

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ: ПОДХОД К ОПРЕДЕЛЕНИЮ И КЛАССИФИКАЦИИ

Я. Д. Советкин

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,  
Российская Федерация, 101000, Москва, ул. Мясницкая, 20

**Для цитирования:** Советкин Я. Д. 2020. Управленческие инновации: подход к определению и классификации. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 19 (4): 493–519. <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2020.404>

Управленческие инновации являются актуальной темой исследования для многих ученых, однако данное понятие недостаточно распространено в рамках российской научной и бизнес-среды. В статье представлен авторский подход к определению управленческих инноваций и их классификации, сформированный в результате исследования эволюции этого понятия, изучения отличительных характеристик управленческих инноваций, а также выявления взаимосвязи с более общим понятием «инновации». Понятие управленческих инноваций, а также обзор основных подходов к их трактовке основаны на трехэтапном библиографическом анализе научных исследований. В ходе каждого из этапов отбирались научные публикации по соответствующему набору ключевых слов, периоду публикации, а также индексу цитируемости. Было проанализировано 140 источников за период с 1975 по 2019 г. по базам данных научного цитирования Web of Science и Scopus. Результаты анализа позволили сформулировать авторское определение понятий «инновации» и «управленческие инновации». Сформированный в рамках статьи подход к определению и классификации управленческих инноваций может быть применен учеными в рамках дальнейших исследований по рассматриваемой тематике.

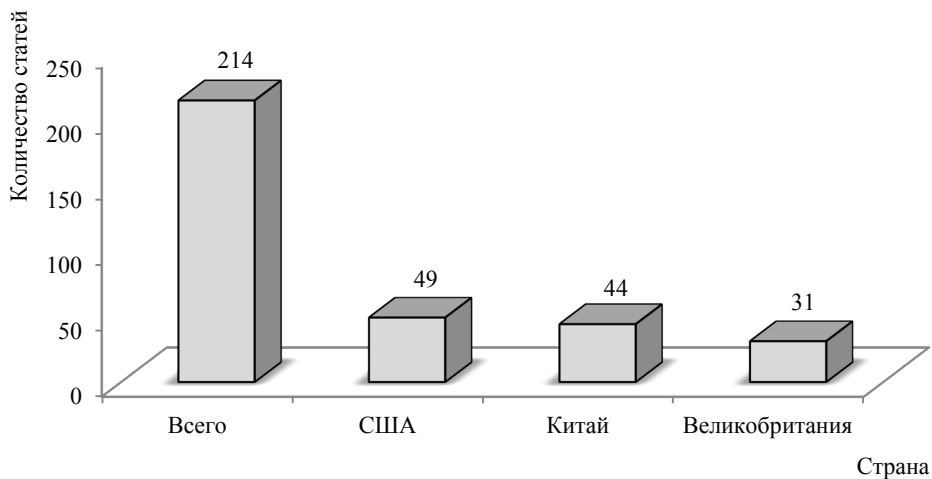
*Ключевые слова:* инновации, управленческие инновации, организационные инновации, административные инновации.

### ВВЕДЕНИЕ

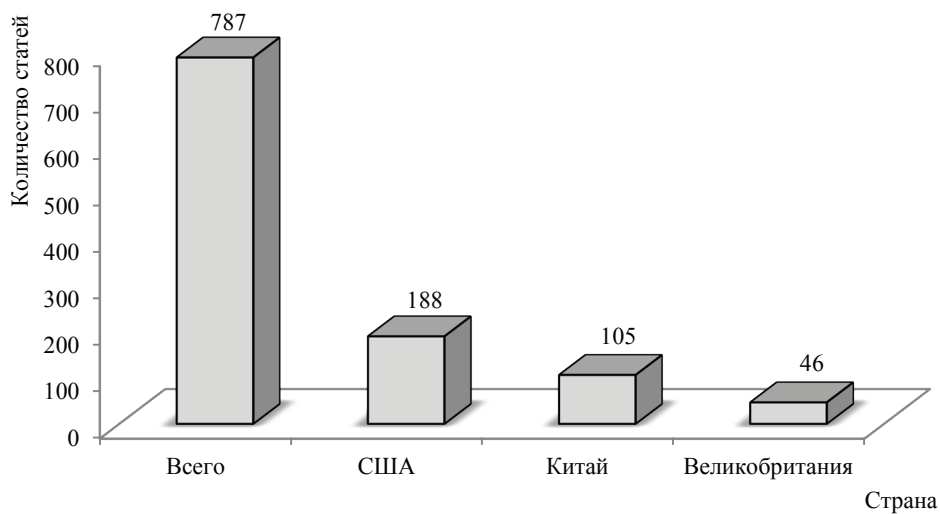
Управленческие инновации (management/managerial innovations) — актуальная тема исследования для многих ученых. Количество публикаций в мире по данной проблематике неуклонно растет, при этом лидерами являются крупнейшие экономики мира — США, Китай и Великобритания (рис. 1).

В российском бизнес-сообществе проблематика управленческих инноваций приобретает все большую значимость — многие компании тратят значительные ресурсы на внедрение новых управленческих практик, что свидетельствует о необходимости исследования управленческих инноваций и формирования подхода к их определению и классификации. Объединение анализа теоретических концеп-

ций с практикой использования управленческих инноваций позволит глубже понять специфику данной области и более эффективно внедрять такие инновации.



а) 2000–2009 гг.



б) 2010–2019 гг.

Рис. 1. Количество статей по тематике управленческих инноваций: Scopus, 2000–2019 гг.

Несмотря на важность управленческих инноваций, они остаются малоизученными [Stata, 1989; Birkinshaw, Mol, 2006; Hamel, 2006]. Во многих компаниях существуют группы НИОКР, формальные процессы по продуктовым инновациям, по редизайну бизнес-процессов для увеличения скорости и эффективности работы, однако недостаточное внимание уделяется тому типу инноваций, который имеет наибольшее значение, — управленческим инновациям [Hamel, 2006]. Схожие выводы содержатся во многих публикациях как зарубежных авторов (см., напр.: [Ceptureanu, Ceptureanu, 2019; Khosravi, Newton, Rezvani, 2019; Zhang, Khan, 2019; Heij et al., 2019]), так и российских (см., напр.: [Чечурина, 2010; Карлик, Платонов, 2015; Киселева, 2015; Клевцова, 2017; Batkovskiy et al., 2016; Maslennikov et al., 2017; Fartash et al., 2018]).

В исследовании [Birkinshaw, Mol, 2006] подчеркивается, что еще в 1947 г. Й. Шумпетер отмечал важность для экономического и социального прогресса не только технологических, но и управленческих инноваций [Schumpeter, 1947]. Согласно [Stata, 1989], во многих американских компаниях в конце XX в. «узким местом» (bottleneck) были не продуктовые и процессные, а именно управленческие инновации. В [Hamel, 2006] сделан вывод о том, что успех многих крупных компаний, среди которых DuPont, GE, Procter, Visa, Linux, Toyota, Whole Foods, во многом был обусловлен их вниманием к управленческим инновациям. В современных публикациях также отмечается, что управленческие инновации могут быть более важны для создания конкурентного преимущества, чем результаты научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (см., напр.: [Heij et al., 2019]). Схожую точку зрения можно найти и в [Сафиуллин, Маратканова, 2011; Омельченко, 2017; Sanidas, 2005; Birkinshaw, Mol, 2006; Damanpour, Aravind, 2011; Maslennikov et al., 2017; Khosravi, Newton, Rezvani, 2019; Zhang, Khan, 2019].

