

КЛЮЧЕВЫЕ ОБЛАСТИ ВНЕДРЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ В РОССИЙСКИХ И МУЛЬТИНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЯХ, ДЕЙСТВУЮЩИХ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

Н.И. Гусева, Я.Д. Советкин

Аннотация. В современной высокотурбулентной бизнес-среде управленческие инновации являются императивом развития всех ведущих мультинациональных компаний. Однако руководство компаний, действующих на российском рынке, недостаточно сосредоточено на управленческих инновациях. С целью рассмотрения процесса управленческих инноваций и ключевых областей их внедрения было проведено эмпирическое исследование, в котором приняло участие 1025 сотрудников из 791 компании, действующей на территории г. Москвы и Московской области. Анализ полученных данных показал, что компании, действующие на российском рынке, прежде всего фокусируются на мотивации сотрудников и построении эффективного процесса коммуникации в компании как приоритетных областях внедрения управленческих инноваций. Исследование областей внедрения управленческих инноваций в зависимости от видов экономической деятельности, размера бизнеса и степени интернационализации бизнеса для компаний выявило ряд особенностей, дополнивших общие выводы по областям формирования управленческих инноваций в российских и мультинациональных компаниях, действующих на российском рынке.

Ключевые слова: управленческие инновации, процесс управленческих инноваций, внедрение управленческих инноваций, области внедрения управленческих инноваций, российские компании, мультинациональные компании.

ВВЕДЕНИЕ

В изменчивом, неопределенном, сложном и неоднозначном современном мире (англ. *volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*, VUCA) управленческие инновации (УИ) представляют собой неотъемлемую часть формирования конкурентных преимуществ большинства мультинациональных компаний. Отмечено, что управленческие инновации являются более важными для создания конкурентного преимущества, чем результаты научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ [1]. Научное мировое сообщество также уделяет большое внимание исследованию процесса формирования и внедрения управленческих инноваций в практику управления мультинациональными компаниями (см. работы [2–4] и др.).

Термин «управленческие инновации» впервые употребил Дж. Кимберли, который определил его как «...программы и техники, относящиеся к стратегии, структуре, процессам, представляющие со-

бой первый, ранее не осуществленный, переход от текущего состояния управления, влияющий на суть, качество и количество информации, доступной в процессе принятия решений...» [5]. Позднее, Г. Хамэл дал более обширное определение этому понятию, отметив, что управленческие инновации — это то, что «изменяет содержание труда менеджера» [6]. Пристальный интерес таких мультинациональных компаний как «DuPont», GE, «Procter», «Visa», «Linux», «Toyota», «Whole Foods» к вопросу управленческих инноваций позволил им достигнуть вдающихся успехов [6]. Руководство Осло, являющееся основным методологическим документом Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в области инноваций, определяет управленческие инновации как инновации, представляющие собой новые или улучшенные бизнес-процессы для одной или нескольких функций бизнеса, которые имеют существенные отличия от прежних бизнес-процессов в компании и которые приняты к использованию в компании



(«*a new or improved business process for one or more business functions that differs significantly from the firm's previous business processes and that has been brought into use in the firm*») [7].

Анализ российских и зарубежных исследований в области управленческих инноваций за более чем пятидесятилетний период позволяет выделить два основных процесса управленческих инноваций:

- процесс *формирования инновации* [2, 8—16],
- процесс *внедрения инновации* [2, 10—12, 14—17].

Цель настоящей статьи заключается в рассмотрении процесса *внедрения управленческих инноваций* и представлении результатов авторского эмпирического исследования *областей внедрения управленческих инноваций* в российских и мультинациональных компаниях, действующих на российском рынке, на основании данных, полученных в ходе реализации НИУ ВШЭ научно-исследовательского проекта «Исследование менеджеральных практик и инноваций российских и глобальных компаний, осуществляющих свою деятельность в России» в 2019—2020 гг.

Структура статьи представлена пятью разделами. В § 1 рассматриваются теоретические аспекты процесса внедрения управленческих инноваций. В § 2 дается описание методологии и эмпирической базы проведенного авторского исследования. В § 3 анализируются ключевые области внедрения управленческих инноваций в российских и мультинациональных компаниях, действующих на российском рынке, выделены ключевые особенности в областях внедрения управленческих инноваций в зависимости от видов экономической деятельности и размера бизнеса. В § 4 представлен анализ фактически внедренных управленческих инноваций в российских и мультинациональных компаниях, действующих на российском рынке, за период 2016—2019 гг. В § 5 рассматриваются ограничения настоящего исследования и области для дальнейших исследований. В заключении представлены основные выводы по областям внедрения управленческих инноваций в российских и мультинациональных компаниях, действующих на российском рынке.

1. ПРОЦЕСС ВНЕДРЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ

Внедрение управленческих инноваций (досл. пер. с англ. *implementation of managerial innovations*) используется во многих англоязычных источниках для описания процесса принятия и начала применения организациями новых управленческих практик, подходов, процессов и техник [18—21]. Словарь Вэбстера¹ определяет термин «внедрение» как процесс приведения чего-либо в действие

(пер. с англ. *the process of making something active or effective*). В настоящей статье под внедрением управленческих инноваций (англ. *implementation of managerial innovations*) понимается **процесс принятия организацией решения о начале использования, а также непосредственное использование новых управленческих практик, подходов, процессов и техник**. Это отражает исполнение организацией подходов и процессов, заложенных в сути управленческой инновации.

В отечественных и зарубежных теоретических источниках представлены различные подходы к описанию процесса внедрения управленческих инноваций. Общая черта большинства представленных подходов — описание двух подпроцессов, являющихся составными частями процесса внедрения управленческой инновации. Это:

— *процесс принятия решения о внедрении УИ* (см. работы [13, 14, 16, 21—24]),

— *процесс непосредственного внедрения УИ* (см. работы [13, 14, 16, 18, 23, 24]).

