваций в российских и мультинациональных компаниях, действующих на российском рынке, был сформулирован основной исследовательский вопрос (RQ): *Каковы источники возникновения управленческих инноваций для компаний, действующих на российском рынке?* Он, в свою очередь, был декомпозирован на три дополнительных исследовательских вопроса:

RQ 1: *Каковы особенности источников возникновения управленческих инноваций в зависимости от видов экономической деятельности?*

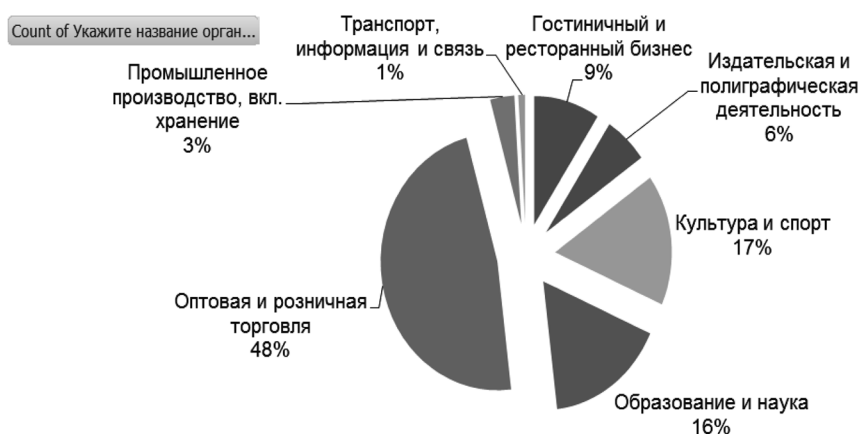
RQ 2: *Каковы особенности источников возникновения управленческих инноваций в зависимости от размера бизнеса?*

RQ 3: *Каковы особенности источников возникновения управленческих инноваций в зависимости от степени интернационализации бизнеса?*

Для ответа на поставленные исследовательские вопросы был сформирован закрытый список возможных источников возникновения управленческих инноваций, в котором были выделены: собственные ноу-хау, использование консультационных услуг, взаимодействие с другими российскими компаниями, взаимодействие с другими мультинациональными

компаниями, открытые информационные источники бизнес-прессы, а также использование знаний и опыта новых сотрудников.

Сбор данных с использованием количественных методов осуществлялся в рамках научно-исследовательского проекта НИУ ВШЭ «Исследование менеджериальных практик и инноваций российских и глобальных компаний, осуществляющих свою деятельность в России» в период 2019–2020 гг. Опрос проводился среди сотрудников российских и мультинациональных компаний в г. Москве и Московской области. В исследовании приняло участие 1025 сотрудников из 791 компании. Компании, участвующие в исследовании, отличаются по видам экономической деятельности, размеру и степени интернационализации (рис. 2–3).



* Отражает структуру компаний в г. Москва по разделам ОКВЭД, 2016 г.¹

Рис. 2. Структура компаний по видам экономической деятельности
Источник: составлено авторами.

Структура компаний по размеру бизнеса и степени интернационализации представлена на рис. 3. В выборке наибольший удельный вес представляют компании мелкого бизнеса (67%), что обуславливается большим количеством малых предприятий на территории Москвы и МО; доля крупного бизнеса составляет 23%, среднего — 10%. В выборке наряду с российскими компаниями (78%) были представлены мультинациональные компании (19%) и российские компании — экспортеры (3%), что позволило

¹ «Доклад о разработке прогноза потребности экономики города Москвы в кадрах с учетом опроса работодателей и крупных инвестиционных проектов в срок до 2025 года». Правительство Москвы. Департамент труда и социальной защиты населения города Москвы. 2017 г.

выявить отличия в процессе управленческих инноваций, обусловленные спецификой внешней среды деятельности компаний.

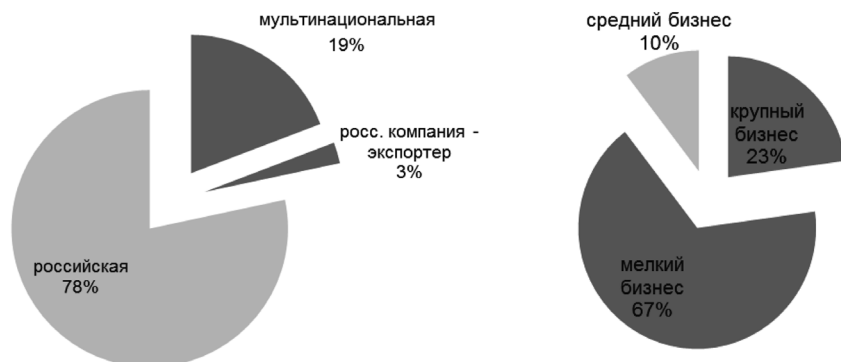
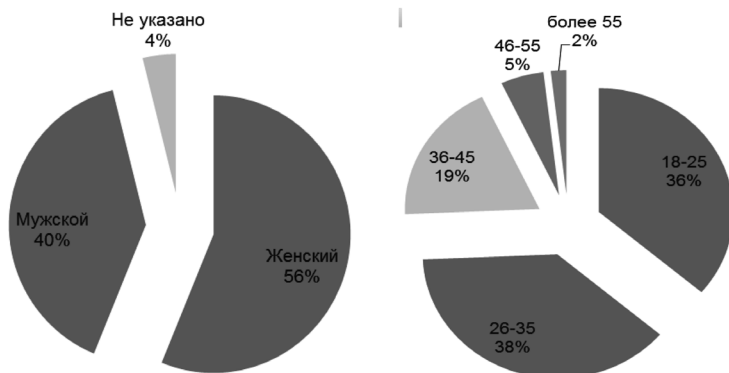