Утверждение Шумпетера об актуальности управленческих и технологических инноваций встречается во многих публикациях более позднего периода. Авторы работы [Damanpour, Evan, 1984] указывали, что внедрение управленческих инноваций более значимо, чем технологических, поскольку первые более эффективны с точки зрения результатов деятельности организации в долгосрочном периоде. Управленческие инновации могут менять организационный климат, коммуникации, внутрикорпоративные отношения между департаментами, политику по персоналу и т. д., что, в свою очередь, позволяет создавать условия для инициирования и адаптации технологических инноваций. В некоторых исследованиях (см., напр.: [Boonstra, Vink, 1996; Sanidas, 2005; Hamel, Breen, 2007; Damanpour, Aravind, 2011; Maslennikov et al., 2017]) подчеркивается, что сами по себе технологические инновации не могут обеспечить экономический рост компаний, для этого требуется внедрение управленческих инноваций. В [Hamidi, Benabdeljlil, 2015] на основе исследования 395 компаний Марокко показано, что чем чаще компания внедряет технологические инновации, тем в большей степени она склонна к адаптации управленческих инноваций. Полученные результаты подтверждают

необходимость управленческих инноваций для устойчивого развития компаний в долгосрочном периоде.

Несмотря на актуальность тематики управленческих инноваций, в научных публикациях встречаются разные, нередко противоречащие друг другу подходы к их определению и классификации. Кроме того, в русскоязычных источниках отсутствует детальный анализ понятия «управленческие инновации» и их классификация. Цель настоящей работы — дать ответ на вопрос о том, какой подход к определению и классификации управленческих инноваций может объединить результаты проведенных ранее исследований и служить основой для будущих работ по данной проблематике.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе анализируется эволюция термина «управленческие инновации», во втором — представлена методология проведенного библиографического исследования. В третьем разделе рассмотрены подходы к определению понятия «инновации», дана их классификация и описана взаимосвязь с управленческими инновациями. В четвертом — приведено определение понятия «управленческие инновации», представлен авторский подход к классификации управленческих инноваций. В заключении содержатся основные выводы проведенного исследования, а также направления для дальнейших исследований и практического применения полученных результатов.

## ЭВОЛЮЦИЯ ТЕРМИНА «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ»

Для формирования подхода к определению и классификации управленческих инноваций необходимо проанализировать становление и развитие данного термина и понятия. В рамках настоящей статьи управленческими называются инновации в области управленческих практик, процессов, структур или техник. Однако в научной литературе встречаются и другие термины — «организационные (organizational) инновации», «административные (administrative) инновации». С целью выявления схожих и отличительных характеристик был проведен анализ их использования (табл. 1).

Термин «организационные инновации» используется в работах, авторы которых подразделяют инновации на технологические и нетехнологические. Так, в [Chandler, 1962] выделяются продуктовые и процессные инновации и новые способы внутреннего устройства организации. В [Edquist, Hommen, McKelvey, 2001] под организационными инновациями понимаются новые способы организации бизнес-процессов, например НИОКР и инновации, связанные с координацией человеческих ресурсов. Авторы подчеркивают, что данный тип инноваций не включает технологическую составляющую и не основывается на формальных активностях в сфере НИОКР. В [Sanidas, 2005] предлагается классифицировать инновации по наличию/отсутствию в них технологической составляющей. В [Damanpour, Aravind, 2011] отмечается, что Й. Шумпетер, который впервые ввел в научный оборот понятие «организационные инновации» [Schumpeter,

1911], определил такой тип инноваций как новые способы организации (new ways of organizing).

Таблица 1. Анализ терминов, описывающих инновации в области управленческих практик, процессов, структур или техник

Термин	Характеристика	Автор
Организационные инновации	Используется для отделения данного типа инноваций от технологических инноваций и описывает организацию бизнес-процессов	[Асаул, 2009; Сафиуллин, Маратканова, 2011; Карлик, Платонов, 2015; Киселева, 2015; Schumpeter, 1911; Chandler, 1962; Edquist, Hommen, McKelvey, 2001; Sanidas, 2005; Batkovskiy et al., 2016; Fartash et al., 2018; Wang, Zatzick, 2019]
Административные инновации	Используется для отделения данного типа инноваций от продуктовых и технологических инноваций и описывает инновации, направленные на повышение результативности и эффективности управленческих процессов компании и ее административных систем	[Клевцова, 2017; Kimberly, Evanisko, 1981; Damanpour, Evan, 1984; Bantel, Jackson, 1989; Cho, Lee, Shin, 2019]
Управленческие инновации	Используется для описания управленческих изменений (что и как делают менеджеры компаний)	[Чечурина, 2010; Карлик, Платонов, 2015; Kimberly, Evanisko, 1981; Hamel, 2006; Hamel, Breen, 2007; Walker, Damanpour, Devece, 2011; Damanpour, Aravind, 2011; Hamidi, Benabdeljlil, 2015; Gobble, 2018; Khosravi, Newton, Rezvani, 2019; Zhang, Khan, 2019; Ceptureanu, Ceptureanu, 2019]

Административные инновации отделяются от продуктовых/сервисных и технологических инноваций. В [Kimberly, Evanisko, 1981; Damanpour, Evan, 1984] указывается, что, в отличие от продуктовых/сервисных инноваций, которые внедряются для удовлетворения потребностей клиентов, а также технологических инноваций, осуществляемых для изменения производственных процессов и производимой продукции, административные инновации ориентированы на результативность и эффективность управленческих процессов компании и ее административных систем. В [Bantel, Jackson, 1989] административные инновации рассматриваются как средство изменения процесса принятия решений в компании.

В работах, опубликованных в течение последних десяти лет, наибольшее распространение получил термин «управленческие инновации», который заменил организационные и административные инновации [Damanpour, Aravind, 2011, p. 429]. Впервые он был использован в [Kimberly, Evanisko, 1981] и трактовался авторами как программы и техники в области стратегии, структуры, процессов, представляющих собой инновационное изменение текущего состояния управления, которое влияет на суть, количество и качество информации, доступной в процессе принятия решений. В [Hamel, 2006] под управленческими инновациями понимается изменение традиционных принципов, процессов и практик управления, меняющих подход к менеджменту организации. Автор также предложил более простое определение управленческих инноваций и отметил, что они «изменяют то, как менеджеры делают свою работу» [Hamel, 2006, p. 75].

Необходимо подчеркнуть, что имеющиеся толкования понятия «управленческие инновации» основываются на работе [Kimberly, Evanisko, 1981]. Обобщая подходы к определению управленческих инноваций, можно сделать вывод о том, что все они описывают изменения, касающиеся того, что и как делают менеджеры компании. Причем новизна трактовок и практик рассматривается в зависимости от уровня анализа в исследовании. Данной точки зрения придерживаются и другие авторы (см., напр.: [Hamel, Breen, 2007; Damanpour, Devece, 2011; Vaccaro et al., 2012; Hamidi, Benabdeljlil, 2015; Gobble, 2018; Ceptureanu, Ceptureanu, 2019; Zhang, Khan, 2019]).