Авторы работы [13] определяют решение о внедрении инновации как отправную точку этого процесса, когда руководители компании принимают решение развивать идею и выделяют для этого ресурсы. При этом отмечено, что согласие руководителей является отличительной чертой данного этапа, поскольку для процесса непосредственного внедрения необходимо согласие и вовлеченность (commitment) рядовых сотрудников. Отличие в необходимости вовлеченности разных уровней сотрудников на разных этапах внедрения управленческих инноваций представляет собой развитие мысли, выраженной в работе [25], авторы которой обращали внимание, что руководители компаний не являются сами по себе активными инноваторами, а выступают в роли «третейских судей».

С точки зрения авторов настоящей статьи, наиболее интересным исследованием процесса принятия решения о внедрении инноваций является работа [26], авторы которой разделили процесс принятия решения о внедрении управленческой инновации на внутреннюю и внешнюю валидацию. Таким образом, авторы расширили само понятие «принятия решения о внедрении управленческих инноваций» руководителями компаний, отметив, что такое решение должны для себя принять все участники процесса, и только тогда инновация сможет быть успешно внедрена. Для внутренней валидации отмечена необходимость наличия внутренних примеров эффективности новой идеи, а также использование концепции «малых побед». Для внешней валидации предлагается задействовать четыре основных типа субъектов — академи-

¹ <https://www.merriam-webster.com/dictionary/implementation>.

ческие бизнес-школы, консультанты, медиа и профессиональные ассоциации. Сочетание внутренней и внешней валидации позволяет преодолеть барьеры к внедрению инноваций среди сотрудников и запустить непосредственный процесс внедрения и популяризации инновации.

В работе [18] дано определение процесса внедрения инновации как переходного периода, в рамках которого сотрудники организации получают навыки использования инновации, а также принимают ее в качестве нового подхода к работе. «Переходный период», по мнению авторов, является критически важным местом перехода (*critical gateway*) от принятия решения о внедрении инновации к ее устойчивому использованию и рутинизации. Фундаментальная проблема в процессе внедрения инновации заключается в достижении использования инновации сотрудниками в организации, на которых она направлена, — иными словами, задача состоит в изменении повседневного поведения сотрудников.

Отмечено, что фактическое внедрение инновации происходит не в момент принятия решения о ее использовании в рамках организации, а в момент, когда УИ начинает активно использоваться в адаптирующей ее организации [20]. Основным элементом в описании процесса внедрения инноваций в целом и управленческих инноваций в частности, встречающимся в работах различных авторов, является тот факт, что процесс внедрения представляет собой отдельный элемент всего процесса инноваций, а предшествующее ему принятие решение об адаптации инновации не гарантирует успех процесса внедрения этой самой инновации [27—30].

Авторы работы [31] обращают внимание на то, что процесс внедрения инновации является циклическим, поскольку инновации внедряются вслед за инновациями, внедренными ранее. Они предлагают рассматривать процесс внедрения множества инноваций в рамках одной организации вместо того, чтобы рассматривать внедрение отдельно взятой инновации. В этой связи актуальным становится вопрос об *областях внедрения управленческих инноваций* в организациях.

Существуют некоторые отечественные и зарубежные исследования областей внедрения управленческих инноваций. Так, в докладе [32] Ассоциации менеджеров представлен набор возможных вариантов управленческих инноваций, однако нет четкой логики структурирования областей. Клевцова делает попытку структурирования областей внедрения, уделяя внимание организационной структуре, внедрению новых технологий и улучшению методик управления, что также имеет спорное представление [33]. Западные исследователи уделяют внимание изучению конкретных типов

управленческих инноваций, например, таких как структура и стратегия, цифровые решения, методы костинга, agile-метод и др. [34—38], рассматривая различные процессы внутри самой организации в качестве областей формирования управленческих инноваций.

Таким образом, данная предметная область исследований представляет научный интерес, при этом необходимо четкое понимание приоритетных областей внедрения управленческих инноваций в зависимости от сферы экономической деятельности, степени интернационализации компании и размера для российских и мультинациональных компаний, действующих на российском рынке.

2. МЕТОДОЛОГИЯ И ЭМПИРИЧЕСКАЯ БАЗА ИССЛЕДОВАНИЯ

Для исследования областей внедрения управленческих инноваций в российских и мультинациональных компаниях, действующих на российском рынке, был сформулирован *основной исследовательский вопрос (RQ)*: «В каких ключевых областях управленческой деятельности происходит внедрение управленческих инноваций в российских и мультинациональных компаниях, действующих на российском рынке?»

Для более глубокого понимания специфики областей внедрения управленческих инноваций в российских и мультинациональных компаниях, действующих на российском рынке, были сформулированы два дополнительных исследовательских вопроса.

- RQ 1: «Какие существуют особенности областей внедрения управленческих инноваций в зависимости от видов экономической деятельности, размера бизнеса и степени интернационализации компании?».
- RQ 2: «Какие управленческие инновации фактически внедрялись в компаниях, действующих на российском рынке за последние три года?».

Ответы на поставленные исследовательские вопросы были сформированы на основании анализа данных, полученных в рамках уже упомянутого научно-исследовательского проекта НИУ ВШЭ «Исследование менеджеральных практик и инноваций российских и глобальных компаний, осуществляющих свою деятельность в России». Был проведен опрос респондентов в г. Москве и Московской области с применением количественных методов исследования в период 2019—2020 гг.

Отбор респондентов был проведен с применением метода случайной бесповторной выборки, которая была произведена с учетом:

— включения в выборку респондентов, отражающих половозрастную характеристику занятого населения г. Москвы,

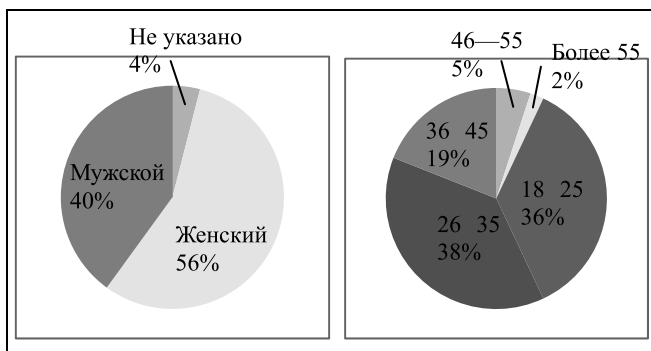


Рис. 1. Половозрастная структура выборки респондентов

- наличия в выборке респондентов с разным стажем работы,
- дифференциации респондентов в выборке по уровню занимаемой должности,
- присутствия в выборке компаний с иностранным капиталом и российских компаний-экспортеров.