Рис. 3. Структура компаний по размеру бизнеса и степени интернационализации
Источник: составлено автором.

Респондентами в рамках данного исследования выступили сотрудники, имеющие разную половозрастную структуру, а также отличающиеся по уровню занимаемой должности и стажу работы в компании. При отборе респондентов использовался метод случайной бесповторной выборки, при этом во внимание принимались следующие факторы:

- сбалансированность/репрезентативность респондентов по видам экономической деятельности,
- наличие в выборке компаний-представителей малого, среднего и крупного бизнеса, поскольку процесс формирования управленческих инноваций может иметь различные характеристики для компаний разного размера бизнеса,
- присутствие в выборке компаний с иностранным капиталом, а также российских компаний — экспортеров. Такой подход обусловлен мнением авторов данной статьи о том, что российские компании и компании-экспортеры будут иметь отличия в процессе управленческих инноваций по причине разной внешней среды их операционной деятельности. Компании с иностранным капиталом должны иметь ряд отличий в процессе управленческих инноваций от российских компаний по причине имеющихся международных управленческих практик, сформированных вне российского рынка,
- включение в выборку респондентов участников, отражающих половозрастную характеристику занятого населения г. Москвы.

Структура выборки респондентов с учетом половозрастной структуры представлена на рис. 4.



* Репрезентативность выборки респондентов обуславливается схожестью ее половозрастной структуры со структурой занятого населения г. Москвы¹

Рис. 4. Половозрастная структура выборки

Источник: составлено авторами.

Данная структура является близкой к половозрастной структуре занятого населения г. Москвы, что позволяет сделать вывод о достаточной степени репрезентативности выборки респондентов, принявших участие в исследовании. В выборке также присутствуют сотрудники, занимающие разные должностные позиции и имеющие различный стаж работы, разный опыт процесса формирования управленческих инноваций на уровне компаний.

Наличие разных категорий сотрудников, принявших участие в исследовании, свидетельствуют о высокой репрезентативности выборки, позволившей авторам данного исследования сделать выводы об основных характеристиках процесса формирования управленческих инноваций на уровне компаний.

Результаты исследования

Общие тренды возникновения управленческих инноваций в российских и мультинациональных компаниях. Результаты, полученные в ходе исследования, показывают, что наиболее характерным источником возникновения управленческих инноваций для сотрудников компаний, действующих на российском рынке, **являются собственные ноу-хау** (рис. 5). Затем следует сразу несколько источников, имеющих незначительные отличия по частоте упоминания среди респондентов, — это «использование кон-

¹ Статистический сборник «Труд и занятость населения Москвы 2015». Департамент труда и социальной защиты населения города Москвы. 2015 г.

сультационных услуг», «новые сотрудники», «взаимодействие с другими российскими компаниями» (рис. 5).

Структура ответов показывает, что в компаниях, действующих на российском рынке, руководство и сотрудники **больше полагаются на собственные знания и знания консультантов**. Что касается **взаимодействия с другими компаниями**, то оно **ограничивается** в основном **российскими компаниями**. Таким образом, среди российских компаний нет распространенной практики использования взаимодействия с мультинациональными компаниями как источника управленческих инноваций, что **замедляет развитие российских управленческих практик, поскольку слабо используется мировой опыт в данной области**.

- Руководство и сотрудники больше полагаются на собственные знания и знания консультантов.
- Развитие российских управленческих практик замедляется слабым использованием мирового опыта в данной области.



Рис. 5. Источники возникновения управленческих инноваций
Источник: составлено авторами.

Для понимания особенностей источников возникновения управленческих инноваций в компаниях, действующих на российском рынке, был проведен анализ данных источников в зависимости от специфики экономической деятельности, размера бизнеса и степени интернационализации компаний. Данный анализ показал **существенные отличия** в источниках возникновения управленческих инноваций.

Источники возникновения управленческих инноваций в зависимости от видов экономической деятельности. Исследование источников возникновения управленческих инноваций показывает заметные отличия при анализе

каждого конкретного источника возникновения управленческих инноваций в зависимости от вида экономической деятельности компаний (рис. 6).