Таким образом, все три термина: «организационные инновации», «административные инновации» и «управленческие инновации», описывающие инновации в области управленческих практик, процессов, структур или техник, являются схожими по смыслу и не имеют кардинальных различий по содержанию. Кроме того, по основным международным базам данных научного цитирования Scopus и Web of Science (WoS) был проведен анализ частоты их упоминания путем сравнения количества научных источников, которые выдавались как результат поиска по каждому из ключевых слов. Период выборки при поисковых запросах не ограничивался (рис. 2).

Несмотря на то что в современных научных исследованиях наибольшее распространение получил термин «управленческие инновации» (см., напр.: [Jin, 2018; Kim, Ban, Leem, 2018; Ceptureanu, 2019]), в части работ речь идет об организационных инновациях (см., напр.: [Киселева, 2015; Batkovskiy et al., 2016; Li, Bhutto, Nasiri, 2018; Jia, Chen, Mei, 2018; Wang, Zatzick, 2019]). В [Карлик, Платонов, 2015] указывается, что в зарубежных академических источниках так и не сформировался общепринятый терминологический аппарат, поэтому авторами был предложен термин «организационно-управленческие инновации». Как представляется, такой подход противоречит терминологии, принятой международным научным сообществом, поскольку в англоязычных публикациях с высоким индексом цитирования данная формулировка не встречается, тем не менее она используется в русскоязычной литературе.

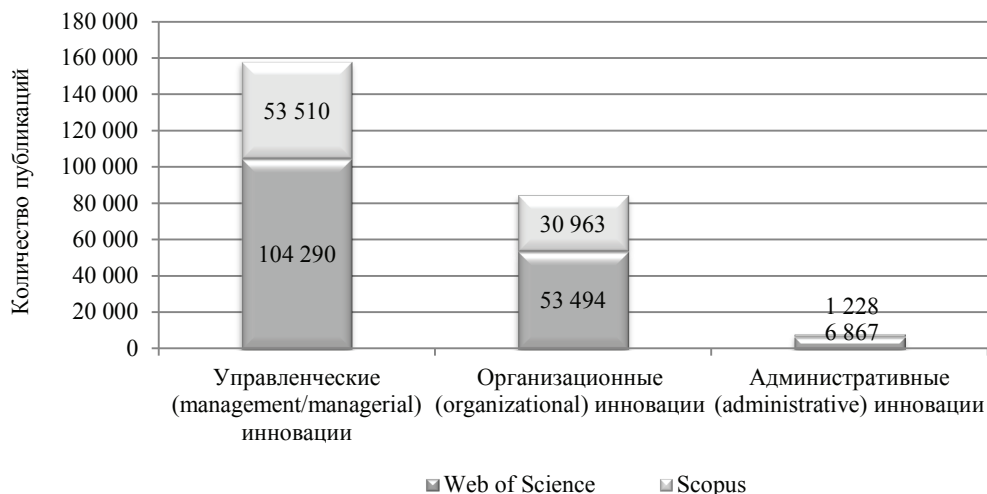


Рис. 2. Количество публикаций, описывающих инновации в области управленческих практик, процессов, структур или техник: Scopus и Web of Science, 1975–2018 гг.

В настоящей статье для описания инноваций в области управленческих практик, процессов, структур или техник предлагается использовать термин «управленческие инновации», поскольку он является наиболее общим и часто встречающимся в источниках, включенных в базы данных научного цитирования WoS и Scopus. Учитывая многообразие и неоднозначность трактовок, необходимо выявить его взаимосвязь с общим и хорошо изученным понятием «инновации».

## МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для раскрытия понятия «управленческие инновации», а также обзора основных подходов к изучению данного вида инноваций было проведено трехэтапное библиографическое исследование научных работ, наиболее близких к рассматриваемой тематике. Анализ проводился следующим образом:

- ♦ в ходе поиска по ключевым словам определялись научные источники, относящиеся к тематике управленческих инноваций;
- ♦ анализировались наиболее значимые источники в данной области знаний с использованием индекса цитируемости в качестве критерия;
- ♦ изучались как зарубежные, так и отечественные публикации последних пяти лет для понимания текущих трендов научных исследований.

Всего было проанализировано 140 публикаций в базах данных научного цитирования WoS<sup>1</sup> и Scopus за период с 1975 г. по ноябрь 2019 г. Самая ранняя

<sup>1</sup> По базам: Web of Science Core Collection (с 1900 г. по настоящее время), KCI — Korean Journal Database (с 1980 г.), MEDLINE® (с 1950 г.), SciELO Citation Index (с 2002 г.), Russian Science Citation Index (с 2005 г. по настоящее время).



публикация, попавшая в выборку, была датирована 1975 г. [Utterback, Abernathy, 1975]. Индексы цитирования отражают минимальные и максимальные значения данного показателя по статьям, вошедшим в выборку.

На первом этапе исследования были отобраны статьи с наибольшим индексом цитирования по следующим ключевым словам для поиска: «innovation», «management innovation», «managerial innovation», «управленческие инновации». Они были отобраны методом детерминированной целенаправленной выборки (nonprobability purposive sampling) [Saunders, Lewis, Thornhill, 2012]. Выбор ключевых слов основывался на их наибольшем соответствии тематике проводимого исследования. В первичный набор ключевых слов не включалось слово «инновация» — фокус был направлен именно на управленческие инновации и отбор.

Период выборки при поисковых запросах не ограничивался. В каждом поисковом запросе было отобрано до 10 научных источников с максимальным индексом цитирования<sup>2</sup> по каждой из баз данных (табл. 2). По некоторым ключевым словам общее количество источников оказалось менее 10, поэтому в выборку попали все проиндексированные. На этом этапе исследования выборку составили 26 источников за период с 1975 по 2018 г., в том числе по ключевому слову «управленческие инновации» — 5 публикаций на русском языке, размещенных в WoS, причем индекс их цитирования был равен 0 (табл. 2).

На *втором этапе* отбирались статьи с наибольшим индексом цитирования по ключевым словам «organizational innovation», «innovation implementation», «innovation diffusion», «management fashion», выбор которых базировался на их взаимосвязи с тематикой проводимого исследования, а также с основными идеями, отраженными в источниках, отобранных в рамках первого этапа. Период выборки не ограничивался. В каждом поисковом запросе было отобрано до 10 публикаций с максимальным индексом цитирования по WoS и Scopus (табл. 3). По итогам второго этапа в выборку вошли еще 36 источников за период с 1975 по 2018 г.

Всего в рамках первых двух этапов библиографического исследования было отобрано 62 статьи (1975–2018 г.) с индексами цитируемости от 0 до 12 476 в WoS и от 4 до 2 185 в Scopus (табл. 2 и 3). Такая выборка свидетельствует о достаточно широком периоде охвата и наличии в ней публикаций с высоким индексом цитируемости, что позволило сформировать теоретическую базу для анализа определений понятий «инновация» и «управленческая инновация», а также классификации инноваций и управленческих инноваций.