Диверсификация компаний в выборке обусловлена их различиями в процессе внедрения управленческих инноваций под влиянием особенностей внешней среды. Мультинациональные компании имеют ряд отличительных особенностей в процессе осуществления управленческих инноваций ввиду имеющихся международных управленческих практик, сформированных вне российского рынка.

Формирование выборки респондентов с учетом обозначенных выше факторов обеспечило достаточную репрезентативность респондентской базы исследования. В исследовании приняло участие 1025 сотрудников из 791 компании. Структура выборки респондентов по возрасту и полу представлена на рис. 1. Такая структура приближена к половозрастной структуре занятого населения г. Москвы², что позволяет сделать вывод о репрезентативности выборки респондентов, принявших участие в исследовании.

Структура различных категорий сотрудников, имеющих разный стаж работы в компаниях, коррелирует с данными по частоте смены места работы среди сотрудников российских компаний³ (рис. 2, см. третью стр. обложки).

Наличие разных категорий сотрудников по полу, возрасту, должности и стажу работы свидетельствует о достаточной высокой репрезентативности выборки, позволившей авторам данного исследования сделать выводы о характеристиках

² Статистический сборник «Труд и занятость населения Москвы 2015». Департамент труда и социальной защиты населения города Москвы. 2015 г.

³ <https://www.superjob.ru/research/articles/111767/dolshe-vsego-na-odnom-meste-rabotayut-medsestry-i-uchitelya/>

процесса внедрения управленческих инноваций на уровне компаний, учитывающие специфику отдельных групп сотрудников.

Структура выборки респондентов по уровню занимаемой должности представлена всеми категориями сотрудников (рис. 3).

Структура компаний по степени интернационализации бизнеса представлена на рис. 4. Наличие в выборке мультинациональных компаний и российских компаний-экспортеров позволило выявить присущие им отличия в процессе управленческих инноваций, которые, в свою очередь, обусловлены отличной от российского рынка внешней средой деятельности компаний.

Для ответа на первый исследовательский вопрос об изучении областей внедрения управленческих инноваций применялись количественные методы анализа. Был сформирован закрытый пе-



Рис. 3. Структура выборки респондентов по уровню занимаемой должности

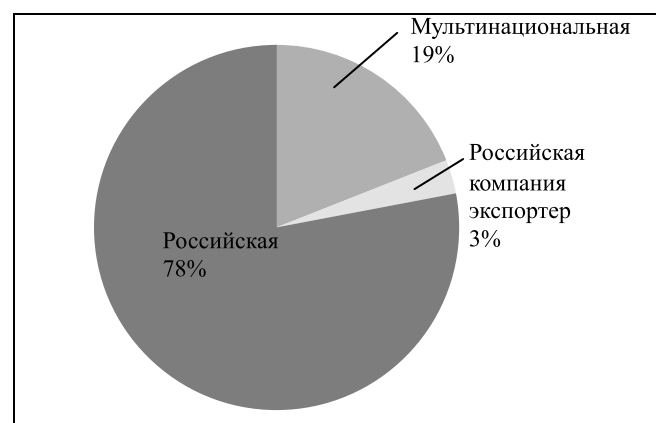


Рис. 4. Структура компаний, по степени интернационализации бизнеса

Рисунки к статье Н.И. Гусевой, Я.Д. Советкина

«КЛЮЧЕВЫЕ ОБЛАСТИ ВНЕДРЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ В РОССИЙСКИХ И МУЛЬТИНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЯХ, ДЕЙСТВУЮЩИХ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ»

(с. 52–62)



Рис. 2. Структура выборки респондентов по стажу работы в компании

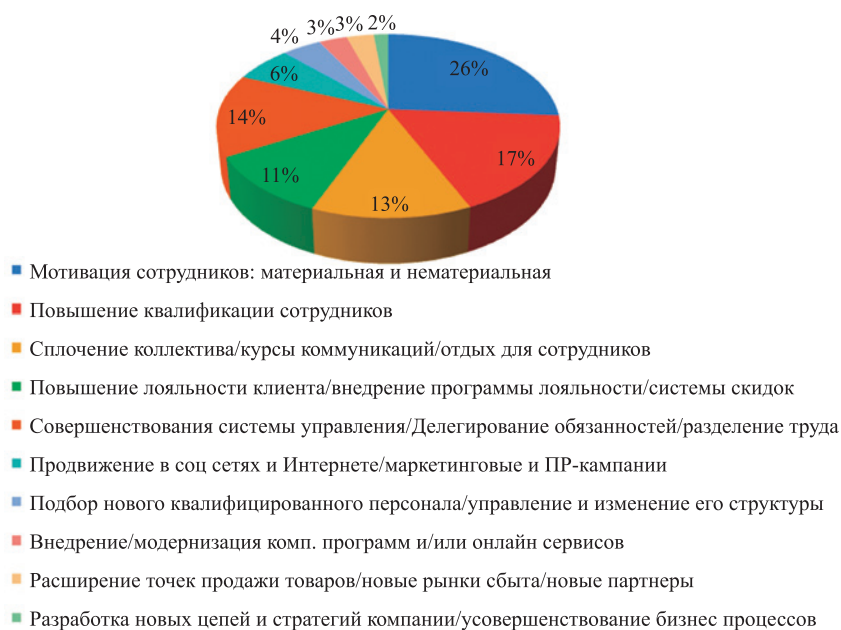


Рис. 6. Структура наиболее значимых управленческих инноваций, внедренных в компаниях, действующих на российском рынке, в 2016–2019 гг.