«Собственные ноу-хау» являются основным источником управленческих инноваций для большинства компаний. То есть в большинстве случаев компании проходят процесс формирования новых управленческих практик, а не процесс инициации внедрения управленческой инновации (рис. 6). Наибольшую значимость данный источник имеет для компаний, представляющих «образование и науку». Такие результаты обуславливаются тем, что компании данного вида экономической деятельности не склонны к обмену своими практиками с другими игроками данной отрасли, поскольку эти практики напрямую влияют на результат деятельности и не поддаются патентной защите.

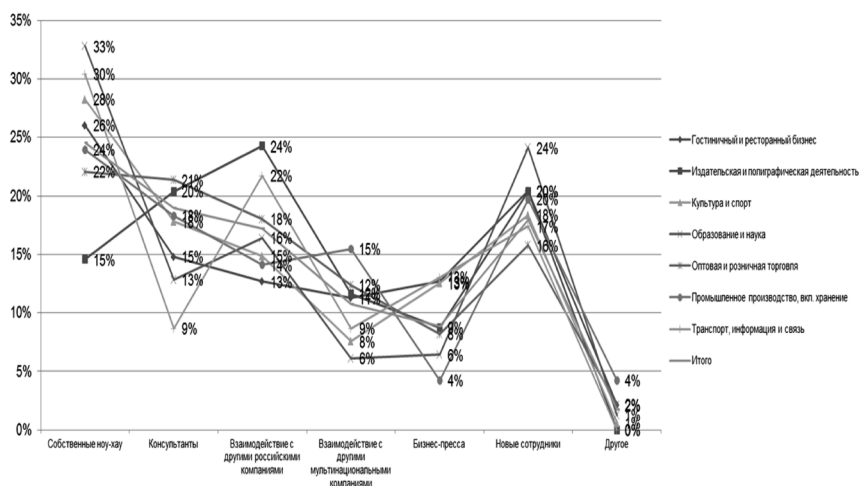


Рис. 6. Источники возникновения управленческих инноваций в разрезе видов экономической деятельности компаний
Источник: составлено авторами.

Данный вывод подтверждается сравнительно низким уровнем значимости остальных источников управленческих инноваций для компаний данного типа, за исключением источника — «новые сотрудники», которые, так же как и «собственные ноу-хау», имеют наибольшую значимость для компаний, представляющих «образование и науку», по сравнению с компаниями других видов экономической деятельности. Наименьшую значимость данный источник имеет для компаний, занимающихся «издательской и полиграфической деятельностью». Такой уровень значимости объясняется открытостью игроков данной отрасли к взаимодействию с другими компаниями и готовностью обмениваться друг с другом сформированным опытом. Данный вывод подтверждается наибольшей

степенью значимости «взаимодействия с другими российскими компаниями» как источника управленческих инноваций для компаний данного типа по сравнению с компаниями других видов экономической деятельности.

«**Использование консультационных услуг**» находится на втором месте по степени значимости в качестве источника управленческих инноваций для компаний большинства видов экономической деятельности, что подтверждает общую тенденцию (рис. 5). Компании, представляющие виды экономической деятельности «оптовая и розничная торговля», «издательская и полиграфическая деятельность», «промышленное производство», «культура и спорт», имеют примерно одинаково высокий уровень значимости «использования консультационных услуг» в качестве источников управленческих инноваций. Наименьшее значение имеют компании с видом экономической деятельности «транспорт, информация и связь». Доля респондентов — представителей компаний данного типа слишком мала (рис. 2), чтобы можно было делать вывод об определенных закономерностях, поэтому по данному виду экономической деятельности отдельный анализ в рамках данного исследования проводиться не будет.

«**Новые сотрудники**» одинаково значимы, как и «**использование консультационных услуг**», для большинства видов экономической деятельности, что подтверждают данные по общей выборке (рис. 5). Однако для компаний из группы «образование и наука» характерна наибольшая значимость «новых сотрудников» как источника управленческих инноваций при достаточной низкой значимости «консультационных услуг». Также «новые сотрудники» находятся на втором месте по степени значимости после «собственных ноу-хау» для компаний данного типа. Такие результаты обусловлены ограниченностью источников управленческих инноваций для компаний с данным видом экономической деятельности, поэтому они больше полагаются на предложения своих сотрудников как текущих, так и вновь пришедших.

«**Взаимодействие с другими компаниями**» ограничивается российскими компаниями, а «**взаимодействие с мультинациональными компаниями**» является менее значимым источником управленческих инноваций для компаний большинства видов экономической деятельности. Отличительный от общей тенденции уровень значимости источников данного типа имеют компании из группы «промышленное производство, включая хранение» (рис. 6). Для таких компаний характерно примерно одинаковое взаимодействие как с российскими, так и с мультинациональными компаниями.

«**Взаимодействие с другими российскими компаниями**» примерно одинаково важно как источник управленческих инноваций для компаний большинства видов экономической деятельности (рис. 6). Однако заметно большую значимость данный источник имеет для компаний, осуществля-

ющих «издательскую и полиграфическую деятельность». Данное отличие объясняется открытостью игроков этой отрасли к взаимодействию с другими компаниями и готовностью обмениваться друг с другом сформированным опытом.