На *третьем этапе* исследования поиск проводился по ключевым словам, использованным на первом и втором этапах, в статьях, опубликованных в 2015–2019 гг. с целью рассмотреть актуальные научные источники по тематике управленческих инноваций. Особое внимание уделялось статьям за 2018 и 2019 гг. как наиболее приближенным к периоду проведения исследования (табл. 4).

<sup>2</sup> Количество в 10 наиболее цитируемых источников было определено как достаточный объем выборки для репрезентативности по тематике проведенного исследования.



Таблица 2. Первый этап библиографического исследования: публикации, отобранные по ключевым словам, 1975–2018 г. (ключевые слова: «innovation», «management innovation», «managerial innovation», «управленческие инновации»)

Ключевое слово	Годы публикации	Всего источников	Число индексируемых источников			Индекс цитирования (min/ max)	
			только в WoS	только в Scopus	и в WoS, и в Scopus	WoS	Scopus
Innovation	1975–2009 г.	6	1	0	5	24/12 476	27/2 185
Management innovation	1989–2018 г.	13	3	0	10	8/475	8/574
Managerial innovation	2011–2015 г.	2	1	0	1	2/115	181
Управленческие инновации	2006–2016 г.	5	5	0	0	0	—
Итого	1975–2018 г.	26	10	0	16	0 <sup>a</sup> /12 476 <sup>b</sup>	8 <sup>c</sup> /2 185 <sup>d</sup>

Примечания: <sup>a</sup> — [Heij et al., 2019]; <sup>b</sup> — [Cohen, Levintbal, 1990]; <sup>c</sup> — [Wischnevsky, Damanpour, 2008]; <sup>d</sup> — [Laurson, Salter, 2005].

Таблица 3. Второй этап библиографического исследования: публикации, отобранные по ключевым словам, 1975–2018 гг. (ключевые слова: «organizational innovation», «innovation implementation», «innovation diffusion», «management fashion»)

Ключевое слово	Годы публикации	Всего источников	Число индексируемых источников			Индекс цитирования (min/max)	
			только в WoS	только в Scopus	и в WoS, и в Scopus	WoS	Scopus
Organizational innovation	1975–2018 гг.	15	4	0	11	28/2 621	35/1 243
Innovation implementation	1982–2013 гг.	10	0	0	10	94/1 073	102/1 582
Innovation diffusion	2012 г.	1	0	0	1	15	16
Management fashion	1991–2016 гг.	10	1	0	9	2/888	4/1 197
Итого	1975–2018 гг.	36	5	0	31	2 <sup>a</sup> /2 621 <sup>b</sup>	4 <sup>c</sup> /1 582 <sup>d</sup>

Примечания: <sup>a</sup> — [Jia, Chen, Mei, 2018]; <sup>b</sup> — [Damapour, 1991]; <sup>c</sup> — [Damapour, Evan, 1984]; <sup>d</sup> — [Tornatzky, Klein, 1982].

Таблица 4. Количество источников, отобранных на третьем этапе библиографического исследования, 2014–2019 гг.

Ключевое слово	Всего источников	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Innovation	0	0	0	0	0	0	0
Management innovation	40	0	8	5	10	11	6
Managerial innovation	1	0	0	0	0	0	1
Управленческие инновации	0	0	0	0	0	0	0
Organizational innovation	10	0	2	1	2	4	1
Innovation implementation	7	0	2	0	4	1	0
Innovation diffusion	0	0	0	0	0	0	0
Management fashion	0	0	0	0	0	0	0
Итого	58	0	12	6	16	16	8

В результате анализа определены актуальные направления научной мысли по исследуемому вопросу и отобраны еще 58 источников с более низким индексом цитируемости. Отбор источников (до 30) осуществлялся по годам их публикации в каждом поисковом запросе по отдельным ключевым словам на основании индекса цитирования (от большего к меньшему). Наиболее часто встречались статьи за 2017 и 2018 гг., что свидетельствует о возрастающей актуальности рассматриваемой тематики. Поскольку на первых двух этапах анализа количество русскоязычных публикаций отечественных авторов оказалось незначительным, в данную выборку включались статьи российских авторов на английском языке с использованием базы Scopus, которая позволяет определить аффилиацию авторов.

Таким образом, всего по результатам трех этапов исследования было отобрано 120 источников. После изучения этих публикаций в выборку было добавлено еще 9 источников, не идентифицированных ранее. Это обусловлено тем, что в них

излагались идеи, на которые ссылались авторы ранее отобранных статей. Кроме того, в выборку были включены 11 статей по тематике управленческих инноваций на русском языке, отобранные в ходе поиска по ключевым словам «управленческие инновации» и «организационно-управленческие инновации» с использованием открытых источников, найденных при помощи поисковой системы Google. При выдаче поискового запроса отбирались результаты, выдаваемые на первых 10 страницах поиска, т. е. наиболее соответствующие запросу. Из полученных результатов были выбраны статьи, опубликованные в научных изданиях.

Итоговая выборка составила 140 научных источников. Распределение публикаций по годам показывает возросший интерес к данной тематике в последние годы (рис. 3).

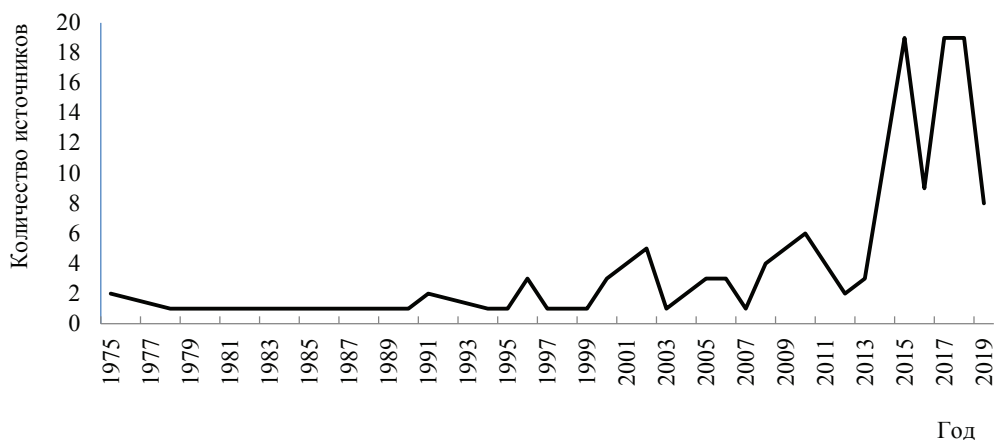


Рис. 3. Количество источников, отобранных в ходе трех этапов библиографического исследования, 1975–2019 гг.

Таким образом, проведенное библиографическое исследование позволило отобрать релевантные научные источники и на основе их анализа сформировать представление об эволюции термина «управленческие инновации», определении понятий «инновации» и «управленческие инновации», установить взаимосвязь между ними, а также сформировать авторскую классификацию управленческих инноваций.