речень процессов в организации, которые были включены в опции ответов для респондентов в рамках проведенного исследования. Основываясь на практическом опыте, авторы проводимого исследования выделили наиболее инновационные процессы в деятельности компаний, которые чаще всего затрагивались управленческими инновациями в тех или иных компаниях. Список состоял из таких процессов: внутренние коммуникации, построение команд, переговоры, мотивация, лидерство, управление клиентским опытом, управление процессами. Также респондентам был предложен вариант ответа «иное» и возможность в свободной форме указать область внедрения управленческих инноваций, распространенную в его/ее компании, но не включенную в сформированный закрытый перечень.

Управление процессами как область внедрения управленческих инноваций включает в себя подходы и практики менеджмента, направленные на сокращение затрачиваемых ресурсов для обеспечения внутрикорпоративных процессов. Иными словами, этот тип управленческих инноваций направлен не на повышение результативности процессов (как остальные упомянутые в исследовании области внедрения инноваций), а на снижение затрат на их обеспечение и поддержание (повышение эффективности процессов). В рамках настоящего исследования измерение результативности инноваций такого типа не проводилось, поскольку эта тема является очень обширной и требует отдельного изучения.

Для ответа на второй исследовательский вопрос респондентам была предложена опция открытого вопроса о наиболее значимых управленческих инновациях, выполненных в компании за последние три года. Полученные в рамках данного блока исследования ответы были сгруппированы по типу предложенных респондентами процессов и проанализированы на соответствие областям фактически внедренных управленческих инноваций в российских и мультинациональных компаниях за последние три года. Это также позволило валидировать сформированный закрытый перечень областей внедрения управленческих инноваций при анкетировании респондентов.

3. КЛЮЧЕВЫЕ ОБЛАСТИ ВНЕДРЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ В РОССИЙСКИХ И МУЛЬТИНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЯХ

3.1. Выявление ключевых областей внедрения управленческих инноваций

Результаты, полученные в ходе проведенного эмпирического исследования, показали, что процесс мотивации сотрудников является наиболее

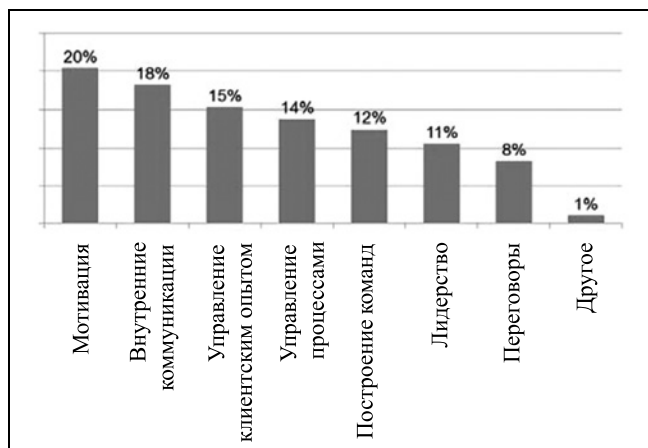


Рис. 5. Области внедрения управленческих инноваций

характерной областью внедрения управленческих инноваций в российских и мультинациональных компаниях, действующих на российском рынке (см. рис. 5), его доля составляет 20 % среди всех упомянутых респондентами областей внедрения. На втором месте находится процесс внутренних коммуникаций — 18 % среди всех ответов респондентов. Таким образом, каждая пятая инновация среди внедренных в компаниях, действующих на российском рынке, происходит либо для повышения эффективности мотивации сотрудников, вовлечения их в процесс достижения целей компаний, либо для обеспечения процесса внутренней коммуникации. Такой вывод является достаточно интересным и неожиданным, поскольку изначально в качестве приоритетной области внедрения управленческих инноваций в компаниях, действующих на российском рынке, рассматривалось управление клиентским опытом, замыкающее топ-3 областей по результатам проведенного исследования (см. рис. 5).

Управление процессами в компаниях, действующих на российском рынке, также изначально рассматривалось авторами как потенциально приоритетная область внедрения управленческих инноваций, однако этот процесс занял четвертое место, составив 14 % в рейтинге, не войдя в топ-3 областей.

Построение команд (12 %) и эффективное лидерство (11 %) имеют небольшое отличие по степени значимости, однако заметно уступают лидерам сформированного рейтинга значимости областей внедрения управленческих инноваций. Навыки ведения эффективных переговоров стали аутсайдером проведенного исследования, составив 8 %.

Для понимания особенностей и специфики областей внедрения управленческих инноваций для российских и мультинациональных компаний, действующих на российском рынке, был про-



веден анализ областей формирования инноваций в зависимости от различных видов экономической деятельности, размера бизнеса и степени интернационализации компаний. Данный анализ показал значительные отличия в областях внедрения управленческих инноваций.

3.2. Особенности областей внедрения управленческих инноваций в зависимости от видов экономической деятельности

Изучение областей внедрения управленческих инноваций было основано на рассмотрении следующих видов экономической деятельности компаний, принявших участие в исследовании:

- промышленное производство,
- транспорт, информация и связь,
- оптовая и розничная торговля,
- гостиничный и ресторанный бизнес,
- издательская и полиграфическая деятельность,
- образование и наука,
- культура и спорт,
- другое.

Анализ полученных данных показал, что для компаний из групп «промышленное производство», «образование и наука» и «культура и спорт» характерны определенные отличия в значимости областей внедрения управленческих инноваций по сравнению с общей выборкой компаний, принявших участие в исследовании (табл. 1, ср. с рис. 5).

Для компаний из группы «промышленное производство» наиболее значимой областью внедрения УИ является процесс внутренних коммуникаций — 26 %, тогда как процесс мотивации заметно менее значим и составляет 16 %. Процесс внутренних коммуникаций, напротив, является наиболее значимым по сравнению с компаниями других видов экономической деятельности. В целом, можно утверждать, что для компаний из группы «промышленное производство» наблюдаются одни из самых низких значений по всем областям внедрения управленческих инноваций, касающихся персонала: процессы построения команд (11 %), мотивации (16 %) и лидерства (8 %). Также отметим

достаточно низкую степень значимости по областям, связанным с клиентским взаимодействием, — процессы переговоров (8 %) и управления клиентским опытом (13 %). Таким образом, компании из группы «промышленное производство» прежде всего фокусируются на управленческих инновациях в области внутренних процессов, однако мало внимания уделяют процессам, связанным с персоналом и клиентами, по сравнению с компаниями, осуществляющими другие виды экономической деятельности.