«Бизнес-пресса» для компаний большинства видов экономической деятельности имеет наименьшую степень значимости как источник управленческих инноваций, что является сопоставимым с «взаимодействием с мультинациональными компаниями». Исключение составляет группа компаний из сектора «гостиничный и ресторанный бизнес», «культура и спорт», «транспорт, информация и связь», где рассматриваемый источник имеет заметно большую значимость, что объясняется развитостью и значимостью отраслевой прессы.

Источники возникновения управленческих инноваций в зависимости от размера бизнеса. Анализ полученных результатов исследования в зависимости от размера бизнеса компаний подтвердил основные выводы, сформированные на основании анализа общей динамики значимости источников управленческих инноваций (рис. 5), однако выявил наличие некоторых отличительных элементов (рис. 7), которые позволяют сделать вывод о специфике источников возникновения управленческих инноваций от размера бизнеса компаний.

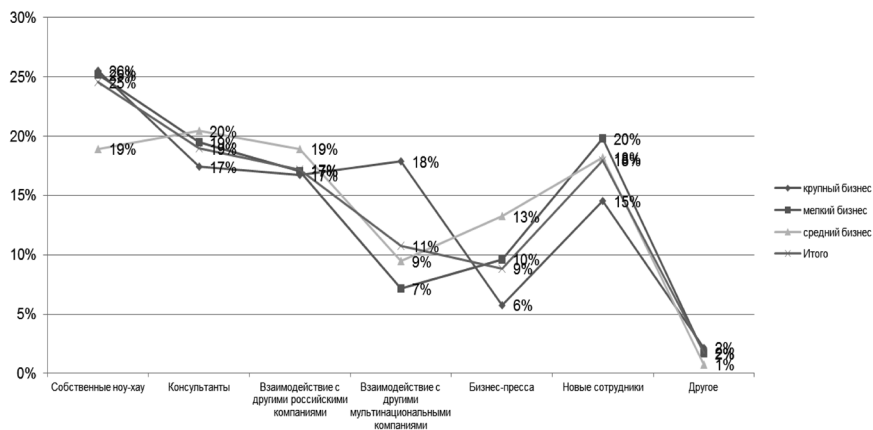


Рис. 7. Источники возникновения управленческих инноваций в разрезе размера бизнеса компаний
Источник: составлено авторами.

«Собственные ноу-хау». Степень значимости данного источника управленческих инноваций для компаний крупного и мелкого бизнеса полностью совпадает с общей тенденцией (рис. 5). С нашей точки зрения, это объясняется тем, что в крупных компаниях достаточно большой и высококвалифицированный кадровый состав, способный генериро-

вать и предлагать новые идеи, тогда как у представителей малого бизнеса — недостаточное количество свободных денежных средств для привлечения сторонних консультантов, поэтому они также больше полагаются на собственные силы.

Для компаний — представителей среднего бизнеса наиболее частым источником возникновения управленческих инноваций является «использование консультационных услуг» (20%). Компании среднего бизнеса имеют менее дифференцированный кадровый состав, чем компании крупного бизнеса, поэтому таким компаниям не хватает собственной экспертизы. В то же время компании среднего бизнеса обладают большим объемом свободных денежных средств для привлечения сторонних консультантов по сравнению с компаниями малого бизнеса.

Компании — представители крупного бизнеса заметно больше взаимодействуют с другими мультинациональными компаниями, нежели средний и мелкий бизнес (рис. 7). Такое отличие объясняется желанием крупного бизнеса перенимать лучшие мировые практики, поэтому компании данного сегмента больше других взаимодействуют с мультинациональными компаниями, которые могут быть источниками таких управленческих практик. Таким образом, компании среднего и малого бизнеса больше взаимодействуют с другими российскими компаниями, но имеют ограниченное взаимодействие и испытывают сложности с доступом к представителям мультинациональных компаний.

«**Бизнес-пресса**» является более значимым источником возникновения управленческих инноваций для компаний **среднего бизнеса**, чем для крупного и мелкого бизнеса. Такое отличие обусловлено тем, что источником публикуемых материалов в бизнес-прессе является в основном опыт крупных компаний и инновационные бизнес-кейсы компаний малого бизнеса, тогда как средний бизнес является больше потребителем данной информации (рис. 7).

Источники возникновения управленческих инноваций в зависимости от степени интернационализации бизнеса. Степень интернационализации компаний оказала наиболее сильное влияние на источники возникновения управленческих инноваций, что наиболее сильно дифференцирует полученные результаты от общей динамики (рис. 8).

«**Собственные ноу-хау**» являются менее значимыми для **российских компаний-экспортеров** по сравнению с российскими и мультинациональными компаниями (рис. 8). Это во многом объясняется сложностью внешней среды при выходе российских компаний — экспортеров на зарубежные рынки, где требуется экспертиза, которой российские компании могут часто не обладать, поэтому для компаний данного типа характерна более высокая значимость «**использования консультационных услуг**» и «**взаимодействия с другими компаниями**» как источников управленческих инноваций.