## ИННОВАЦИИ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ И КЛАССИФИКАЦИЯ

**Понятие «инновация».** В Руководстве Осло понятие «инновация» определяется как «введение в употребление какого-либо нового или значительно улучшенного продукта (товара или услуги) или процесса, нового метода маркетинга или нового организационного метода в деловой практике, организации рабочих мест или внешних связях» [Руководство Осло, 2010, с. 55].

В проанализированных источниках отражены два подхода к трактовке понятия «инновация»: во-первых, как изобретении чего-то нового и, во-вторых, как источнике конкурентного преимущества. Рассмотрим каждый из них подробнее.

Первый подход является наиболее распространенным. В одних работах инновация интерпретируется как некое изобретение чего-то абсолютно нового, ранее неизвестного (см., напр.: [Kimberly, Evanisko, 1981; Abrahamson, 1996; Gupta, Tesluk, Taylor, 2007; Zhang, Khan, 2019]). В других — инновация и изобретение разделяются: инновация трактуется как адаптация чего-либо нового для субъекта внедрения, например новой практики, подхода и т. д., а изобретение подразумевает под собой именно создание новых, прежде неизвестных практик, подходов и т. д. (см., напр.: [Rogers, 1962; Evan, Black, 1967; Mohr, 1969; Aiken, Hage, 1971]).

Субъект внедрения инновации также определяется по-разному. Так, в работах [Becker, Whisler, 1967; Aiken, Hage, 1971; Daft, 1978; Damanpour, Evan, 1984; Damanpour, 1991; McCabe, 2002; Damanpour, Schneider, 2006; Birkinshaw, Hamel, Mol, 2008] утверждается, что новая идея может считаться инновацией, если она является новой по отношению к внедряющей ее организации, причем даже тогда, когда часть сотрудников организации уже знакомы с ней или внедряли ее в других организациях. Однако многие авторы ведут речь о новизне и признании идеи инновацией именно применительно к вовлеченным в ее внедрение людям [Van de Ven, 1986; Nord, Tucker, 1987; Klein, Sorra, 1996; Gupta, Tesluk, Taylor, 2007].

Вместе с тем существует мнение, которое нивелирует противоречие в определении субъекта инновации: новизна инновации — это не статичное определение, а свойство, которое может меняться в зависимости от уровня анализа. В этом случае инновация является одновременно и изобретением, и адаптацией новых практик [Сафиуллин, Маратканова, 2011; Zaltman, Duncan, Holbek, 1973; West, 1990; Angle, Van de Ven, 2000; Damanpour, Schneider, 2006; Gupta, Tesluk, Taylor, 2007]. Обобщение рассмотренных трактовок понятия «инновация» в рамках данного подхода приведено на рис. 4.

Второй подход к определению инноваций заключается в том, что они представляются в качестве источника конкурентного преимущества для организаций. В [Van de Ven, 1986] инновации трактуются как жизненно важный механизм, посредством которого компании обеспечивают свое устойчивое положение в конкурентной среде будущего. Схожие определения встречаются в [McGrath et al., 1996; Zawislak, Borges, 2008; Volberda et al., 2013; Carboni, Russu, 2018]. На наш взгляд, для понимания того, является инновация источником конкурентного преимущества организации или нет, необходимо оценивать результаты ее внедрения. Также следует отметить, что одна и та же инновация может выступать конкурентным преимуществом для одной организации и не быть таковой для другой вследствие отличий их конкурентного окружения, ситуации в отрасли и других внешних факторов. Поэтому в настоящей статье данный подход к определению понятия «инновация» не используется.

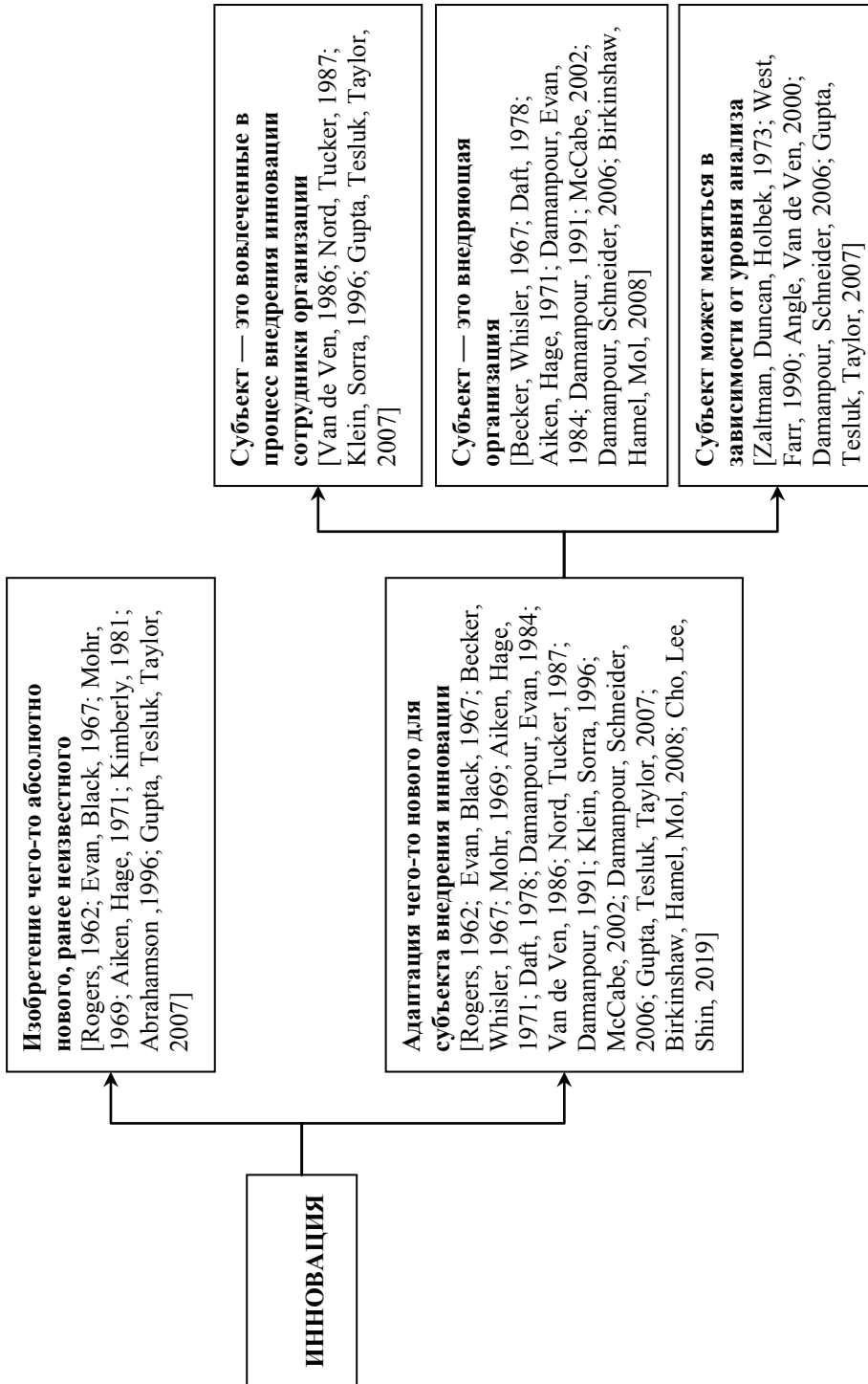


Рис. 4. Трактовка инновации как изобретения чего-то нового

С учетом вышеизложенного предлагается следующее определение: *инновация — это процесс внедрения метода, процесса, идеи, продукта, которые являются новыми для субъекта внедрения, детерминируемого уровнем проводимого анализа* (индивидуальный уровень, группа/команда, организация или индустрия).