Для компаний, представляющих сектор «образование и наука», процесс управления клиентским опытом имеет наибольшую значимость по сравнению с компаниями, представляющими другие виды экономической деятельности, составляя 19 %. Этот процесс имеет чуть большую значимость по сравнению с процессом мотивации (18 %) (см. табл. 1). Таким образом, среди компаний, действующих на российском рынке, на процессе управления клиентским опытом больше всего сфокусированы компании, относящиеся к сфере образования и науки.

Для компаний из группы «культура и спорт» процесс построения команд (16 %) имеет большую значимость по сравнению с управлением процессами (11 %). Также процесс построения команд (16 %) является более значимым по сравнению с процессом внутренних коммуникаций (14 %) для компаний данного типа (см. табл. 1). При этом отметим, что управление процессами для данного типа компаний является наименее значимым по сравнению с компаниями других видов экономической деятельности. Процесс построения команд, напротив, является наиболее значимым по сравнению с компаниями других видов экономической деятельности. Полученные результаты объясняются более простыми внутренними процессами для компаний данного типа по сравнению с другими компаниями, поэтому для них меньшую значимость имеют процессы внутренних коммуникаций и построения процессов, однако более значимым являются процессы построения команд и мотивации.

Таблица 1

Особенности областей внедрения управленческих инноваций в разрезе видов экономической деятельности компаний

Вид экономической деятельности	Области внедрения УИ, %							
	Внутренние коммуникации	Построение команд	Переговоры	Мотивация	Лидерство	Управление клиентским опытом	Управление процессами	Другое
Промышленное производство, включая хранение	26	11	8	16	8	13	15	2
Образование и наука	21	12	8	18	7	19	15	0
Культура и спорт	14	16	11	20	13	14	11	0

3.3. Особенности областей внедрения управленческих инноваций в зависимости от размера бизнеса компаний

Структура ответов респондентов в зависимости от размера бизнеса компаний показывает определенные отличия в степени значимости областей внедрения управленческих инноваций по сравнению с общей выборкой компаний (табл. 2, ср. с рис. 5).

Существенные различия были выявлены по процессу «переговоры». Данная область имеет наибольшее значение для компаний среднего бизнеса (14 %) и наименьшее — для представителей крупного бизнеса (6 %), что обусловлено более жесткой конкурентной средой у компаний среднего бизнеса, требующей инновационных подходов в области проведения переговоров с поставщиками и покупателями, тогда как для представителей крупного бизнеса область переговоров является более устоявшейся бизнес-практикой, не требующей инновационных подходов. Также объяснение такого различия в степени значимости объясняется тем, что в крупных компаниях многие сотрудники не участвуют в процессе переговоров и не задействованы во внедрении управленческих инноваций в данной области.

Для компаний, представляющих средний бизнес, характерна примерно одинаковая степень значимости для всех областей внедрения управленческих инноваций, за исключением процесса мотивации — 21 % (см. табл. 2). Полученные результаты свидетельствуют о том, что компании,

представляющие средний бизнес, уделяют большее внимание процессу мотивации и в равной степени фокусируются на всех остальных областях внедрения управленческих инноваций.

Управление клиентским опытом как область внедрения УИ наиболее значимо для компаний малого бизнеса (17 %), тогда как наименьшая значимость отмечается для крупного бизнеса (13 %) (см. табл. 2). Такие отличия объясняются разным уровнем влияния покупателей на компании данных типов. Для малого бизнеса издержки переключения потребителей достаточно низкие и лояльность потребителей для данного сегмента бизнеса очень важна. В части компаний — представителей крупного бизнеса данный фактор может быть менее значимым с учетом большого объема контрактов, крупных скидок, монопольного положения.

3.4. Особенности областей внедрения управленческих инноваций в зависимости от степени интернационализации компаний

Области внедрения управленческих инноваций имеют свои особенности в зависимости от степени интернационализации компаний (табл. 3).

Для российских компаний-экспортеров процессы внутренних коммуникаций (21 %), управления клиентским опытом (17 %) и переговоров (11 %) являются более значимыми по сравнению с компаниями других типов (см. табл. 3). Такие результаты обуславливаются более жесткой внешней конкурентной средой для компаний данного типа

Таблица 2

Особенности областей внедрения управленческих инноваций в разрезе размера бизнеса компаний

Размер бизнеса компаний	Области внедрения УИ, %							
	Внутренние коммуникации	Построение команд	Переговоры	Мотивация	Лидерство	Управление клиентским опытом	Управление процессами	Другое
Крупный	19	13	6	22	12	13	14	1
Средний	14	13	14	21	11	14	13	1
Мелкий	19	12	9	20	10	17	14	1

Таблица 3

Особенности областей внедрения управленческих инноваций в зависимости от степени интернационализации компаний

Степень интернационализации компании	Области внедрения УИ, %							
	Внутренние коммуникации	Построение команд	Переговоры	Мотивация	Лидерство	Управление клиентским опытом	Управление процессами	Другое
Мультинациональная	19	14	7	22	12	12	11	1
Российская компания — экспортер	21	13	11	21	7	17	10	0
Российская	18	12	8	20	10	16	15	1



и необходимостью быстрого принятия решений для завоевания и удержания клиентов.

Мультинациональные компании заметно меньше российских фокусируются на процессах управления клиентским опытом (12 % против 16 %) и управления процессами (11 % против 15 %) как на областях внедрения управленческих инноваций. С точки зрения авторов, устоявшиеся практики управления клиентским опытом и организации внутренних процессов приводят к меньшей потребности во внедрении управленческих инноваций в указанных областях для мультинациональных компаний.

Однако управленческие инновации по процессам лидерства и построения команд более характерны для мультинациональных компаний (см. табл. 3), что объясняется меньшей готовностью к изменениям в стилях лидерства среди российских компаний, руководство которых остается консервативным в части внедрения новых управленческих практик в процессах управления персоналом в целом и лидерства в частности.