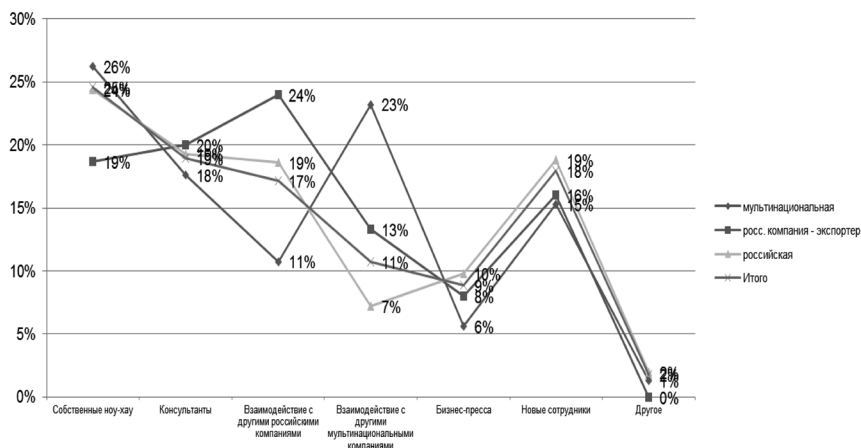


Рис. 8. Источники возникновения управленческих инноваций в зависимости от степени интернационализации компаний
 Источник: составлено авторами.

Для **мультинациональных компаний** более характерно **«взаимодействие с другими мультинациональными компаниями»**, чем для российских компаний и российских компаний — экспортеров (рис. 8). При этом российские компании и российские компании — экспортеры больше взаимодействуют с российскими компаниями, что свидетельствует о недостаточном взаимодействии российских компаний с мультинациональными компаниями, которые потенциально могут являться источником общепринятых мировых управленческих практик. Инициация внедрения таких управленческих инноваций позволит российским компаниям ускорить свое развитие и сократить разрыв в управленческих подходах и практиках с мировым бизнес-сообществом.

«**Новые сотрудники**» и «**бизнес-пресса**» как источники управленческих инноваций имеют примерно одинаковую степень значимости для всех компаний вне зависимости от степени интернационализации (рис. 8) и не демонстрируют каких-либо существенных отличий от общей тенденции (рис. 5).

Основные выводы и области для дальнейших исследований

Проведенное эмпирическое исследование было основано на базе данных, сформированной в ходе опроса 1025 сотрудников из 791 российской и мультинациональной компании, действующей на российском рынке. Полученные результаты позволили сформировать ответы на поставленные в данной статье исследовательские вопросы об источниках возникновения управленческих инноваций.

Первый исследовательский вопрос в рамках исследования заключался в изучении источников возникновения управленческих инноваций для компаний, действующих на российском рынке. Результаты исследования показали, что наиболее значимым источником возникновения управленческих инноваций для сотрудников компаний, действующих на российском рынке, являются **«собственные ноу-хау»**. Затем можно указать сразу несколько источников, поскольку они имеют незначительные отличия по уровню значимости для респондентов, это **«использование консультационных услуг»**, **«новые сотрудники»**, **«взаимодействие с другими российскими компаниями»**.

Итак, в компаниях, действующих на российском рынке, руководство и сотрудники **больше полагаются на собственные знания и знания консультантов**. Что касается **взаимодействия с другими компаниями**, то оно ограничивается в основном **российскими компаниями**. Таким образом, среди российских компаний нет распространенной практики использования взаимодействия с мультинациональными компаниями как источника управленческих инноваций, что **замедляет развитие российских управленческих практик, поскольку слабо используется мировой опыт в данной области**.

Исследовательские вопросы второго уровня в рамках данного исследования заключались в определении особенностей источников возникновения управленческих инноваций в зависимости от видов экономической деятельности, размера бизнеса, а также степени интернационализации бизнеса для компаний, действующих на российском рынке.

Анализ значимости каждого из источников возникновения управленческих инноваций в зависимости от вида экономической деятельности компаний подтвердил общую тенденцию значимости источников управленческих инноваций. Однако был выявлен ряд особенностей, которые показали различия использования источников возникновения управленческих инноваций компаниями в зависимости от вида их экономической деятельности. **«Собственные ноу-хау»** и **«новые сотрудники»** являются более значимыми источниками для компаний из группы «образование и наука» (рис. 6). **«Взаимодействие с другими российскими компаниями»** и **«взаимодействие с другими мультинациональными компаниями»** имеют одинаковую значимость как источники управленческих инноваций для компаний из группы «промышленное производство».