Как видно, из определения исключена составляющая, касающаяся изобретения чего-то абсолютно нового, ранее неизвестного. Это объясняется тем, что от новизны инновации зависит количество субъектов, для которых метод, идея, продукт будут совершенно новыми, но это не отражает процесс внедрения и использования данного метода, идеи, продукта. Если инновация — что-то абсолютно новое и ранее никому не известное, то она будет таковой для любого субъекта ее внедрения. Однако метод, процесс, идея, продукт могут являться абсолютно новыми и ранее неизвестными для рассматриваемого субъекта, но хорошо знакомыми и используемыми другими субъектами. Таким образом, новизна инновации (метода, идеи, продукта) — ее характеристика, которая зависит от уровня анализа субъекта внедрения, что позволяет исключить ее из общего определения понятия «инновации».

**Классификация инноваций.** Согласно анализу классификаций, представленных в научных исследованиях, можно выделить пять групп инноваций по следующим критериям:

- 1) *степень радикальности инновации.* В соответствии с этим критерием выделяются радикальные и инкрементальные [Abernathy, Utterback, 1978]; креативные и адаптивные [Chandler, 1962]; инкрементальные, радикальные и подрывные [Tidd, 2001] инновации. В любом случае остальные типологии основаны на степени изменений, создаваемых инновацией в компании, отрасли или экономике в целом [Clark, Wheelwright, 1992; Christensen, 1997; Greve, 2007; Damanpour, Aravind, 2011];
- 2) *направленность инноваций.* Разделение инноваций на продуктовые и процессные было заложено еще Й. Шумпетером [Schumpeter, 1911], который проводил различие между созданием чего-то нового и созданием нового качества чего-то уже существующего. В [Utterback, Abernathy, 1975] под продуктовыми инновациями понимаются новые продукты или сервисы, которые выводятся на рынок, а процессные инновации определяются как новые элементы, внедряемые во внутренние производственные и сервисные процессы организации. Остальные последователи этого подхода расширяли и дополняли данную логику, однако в целом она осталась неизменной и основополагающей во всех подобных классификациях [Edquist, Hommen, McKelvey, 2001; Damanpour, Aravind, 2006];
- 3) *направленность и степень радикальности инноваций.* По этим критериям инновации разделяются на продуктовые и процессные и в каждом из ответвлений дифференцируются по степени радикальности и новизны,



сочетая разные подходы в определении инноваций [Tidd, 2001; Walker, Damanpour, Devese, 2011];

4) *разделение инноваций на управленческие/административные и технические* [Kimberly, Evanisko, 1981]. В рамках данного подхода выделяются управленческие инновации, поэтому для целей настоящей статьи он является основным, однако неисчерпывающим. В [Damanpour, Evan, 1984] технические инновации определены как инновации, которые относятся к продукции, услугам, производственному процессу в качестве основных рабочих процессов, влияя как на продукты, так и на процессы. Управленческие инновации, по мнению авторов, включают в себя организационную структуру и управленческие процессы. Такой тип инноваций косвенно затрагивает основные рабочие процессы в организации, но напрямую относится к управлению организацией. Схожий подход можно найти в [Evan, 1966; Daft, 1978; Kimberly, Evanisko, 1981; Gupta, Tesluk, Taylor, 2007]. Поскольку управленческие инновации имеют косвенный эффект как на процессы, так и на продукты, производимые компанией, то их можно выделить в отдельный тип, поставив в один ряд с процессными и продуктовыми инновациями [Damanpour, 1991; Keupp, 2012; Hamidi, Benabdeljlil, 2015; Carboni, Russu, 2018; Ceptureanu, Ceptureanu, 2019; Khosravi, Newton, Rezvani, 2019; Zhang, Khan, 2019];

5) *наличие или отсутствие в инновациях технологической составляющей*. Существуют более узкие подходы к классификации, которые следует рассматривать отдельно [Sanidas, 2005; Gupta, Tesluk, Taylor, 2007]. В их рамках объединяются различные типы инноваций: технологические, процессные, маркетинговые, организационные, стратегические, инновации в предоставлении сервиса, управлении государством и др.

В настоящем исследовании предлагается выделять продуктовые, процессно-технические и управленческие инновации и подразделять их на инкрементальные и радикальные (рис. 5).

На наш взгляд, управленческие инновации не только придают новое качество чему-то уже существующему, но и могут менять саму организацию, побуждая к созданию чего-то нового. Данное утверждение коррелирует с позицией авторов работы [Damanpour, Evan, 1984], согласно которой управленческие инновации могут менять организационный климат, коммуникации, внутрикорпоративные отношения между функциями и департаментами, HR-политику и т. д., что обеспечивает инициирование технологических инноваций и их адаптацию. В [Utterback, Abernathy, 1975] процессные инновации определяются как новые элементы, внедряемые во внутренние производственные и сервисные процессы организации. Такая трактовка позволяет рассматривать управленческие инновации как один из подтипов процессных инноваций. Аналогичная позиция была предложена в [Kimberly, Evanisko, 1981], где отмечалось, что управленческие инновации являются преимущественно процессными.

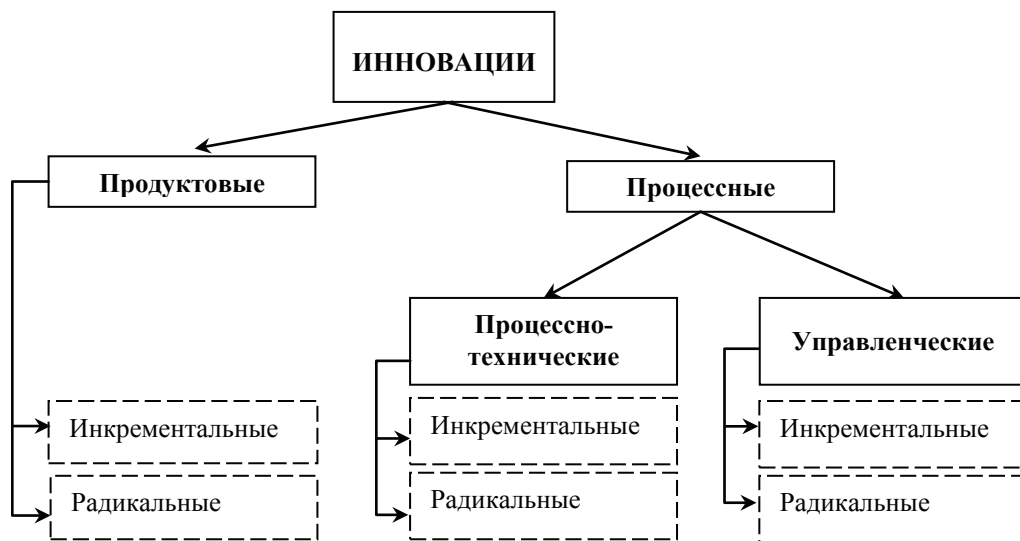


Рис. 5. Классификация инноваций

Примечание: пунктирной линией обозначен подтип инноваций, который встречается как среди продуктовых, так и среди процессно-технических и управленческих инноваций.