В рамках проведенного исследования были проанализированы ключевые особенности областей внедрения управленческих инноваций при анализе компаний в зависимости от видов экономической деятельности (см. табл. 1), их размера (см. табл. 2) и степени интернационализации (см. табл. 3). Полученные результаты показали, что вид экономической деятельности, размер бизнеса и степень интернационализации компаний оказывают влияние и обуславливают специфику областей внедрения управленческих инноваций.

4. ФАКТИЧЕСКИ ВНЕДРЕННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ В РОССИЙСКИХ И МУЛЬТИНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЯХ ЗА ПЕРИОД 2016—2019 гг.

В ходе проведенного исследования респондентам был задан вопрос: «Какие самые значимые управленческие инновации внедрялись в рамках вашей компании за последние три года?». Полученные результаты (рис. 6, см. третью стр. обложки) отражают общую тенденцию областей внедрения управленческих инноваций (см. рис. 5); тем не менее, существуют определенные особенности.

Процесс мотивации сотрудников был выделен респондентами как наиболее значимая область внедряемых управленческих инноваций в российских и мультинациональных компаниях, действующих на российском рынке, и составил 26 % от общего числа ответов респондентов. Такие результаты коррелируют с данными, полученными в ходе опроса респондентов по перечню областей внедрения управленческих инноваций (см. рис. 5), где процесс мотивации был оценен респондентами, как наиболее значимый (20 % от общего числа ответов).

«Повышение квалификации сотрудников» занимает второе место (17 %) по значимости управленческих инноваций, внедряемых в последние три года в компаниях. Эти данные отличаются от результатов, полученных в ходе опроса респондентов по областям внедрения управленческих инноваций (см. рис. 5), в рамках которого процесс повышения квалификации сотрудников не выделялся. Такое отличие обусловлено тем, что процесс повышения квалификации рассматривался авторами исследования как составная часть инноваций в других обозначенных процессах (мотивация, внутренние коммуникации, управление клиентским опытом и т. д.). Тем не менее, полученные результаты указывают на необходимость выделения процесса повышения квалификации сотрудников в отдельный блок в качестве одной из наиболее значимых областей внедрения управленческих инноваций.

На третьем месте по значимости управленческих инноваций, внедренных за последние три года в российских и мультинациональных компаниях, действующих на российском рынке, является процесс совершенствования системы управления (13 %). Этот процесс был сопоставлен с управлением процессами, выделенным в ходе опроса респондентов по областям внедрения управленческих инноваций (см. рис. 5). Ранее было упомянуто о том, что управление процессами как область внедрения управленческих инноваций включает в себя подходы и практики менеджмента, направленные на снижение затрат (повышение эффективности процессов). Таким образом, можно сделать вывод о том, что управление процессами является достаточно приоритетной, но не самой значимой областью внедрения управленческих инноваций для компаний, действующих на российском рынке.

Командообразование и курсы по коммуникации (13 %) находятся на четвертом месте по уровню значимости среди отмеченных респондентами управленческих инноваций, внедренных за последние три года. Процессы внутренней коммуникации и построения команд так же, как и процесс мотивации, являются одними из наиболее значимых среди отмеченных респондентами фактически внедряемых управленческих инноваций в последние три года.

Таким образом, результаты исследования фактически внедренных управленческих инноваций подтверждают ранее сделанный вывод, что российские и мультинациональные компании, действующие на российском рынке, фокусируются в первую очередь на внутренних процессах взаимодействия и мотивации сотрудников.

«Внедрение программы лояльности клиентов» — эта группа ответов респондентов занимает пятое место по значимости среди управленческих инно-

ваний, внедренных за последние три года в российских и мультинациональных компаниях. Данные процессы соотносятся с управлением клиентским опытом, выделенным в ходе опроса респондентов по исследованию областей внедрения управленческих инноваций (см. рис. 5). Полученные результаты свидетельствуют о том, что управление клиентским опытом, так же как и управление процессами, является важной, но не входящей в топ-3 областью внедрения управленческих инноваций среди компаний, действующих на российском рынке.

В заключение отметим, что процесс переговоров не был указан респондентами как одна из фактически внедренных компаниями в России значимых инноваций за период 2016—2019 гг. Данный процесс получил также наименьшую значимость среди ключевых областей внедрения управленческих инноваций в российских и мультинациональных компаниях. Таким образом, процесс ведения переговоров, а также «мягкие навыки» и компетенции сотрудников в данной области не рассматриваются российскими и мультинациональными компаниями как область наиболее значимых управленческих инноваций.

5. ОГРАНИЧЕНИЯ И ОБЛАСТИ ДАЛЬНЕЙШИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Представленное исследование основывается на репрезентативной базе данных, полученных в ходе опроса сотрудников из 791 российской и мультинациональной компании, действующих на российском рынке. Тем не менее, существует ряд ограничений проведенного исследования, которые с точки зрения авторов могут рассматриваться в качестве направления для дальнейших исследований:

- расширение географии проводимого исследования и вовлечение других регионов Российской Федерации позволит выявить ряд региональных отличий в областях внедрения управленческих инноваций;
- включение в выборку компаний из блоков экономической деятельности «финансовая деятельность и операции с недвижимым имуществом», а также «транспорт, информация и связь» позволит выявить специфику в области управленческих инноваций для компаний указанных видов экономической деятельности;
- изучение отдельных практических примеров по внедрению управленческих инноваций с применением метода case study позволит выявить отличительные характеристики процесса управленческих инноваций для отдельных типов управленческих практик и компаний.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В статье представлены теоретическая и эмпирическая части исследования, предметом которого стали области внедрения управленческих инноваций для российских и мультинациональных компаний, действующих на российском рынке.

В теоретической части исследования представлен анализ процесса внедрения управленческих инноваций. Авторы предлагают рассмотреть внедрение управленческих инноваций как процесс принятия решения организацией о начале использования, а также непосредственное применение новых управленческих практик, подходов, процессов и техник. Кроме того, сформировано новое представление о процессе внедрения управленческих инноваций с разделением его на два подпроцесса: процесс принятия решения о внедрении УИ и процесс непосредственного внедрения УИ.