Размер бизнеса компаний влияет на степень значимости всех источников управленческих инноваций (рис. 7), создавая противоречия с общей тенденцией (рис. 5). Среди самых заметных особенностей, выявленных в ходе исследования, можно выделить существенные отличия, которые демонстрируют компании среднего бизнеса (рис. 7). Они имеют менее дифференцированный персонал, чем компании крупного бизнеса, но в то же время такие компании обладают большим объемом свободных денежных средств по сравнению с компаниями малого бизнеса. Таким об-

разом, компаниям среднего бизнеса не хватает собственной экспертизы, но имеются достаточные финансовые ресурсы, поэтому они чаще других типов компаний обращаются к **«использованию консультационных услуг»**. **«Бизнес-пресса»** является также более значимым источником для компаний среднего бизнеса, чем для других типов компаний. Такое отличие обусловлено тем, что источником открытых материалов в бизнес-прессе является в основном опыт крупных компаний и инновационные бизнес-кейсы компаний малого бизнеса, тогда как средний бизнес является больше потребителем данной информации.

Компании крупного бизнеса имеют значительно меньшую значимость **«новых сотрудников»** как источника управленческих инноваций (рис. 7). Ранее уже упоминалось, что крупные компании характеризуются достаточно большим и дифференцированным кадровым составом, который может предлагать новые идеи. Однако если рассматривать долгосрочную перспективу, то степень значимости данного источника инноваций может быть заметно выше и для крупного бизнеса. Компании — представители крупного бизнеса заметно больше взаимодействуют с другими мультинациональными компаниями, чем средний и мелкий бизнес (рис. 7). Такое отличие объясняется желанием крупного бизнеса перенимать лучшие мировые практики, поэтому компании данного сегмента больше других взаимодействуют с мультинациональными компаниями, которые могут быть источниками таких управленческих практик.

Степень интернационализации компаний влияет на степень значимости источников управленческих инноваций. На основании полученных в ходе исследования данных был сделан вывод о том, что при рассмотрении значимости таких источников управленческих инноваций, как **«собственные ноу-хау»** и **«взаимодействие с другими компаниями»**, необходимо учитывать степень интернационализации компаний, являющихся объектом исследования.

«Собственные ноу-хау» являются менее значимым источником управленческих инноваций для российских компаний — экспортеров по сравнению с другими типами компаний (рис. 8). Такое отличие объясняется сложностью внешней среды (экспортные рынки) для российских компаний — экспортеров, для взаимодействия с которой требуется экспертиза, которой российские компании могут не обладать, поэтому для компаний данного типа характерна более высокая значимость таких источников управленческих инноваций, как **«использование консультационных услуг»** и **«взаимодействие с другими компаниями»**.

Для мультинациональных компаний более характерно взаимодействие с другими мультинациональными компаниями (рис. 8). При этом российские компании — экспортеры и российские компании больше взаимодействуют с российскими компаниями, что говорит о недостаточном взаимо-

действии российских компаний с мультинациональными компаниями, которые могут являться источником мировых управленческих практик. Инициация внедрения таких управленческих инноваций позволит российским компаниям ускорить развитие и сократить разрыв в управленческих подходах и практиках с мировым бизнес-сообществом.

Представленное в настоящей статье исследование имеет ряд ограничений, которые могут являться направлением для дальнейших исследований.

В проведенном опросе приняли участие сотрудники компаний, действующих на российском рынке, расположенных на территории Москвы и Московской области. Проведение анкетирования на других территориях Российской Федерации может выявить ряд региональных отличий в ответах респондентов в отношении областей внедрения и источников возникновения управленческих инноваций.

В представленной выборке данных отсутствуют компании из блока «финансовая деятельность и операции с недвижимым имуществом». По мнению авторов данной статьи, компании данного вида экономической деятельности обладают отличительной спецификой в области управленческих инноваций и должны рассматриваться отдельно от других видов экономической деятельности, что представляет собой направление самостоятельных исследований.

В представленной выборке существует незначительная доля представителей компаний с видом экономической деятельности «транспорт, информация и связь» (1%). Дальнейшие исследования могут выявить специфические характеристики областей внедрения и источников возникновения управленческих инноваций для компаний данного вида экономической деятельности.

Проведенный анализ источников возникновения управленческих инноваций в рамках исследования опирался на модель закрытых инноваций. Расширение исследования источников возникновения управленческих инноваций, характерных для модели открытых инноваций (Chesbrough, 2003), позволит выявить отличительные характеристики и преимущества таких источников для дальнейшего развития процесса управленческих инноваций.

Изучение отдельных практических примеров по формированию и инициации управленческих инноваций (case study) позволит выявить отличительные элементы процесса управленческих инноваций для отдельных типов управленческих практик и оценить особенности процесса формирования управленческих инноваций в отдельных компаниях-лидерах.

В заключение следует отметить, что результаты, представленные в данной статье, могут быть использованы как в теоретическом плане — для дальнейших исследований в области формирования управленческих инноваций, так и в практическом — компаниями для повышения своего уровня конкурентоспособности.