Процессные инновации целесообразно разделить на процессно-технические, затрагивающие создание продуктов, и управленческие, направленные на управление всей организацией, т. е. и на создание новых продуктов, и на инновации в производственных процессах. Таким образом, в рамках предложенной классификации управленческие инновации можно выделить в отдельный тип инноваций, что не противоречит позиции авторов [Schumpeter, 1911; Utterback, Abernathy, 1975; Kimberly, Evanisko, 1981; Damanpour, Evan, 1984]. Кроме того, она имеет сходство с классификациями, представленными в других научных источниках (см., напр.: [Guzman, Espejo, 2019; Khosravi, Newton, Rezvani, 2019]).

#### УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ И КЛАССИФИКАЦИЯ

**Понятие «управленческая инновация».** В [Birkinshaw, Hamel, Mol, 2008] управленческие инновации определяются 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. В более ранних исследованиях [Kimberly, Evanisko, 1981] управленческие инновации трактуются как программы и техники, которые относятся к стратегии, структуре, процессам и представляют собой первый, ранее не осуществлявшийся переход от текущего состояния к новым управленческим подходам и практикам, влияющий на суть, количество и качество информации, доступной в процессе

принятия решений. Аналогичный подход нашел отражение во многих работах (см., напр.: [Damanpour, Evan, 1984; Abrahamson, 1996; McCabe, 2002; Damanpour, Schneider, 2006; Hamel, 2006; Birkinshaw, Hamel, Mol, 2008; Hamidi, Benabdeljlil, 2015]). Руководство Осло определяет управленческие инновации как инновации, затрагивающие в первую очередь персонал и организацию работ [Руководство Осло, 2010].

Среди отечественных исследователей одним из первых определение управленческих инноваций дал Е. Т. Гребнев [Гребнев, 1985]. По его мнению, управленческие инновации — это любое целенаправленное изменение технологии управления, ориентированное на замену существующего механизма управления или его элементов с целью ускорения, облегчения или улучшения выполнения поставленных задач. Речь идет о расширительной трактовке понятия «технология управления», включающей не только процедурные, но и информационно-технические, научно-познавательные и психологические стороны управления [Гребнев, 1985]. В [Макулов, 2008] обращается внимание на то, что практическая необходимость понимания нового экономического явления сделала очевидной неопределенность самого базового понятия «управленческая инновация», не разработанного в традиционной концепции инновационного менеджмента. В [Латкин, 2008] управленческие инновации трактуются как любое организационное решение, система, процедура или метод управления, существенно отличающиеся от сложившейся практики и впервые используемые в данной организации. В [Омельченко, 2017] под управленческой инновацией понимается изменение существующих принципов, структуры, процедур, методов, техник и/или любых элементов системы управления организацией на кардинально новые, являющиеся результатом творческой деятельности.

В результате анализа понятий в работах российских и зарубежных авторов с помощью декомпозиции определений на составные части, идентификации атрибутов и их сравнения было выделено два ключевых элемента, которые составляют суть управленческих инноваций:

- 1) наличие новых управленческих практик, процессов, структур или техник для организации [Гребнев, 1985; Титов, 1998; Kimberly, Evanisko, 1981; Damanpour, Evan, 1984; Abrahamson, 1996; McCabe, 2002; Birkinshaw, Mol, 2006; Hamel, 2006; Hamel, Breen, 2007; Birkinshaw, Hamel, Mol, 2008; Walker, Damanpour, Aravind, 2011; Damanpour, Devece, 2011; Evans, 2013; Volberda, Van den Bosch, Heij, 2013; Ceptureanu, Ceptureanu, 2019; Janka, Heinicke, Guenther, 2019; Khosravi, Newton, Rezvani, 2019; Wang, Zatzick, 2019; Zhang, Khan, 2019];
- 2) способствование достижению целей организации [Чечурина, 2010; Сафиуллин, Маратканова, 2011; Hamel, Breen, 2007; Birkinshaw, Hamel, Mol, 2008; Damanpour, Aravind, 2011; Vaccaro et al., 2012; Volberda, Van den Bosch, Heij, 2013; Evans, 2013; Fartash, Davoudi, Baklashova, 2018; Cho, Lee, Shin, 2019; Zhang, Khan, 2019].

Авторское определение рассматриваемого понятия выглядит следующим образом: *управленческая инновация — это процесс внедрения управленческих практик, процессов, структур или техник, которые являются новыми для субъекта внедрения, детерминируемого уровнем проводимого анализа.*

Его отличие от существующих трактовок состоит в том, что из определения исключены две составляющие, представленные в научных исследованиях: изобретение чего-то абсолютно нового, ранее неизвестного и способствование достижению целей организации. На наш взгляд, способствование или неспособствование достижению целей организации — это результат внедрения управленческих инноваций, который зависит не только от самой управленческой инновации, но и от многих других факторов, таких как внешняя среда, текущие цели организации и т. д. Таким образом, включение в определение данного элемента будет связывать само понятие управленческих инноваций с результатом их внедрения, что, как представляется, ошибочно. Данная позиция схожа с мнением, высказанным в некоторых научных статьях, где отмечались сложность и неоднозначность процесса внедрения, распространения и оценки последствий управленческих инноваций. В качестве примера можно привести работу [Birkinshaw, Hamel, Mol, 2008], в которой выделены три основные характеристики управленческих инноваций:

- 1) результаты внедрения управленческих инноваций по сравнению с технологическими имеют неопределенный характер. Д. Тис [Teese, 1980] также упоминал, что по этой причине они очень плохо поддаются патентной защите. Схожее мнение было высказано и в [Birkinshaw, Mol, 2006], где сравниваются управленческие и технологические инновации и отмечается, что управленческие инновации сложнее поддаются обоснованию для принятия решения об адаптации и оценке после внедрения по сравнению с технологическими. Подобная позиция отражена также в [Evan, Black, 1967; Kimberly, Evanisko, 1981; Damanpour, 1991; Keupp, 2012; Yashin et al., 2018];
- 2) очень немногие организации имеют соответствующую экспертизу в области управленческих инноваций;
- 3) имплементация каких-либо новых, ранее не использовавшихся управленческих практик создает неуверенность на индивидуальном уровне у сотрудников в организациях.

Первая характеристика подтверждает тезис о том, что способствование или неспособствование управленческих инноваций достижению целей организации зависит не только от самой инновации, но и от многих других факторов, что обуславливает неопределенный характер конечного результата. Вторая характеристика подтверждает этот аргумент, поскольку также свидетельствует о сложности и неопределенности понятия управленческих инноваций. Согласно третьей характеристике, новизна и способствование достижению целей организации, будучи факторами управленческих инноваций, зависят от уровня анализа субъекта их внедрения. Сходная позиция представлена в [Guzman, Espejo, 2019], авторы

которой рассматривают управленческие инновации на уровне департаментов организаций и указывают на новизну инноваций в отношении каждого из них.