Проведенное эмпирическое исследование на основе базы данных, сформированной в ходе опроса 1025 сотрудников из 791 российских и мультинациональных компаний, действующих на российском рынке, позволило сформировать ответы на поставленные в настоящей статье исследовательские вопросы об областях внедрения управленческих инноваций.

Основной исследовательский вопрос, сформулированный авторами, заключался в исследовании ключевых областей внедрения управленческих инноваций в российских и мультинациональных компаниях, действующих на российском рынке. Он был декомпозирован на два исследовательских вопроса второго уровня. Полученные результаты позволили сделать вывод, что российские и мультинациональные компании, действующие на российском рынке, фокусируются прежде всего на внутренних процессах взаимодействия и мотивации сотрудников.

Первый вопрос второго уровня (RQ 1) заключался в выявлении особенностей областей внедрения управленческих инноваций в зависимости от видов экономической деятельности, размера бизнеса и степени интернационализации компании. Среди особенностей выделим такие ключевые аспекты:

- компании из группы «промышленное производство» прежде всего уделяют внимание управленческим инновациям в области внутренних процессов, однако недостаточно уделяют внимания процессам, связанным с персоналом и клиентами по сравнению с компаниями, осуществляющими другие виды экономической деятельности;
- компании, представляющие средний бизнес, придают большее значение процессу мотивации и заметно меньше, но в равной степени фо-



кусируются на всех остальных областях внедрения управленческих инноваций;

- устоявшиеся практики управления клиентским опытом и организации внутренних процессов приводят к меньшей потребности во внедрении управленческих инноваций в данных областях для мультинациональных компаний по сравнению с российскими компаниями.

Для получения ответа на второй исследовательский вопрос (RQ 2) было проведено изучение управленческих инноваций, которые фактически внедрялись в компаниях, действующих на российском рынке за период 2016—2019 гг. Полученные результаты позволили сделать вывод, что российские и мультинациональные компании фокусируются на внутренних процессах взаимодействия, мотивации, а также отдельно выделяют процесс повышения квалификации сотрудников. Изучение фактически внедренных управленческих инноваций позволило выделить две особенности, характерные для компаний, действующих на российском рынке:

- управление клиентским опытом, так же как и управление процессами, является важной, но не значимой областью внедрения управленческих инноваций среди компаний, действующих на российском рынке;
- полностью отсутствует внимание к развитию управленческих инноваций в области ведения переговоров среди российских и мультинациональных компаний, действующих на российском рынке.

Результаты, полученные в рамках исследования, имеют практическую значимость. Так, компаниям, осуществляющим деятельность в области промышленного производства, стоило бы больше внимания уделять процессам, связанным с персоналом и клиентами. Организация внутренних процессов и управление клиентским опытом требуют большего внимания со стороны российских компаний, поскольку они отстают в этой области от мультинациональных компаний. Проведение переговоров требует отдельного внимания со стороны руководства компаний, поскольку наличие «мягких навыков» является важной составляющей повышения конкурентоспособности компаний как на российском, так и на глобальных рынках.

Выводы, сделанные в ходе исследования, могут быть использованы как в дальнейших исследованиях, так и в практике инновационного управления компаниями.

ЛИТЕРАТУРА

1. Heij, C.V., Volberda, H., Van den Bosch, F.A.J., Hollen, R.M.A. How to leverage the impact of R & D on product innovation? The moderating effect of management innovation / R and D Management 2019. — Vol. 50, no. 2. — P. 277—294.
2. Khosravi, P., Newton, C., Rezvani, A. Management innovation: A systematic review and meta-analysis of past decades of research / European Management Journal. — 2019. — Vol. 37, no. 6. — P. 694—707.
3. Zhang, Y., Khan, U. The influence of management innovation and technological innovation on organization performance. A mediating role of sustainability / Sustainability. — 2019. — Vol. 11, no. 2. — P. 495.
4. Guzman, F.A., Espejo, A. Introducing changes at work: How voice behavior relates to management innovation / Journal of Organizational Behavior. — 2019. — Vol. 40, no. 1. — P. 73—90.
5. Kimberly, J.R. Managerial innovation / In P.C. Nystrom & W.H. Starbuck (Eds.), Handbook of organizational design. — New York: Oxford University Press, 1981. — No. 1. — P. 84—104.
6. Hamel, G. The why, what and how of management innovation / Harvard Business Review. — 2006. — Vol. 84, no. 2. — P. 72—84.
7. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD. — Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, 2018.
8. Burns, T., & Stalker, G.M. The management of innovation. — London: Tavistock Publications, 1961.
9. Duncan, R.B. 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. — New York: North-Holland, 1976. — P. 167—188.
10. Van de Ven, A.H. Central problems in the management of innovation / Management Sci. — 1986. — Vol. 32. — P. 590—607.
11. Roberts, E.B. Managing invention and innovation / Research Management. — 1988. — Vol. 31, no. 3. — P. 11—29.
12. Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency complete or complement each other? / Journal of Organizational Behavior. — 2004. — Vol. 25. — P. 179—199.
13. Damanpour, F., Schneider, M. Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization, and top managers / British Journal of Management. — 2006. — Vol. 17, no. 3. — P. 215—236.
14. Damanpour, F., Aravind, D. Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents / Management and Organization Review. — 2011. — Vol. 8, no. 2. — P. 423—454.
15. Batkovskiy, A.M., Kalachikhin, P.A., Semenova, E.G., et al. Component methodology for creating and implementing organizational innovations in business companies / Indian Journal of Science and Technology. — 2016. — No. 9 (27).
16. Омельченко М.А. Управленческие инновации: сущность, виды, особенности внедрения // Вестник университета. — 2017. — № 3. — С. 154—157. [Omelchenko, M. Innovation management: essence, types, the particular implementation // Vestnik Universiteta. — 2017. — No. 3. — S. 154—157. (In Russian)]
17. Damanpour, F. Organizational innovation: a meta-analysis of the effects of determinant and moderators / Academy of Management Journal. — 1991. — Vol. 34. — P. 555—590.
18. Klein, K.J., Sorra, J.S. The challenge of innovation implementation / Academy of Management Journal. — 1996. — Vol. 21, no. 1. — P. 1055—1080.
19. Repenning, N.P. A simulation-based approach to understanding the dynamics of innovation implementation / Organization Science. — 2002. — Vol. 13, no. 2. — P. 109—127.
20. Damanpour, F., Schneider, M. Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers / Journal of Public Administration Research and Theory. — 2009. — No. 19. — P. 495—522.
21. Chung, G.H., Choi, J.N. Innovation Implementation as a Dynamic Equilibrium: Emergent Processes and Divergent Outcomes / Group & Organization Management. — 2018. — Vol. 43, no. 6. — P. 999—1036.