Список литературы

- Ассоциация менеджеров России. (2008). Организационно-управленческие инновации: Экономика, основанная на знаниях. АМР.
- Гребнев, Е. Т. (1985). Управленческое нововведение. Экономика.
- Департамент труда и социальной защиты населения города Москвы. (2015). Статистический сборник: Труд и занятость населения Москвы 2015.
- Латкин, А. Г. (2008). *Управленческие нововведения*. МАКС Пресс.
- Макулов, В. Ю. (2008). Методология анализа управленческих инноваций в условиях современной российской экономики. *Инновации*, 1, 118–120.
- Мельникова, Е. В. (2019). Управленческие инновации и процессы диджитализации: Логика взаимосвязи. *Экономика и управление: Современные вызовы, тенденции и перспективы развития*, 246–251. Материалы XXIII Международной научно-практической конференции.
- Омельченко, М. А. (2017). Управленческие инновации: сущность, виды, особенности внедрения. *Вестник Университета*, 3, 154–157.
- ОЭСР, Евростат. (2010). Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям (3-е изд.). Центр исследования и статистики науки.
- Правительство Москвы. Департамент труда и социальной защиты населения города Москвы. (2017). Доклад о разработке прогноза потребности экономики города Москвы в кадрах с учетом опроса работодателей и крупных инвестиционных проектов в срок до 2025 года.
- Сафиуллин, Л. Н. & Маратканова, Э. М. (2011). Управленческие инновации — гарант успешной деятельности организации. *Актуальные проблемы экономики и права*, 4, 213–217.
- Титов, А. Б. (1998). *Характеристика и принципы классификации инноваций*. СПбФИНЭК.
- Филин, С. А. & Якушев, А. Ж. (2018). Организационно-управленческие инновации как основа цифровой экономики. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*, 14(7), 1319–1332.
- Чечурина, М. Н. (2010). Управленческие инновации XXI века. *Менеджмент в России и за рубежом*, 5, 3–10.
- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254–285. <https://doi.org/10.2307/258636>
- Angle, H. L. & Van de Ven, A. H. (2000). Suggestions for managing the innovation journey. In A. H. Van de Ven, H. L. Angle & M. S. Poole (Eds.), *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*, 663–697. Oxford University Press.
- Beyer, I. M. & Trice, H. M. (1978). *Implementing change: alcoholism policies in work organizations*. Free Press.
- Birkinshaw, J. & Mol, M. (2006). How management innovation happens. *Sloan Management Review*, 47(4), 81–88.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. & Mol, M. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845. <https://doi.org/10.2307/20159448>
- Burns, T. E. & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications.
- Ceptureanu, E. G. & Ceptureanu, S. I. (2019). The impact of adoptive management innovations on medium-sized enterprises from a dynamic capability perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(10), 1137–1151. <https://doi.org/10.1080/09537325.2019.1587160>

- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation*. Harvard University Press.
- Cho, H., Lee, P. & Shin, C. H. (2019). Becoming a sustainable organization: Focusing on process, administrative innovation and human resource practices. *Sustainability*, 11(13), 3554. <https://doi.org/10.3390/sul1133554>
- Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), 193–210. <https://doi.org/10.5465/255754>
- Damanpour, F. & Aravind, D. (2011). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423–454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of the effects of determinant and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555–590. <https://doi.org/10.5465/256406>
- Damanpour, F. & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The Problem of “organizational lag”. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392–409. <https://doi.org/10.2307/2393031>
- Damanpour, F. & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization, and top managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215–236. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x>
- Damanpour, F. & Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269–291. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2006.08.002>
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L. R. Pondy & D. Slevin (Eds.) *The management of organizational design: Strategy implementation*, 167–188. North-Holland.
- Evan, W. M. & Black, G. Innovation in business organizations: Some factors associated with success or failure of staff proposals. *Journal of Business*, 40(4), 519–530. <https://www.jstor.org/stable/2351633>
- Evans, R. (2013, January 31). What is organizational innovation? *ArtsFwd*. <https://www.artsfwd.org/what-is-organizational-innovation/>
- Fartash, K., Davoudi, S. M. M., Baklashova, T., Svechnikova, N., Nikolaeva, Y., Grimalskaya, S. & Beloborodova, A. (2018). The Impact of technology acquisition & exploitation on organizational innovation and organizational performance in knowledge-intensive organizations. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 14(4), 1497–1507. <https://doi.org/10.29333/ejmste/84835>
- Frynas, J. G., Moi, M. J. & Mellahi, K. (2018). Management innovation made in China: Haier's Rendanheyi. *California Management Review*, 61(1), 71–93. <https://doi.org/10.1177/0008125618790244>
- Guzman, F. A. & Espejo, A. (2019). Introducing changes at work: How voice behavior relates to management innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 73–90. <https://doi.org/10.1002/job.2319>
- Hamel, G. (2006). The why, what and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72–84.
- Hamel, G. & Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Harvard Business School Press.
- Hamidi, S. & Benabdeljlil, N. (2015). Managerial and technological innovations: Any relationship? In C. Zehir & E. E. Özdemir (Eds.), *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 181, 286–292. Proceedings of the 3rd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management. May 11, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.890>

Heij, C. V., Volberda, H., Van den Bosch, F. A. J. & Hollen, R. M. A. (2019). How to leverage the impact of R&D on product innovation? The moderating effect of management innovation. *R and D Management*, 50(2), 277–294. <https://doi.org/10.1111/radm.12396>

Janka, M., Heinicke, X. & Guenther, T. W. (2019). Beyond the “good” and “evil” of stability values in organizational culture for managerial innovation: The crucial role of management controls. *Review of Managerial Science*, 14, 1363–1404. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00338-3>

Khosravi, P., Newton, C. & Rezvani, A. (2019). Management innovation: A systematic review and meta-analysis of past decades of research. *European Management Journal*, 37(6), 694–707. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.003>

Kimberly, J. R. (1981). Managerial innovation. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design*, 1, 84–104. Oxford University Press.

Klein, K. J. & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Journal*, 21(1), 1055–1080. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071863>

Maslennikov, V., Popova, E., Bezrukova, T., Kalinina, I. & Bezrukov, B. (2017). Application of organizational and managerial innovations in activities of Russian companies. In E. Popkova (Ed.). *Russia and the European Union. Contributions to Economics*, 415–423. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-55257-6_54

McCabe, D. (2002). Waiting for dead men’s shoes: Towards a cultural understanding of management innovation. *Human Relations*, 55, 505–536.

Miron, E., Erez, M. & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency complete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 179–199. <https://doi.org/10.1002/job.237>

Nord, W. R. & Tucker, S. (1987). *Implementing routine and radical innovations*. Lexington Books.

Roberts, E. B. (1988). Managing invention and innovation. *Research Management*, 31(3), 11–29.

Teece, D. J. (1980). The diffusion of an administrative innovation. *Management Science*, 26, 464–470. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.5.464>

Vaccaro, I. G., Jansen, J. P. & Van Den Bosch, F. A. J. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28–51. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00976.x>

Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32, 590–607. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.590>

Volberda, H. W., Van den Bosch, F. A. J. & Heij, C. V. (2013). Management innovation: Management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, 10(1), 1–15. <https://doi.org/10.1111/emre.12007>

Walker, R. M., Damanpour, F. & Devece, C. A. (2011). Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367–386. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq043>

Wang, T. & Zatzick, C. D. (2019). Human capital acquisition and organizational innovation: A temporal perspective. *Academy of Management Journal*, 62(1), 99–116. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0114>

Yashin, S., Trifonov, Y., Koshelev, E., Garina, E. & Kuznetsov, V. (2018). Evaluation of the effect from organizational innovations of a company with the use of differential cash flow. In E. Popkova (Ed.) *The Impact of Information on Modern Humans. HOSMC 2017. Advances in Intelligent Systems and Computing*, 622, 208–216. https://doi.org/10.1007/978-3-319-75383-6_27

Zaltman, G., Duncan, R. & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. Wiley.
Zhang, Y., Khan, U., Lee, S. & Salik, M. (2019). The influence of management innovation and technological innovation on organization performance. A mediating role of sustainability. *Sustainability*, 11(2), 495. <https://doi.org/10.3390/su11020495>

References

- Russian Managers Association. (2008). Organizational and management innovation: The knowledge economy. (in Russ.).
- Grebnev, E. (1985). *Managerial innovations*. Ekonomika. (in Russ.).
- Department of Labour and Social Protection of Population of Moscow. (2015). Statistical handbook: Labour and employment of population of Moscow in 2015. (in Russ.).
- Latkin, A. (2008). *Managerial innovations*. MAKSS Press. (in Russ.).
- Makulov, V. (2008). Methodology of the analysis of managerial innovations in modern Russia's economy. *Innovations*, 1, 118–120. (in Russ.).
- Melnikova, E. (2019). Management innovation and the process of digitalization: The logic of relationship. *Economics and Management: Modern Challenges, Trends and Development Prospects*, 246–251. Proceedings of the 23rd International Scientific and Practical Conference. (in Russ.).
- Omelchenko, M. (2017). Innovation management: essence, types, the particular implementation. *Vestnik Universiteta*, 3, 154–157. (in Russ.).
- OECD, Eurostat. (2010). Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data (3rd ed.). Centre of research and statistics of science. (in Russ.).
- The Government of Moscow. Department of Labour and Social Protection of Population of Moscow. (2017). Report on forecasting of Moscow's economy needs in personnel, taking into account a survey of employers and major investment projects until 2025. (in Russ.).
- Safiullin, L. & Maratkanova, E. (2011). Management innovations: The guarantee of successful activity of the organization. *Actual Problems of Economics and Law*, 4, 213–217. (in Russ.).
- Titov, A. (1998). *Specifications and principles of classification of innovations*. SPbSUEF Press. (in Russ.).
- Filin, S. & Yakushev, A. (2018). Organizational and management innovations as the cornerstone of the digital economy. *National Interests: Priorities and Security*, 14(7), 1319–1332. (in Russ.).
- Chechurina, M. (2010). Management innovations in XXI century. *Management in Russia and Abroad*, 5, 3–10. (in Russ.).