22. Zaltman, G., Duncan, R., Holbek, J. Innovations and Organizations. — New York: Wiley, 1973.
 23. Daft, R.L. A dual-core model of organizational innovation / Academy of Management Journal 2. — 1978. — Vol. 1, no. 2. — P. 193–210.
 24. Angle, H.L., Van de Ven, A.H. 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. — New York: Oxford University Press, 2000. — P. 663–697.
 25. Aiken, M., Hage, J. The Organic Organization and Innovation / Sociology. — 1971. — Vol. 5, no. 1. — P. 63–82.
 26. Birkinshaw, J., Mol, M. How management innovation happens / Sloan Management Review. — 2006. — Vol. 47, no. 4. — P. 81–88.
 27. Evan, W.M., Black, R. Innovation in business organizations: Some factors associated with success or failure of staff proposals / Journal of Business. — 1967. — Vol. 40, no. 4. — P. 519–530.
 28. Damanpour, F., Evan, W.M. Organizational innovation and performance — the problem of organizational lag / Administrative Science Quarterly. — 1984. — Vol. 29, no. 3. — P. 392–409.
 29. Klein, K.J., Knight, A.P. Innovation implementation — Overcoming the challenge / Current Directions in Psychological Science. — 2005. — Vol. 14, no. 5. — P. 243–246.
 30. Walker, R.M., Damanpour, F., Devece, C.A. Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management / Journal of Public Administration Research and Theory. — 2011. — Vol. 21, no. 2. — P. 367–386.
 31. Chung, G.H., Choi, J.N., Du, J. Tired of innovations? Learned helplessness and fatigue in the context of continuous streams of innovation implementation / Journal of organizational behavior. — 2017. — Vol. 38, no. 7. — P. 1130–1148.
 32. Ассоциация менеджеров России. Организационно-управленческие инновации: Экономика, основанная на знаниях. Национальный доклад, подготовленный Ассоциацией менеджеров России. — М.: AMP, 2008. [Assotsiatsiya menedzherov Rossii. Organizatsionno-upravlencheskie innovatsii: Ekonomika, osnovannaya na znaniyakh. Nacional'nyy doklad, podgotovlennyy Assotsiatsiej menedzherov Rossii. — М.: AMP, 2008. (In Russian)]
 33. Клевцова К.С. Управленческие инновации и их применение в российских компаниях // Молодой ученый. — 2017. — № 3 (137) — С. 154–157. [Klevtsova, K.S. Management innovations and their application in Russian companies // Molodoi uchenyi. — 2017. — No. 3 (137). — S. 154–157. (In Russian)]
 34. Gosselin, M. The effect of strategy and organizational structure on the adoption of Activity-Based Costing / Accounting, Organizations and Society. — 1997. — Vol. 22, no. 2. — P. 105–122.
 35. Wischnevsky, D.J., Damanpour, F. Radical strategic and structural change: Occurrence, antecedents and consequences / International Journal of Technology Management. — 2008. — Vol. 44, no. 1/2. — P. 53–80.
 36. Wang, P. Chasing the hottest IT: Effects of information technology fashion on organizations / MIS Quarterly. — 2010. — Vol. 34, no. 1. — P. 63–85.
 37. Altuwajjria, M.M., Khorsheed, M.S. A project-based model for successful IT innovation diffusion. International Journal of Project Management. — 2012. — No. 30. — P. 37–47.
 38. Jia, X., Chen J., Mei, L. How leadership matters in organizational innovation: A perspective of openness / Management Decision. — 2018. — Vol. 56, no. 1. — P. 6–25.
- Статья представлена к публикации членом редколлегии В.В. Ключковым.*
- Поступила в редакцию 15.10.2020, после доработки 19.01.2021.
Принята к публикации 21.01.2021.*
- Гусева Наталья Игоревна** — д-р социол. наук, PhD in Management sciences, ✉ natguseva@hse.ru,
- Советкин Ярослав Дмитриевич** — аспирант, ✉ y.sovetkin@gmail.com,
- Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики, г. Москва.

KEY AREAS FOR IMPLEMENTING MANAGEMENT INNOVATIONS WITHIN DOMESTIC AND MULTINATIONAL COMPANIES OPERATING IN RUSSIA

N.I. Guseva¹ and Y.D. Sovetkin²

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

¹ ✉ natguseva@hse.ru, ² ✉ y.sovetkin@gmail.com

Abstract. The highly complex, ambiguous, and turbulent business environment forces the leading multinational companies to search for new strategic capabilities, and management innovations are treated as an imperative for this development. However, top-management of the domestic companies operating in the Russian market is not focused sufficiently on management innovations. This paper considers the process of management innovations and key areas of their implementation within domestic and multinational companies operating in Russia. The empirical study described below involves 1025 employees from 791 companies operating in Moscow and Moscow oblast. According to the collected data, the companies operating in the Russian market primarily focus on employee motivation and building an effective communication process as the priority areas for implementing management innovations. Moreover, the type of economic activity, the size of business, and the degree of the company's internationalization are taken into account in the empirical study. Several peculiarities of the implementation areas of management innovations for domestic and multinational companies operating in Russia are identified.

Keywords: management innovations, process of management innovations, implementation of management innovations, implementation areas of management innovations, domestic companies, multinational companies.