**Классификация управленческих инноваций.** В рамках проведенного библиографического анализа было выделено четыре подхода к классификации управленческих инноваций. Первая классификация дифференцирует управленческие инновации по оказываемому ими эффекту — трудосберегающие и капиталосберегающие [Nyholm, 1995; Edquist, Hommen, McKelvey, 2001]. Трудосберегающие управленческие инновации направлены на повышение эффективности операций и представляют собой изменения в организационных формах (например, смену вертикальной структуры на горизонтальную), тогда как капиталосберегающие — сокращают необходимое вовлечение капитала в операции и характеризуют изменения в организации процессов (ИТ, Lean и т. д.). Ранее уже упоминалась сложность оценки эффектов внедрения управленческих инноваций, поэтому данная классификация может быть весьма субъективной и отличаться на разных уровнях анализа. Кроме того, она не универсальна и не может использоваться для всех случаев внедрения управленческих инноваций.

Вторая классификация имеет сходство с классификацией более общего понятия «инновации»: управленческие инновации подразделяются в зависимости от их ИТ-составляющей [Wang, 2010; Walker, Damanpour, Devese, 2011]. В [Wang, 2010] отмечается стремительное проникновение ИТ-технологий в управленческие практики, поэтому градация по данному признаку необходима для понимания различий в процессе генерации и принятия решения об адаптации и внедрении инноваций, имеющих и не имеющих ИТ-составляющую. По нашему мнению, ее наличие является атрибутом управленческой инновации и не может выступать объективным критерием для классификации. Кроме того, разделение так называемой аналоговой и цифровой составляющей той или иной управленческой инновации достаточно условно.

Согласно третьей классификации, управленческие инновации различаются по их влиянию на структуру и стратегию [Руководство Осло, 2010; Карлик, Платонов, 2015; Chandler, 1962; Mintzberg, 1979; Wischnevsky, Damanpour, 2008; Batkovskiy et al., 2016]. Основной вопрос здесь таков: что первично — стратегия или структура? Авторы работы [Wischnevsky, Damanpour, 2008] на примере банков США предложили свой подход, где управленческие инновации классифицируются по двум критериям: влиянию на структуру и стратегию и степени радикальности изменений. Они выявили ряд закономерностей: 1) радикальные структурные изменения происходят намного чаще, чем радикальные стратегические изменения, что объясняется меньшим уровнем риска при внедрении первых, чем вторых; 2) предпосылки внедрения обоих типов инноваций различаются; 3) между инновациями существует взаимосвязь: радикальные структурные изменения следуют за радикальными стратегическими изменениям, но не наоборот. Оценка степени радикальности инноваций аналогична классификации понятия «инновация», в рамках которой инновации подразделяются на радикальные и инкрементальные

[Wischnevsky, Damanpour, 2008]. Недостатком рассмотренной классификации является то, что в ней не учитываются процессные изменения, которые могут не затрагивать структуру и стратегию, однако оказывать существенное влияние на операционную деятельность компании.

В четвертой классификации управленческие инновации разделяются на исследовательские (explorative) и эксплуатационные (exploitative). Впервые данный подход был предложен в работе [March, 1991], автор которой рассматривал понятия «исследование» и «эксплуатация» в контексте организационных знаний и обучения. Что касается управленческих инноваций, то исследовательскими могут быть названы те из них, которые заключаются в изобретении новой практики/подхода/техники в управлении организацией, тогда как к эксплуатационным можно отнести те, которые основаны на существующих идеях и имплементируются с целью улучшения текущих процессов в компании [Damanpour, Aravind, 2011]. Данная классификация схожа с разделением инноваций на инкрементальные и радикальные.

В результате проведенного анализа предлагается авторская классификация управленческих инноваций (рис. 6), в рамках которой объединяются различные подходы к классификации управленческих инноваций, а также выделены процессные управленческие инновации на основе выводов работы [Wischnevsky, Damanpour, 2008].

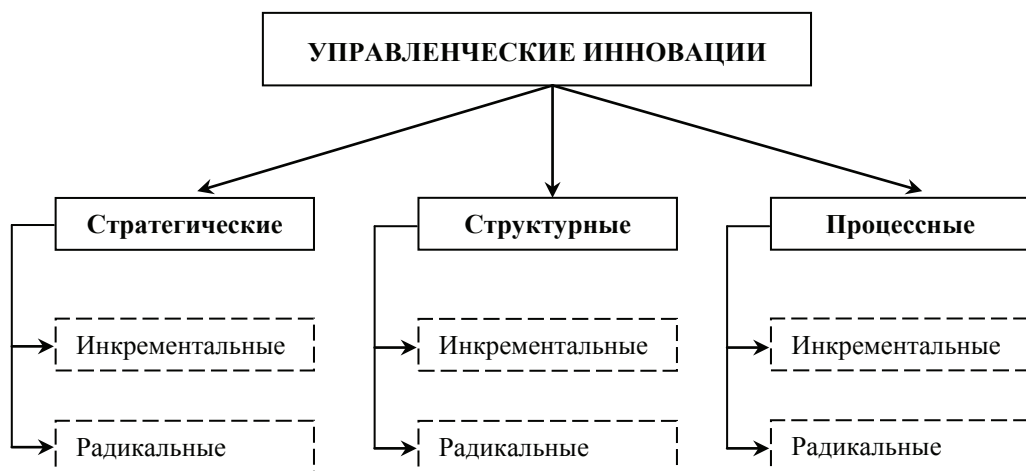


Рис. 6. Классификация управленческих инноваций

Примечание: пунктирной линией обозначен подтип управленческих инноваций, который встречается среди стратегических, структурных, а также процессных инноваций.

Предложенная классификация является достаточно общей, что в дальнейшем позволит формировать более детальные классификации управленческих инноваций, исходя из целей, которые стоят перед исследователями.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В исследовании представлена интерпретация понятий «инновации» и «управленческие инновации», а также их классификация, устанавливающая взаимосвязь между ними. Анализ использования терминов «организационная инновация», «административная инновация» и «управленческая инновация» дает возможность в ходе дальнейших исследований сделать аргументированный выбор терминологии при изучении управленческих инноваций. Кроме того, данная работа дополняет материалы русскоязычных источников, предлагая новый подход к определению понятия управленческих инноваций и их классификации.

Полученные результаты исследования могут применяться для анализа по тематике управленческих инноваций. Разработанный подход к определению и классификации управленческих инноваций позволит углубиться в проблематику процесса генерации, внедрения и оценки результатов внедрения управленческих инноваций в частных и государственных компаниях.

### Литература на русском языке

- Асаул А. Н. 2009. *Организация предпринимательской деятельности*. СПб.: АНО ИПЭВ.
- Гребнев Е. Т. 1985. *Управленческое нововведение*. М.: Экономика.
- Карлик А. Е., Платонов В. В. 2015. Организационно-управленческие инновации: резерв повышения конкурентоспособности российской промышленности. *Экономическое возрождение России* 3 (45): 6–59.
- Киселева О. Н. 2015. Особенности организационно-управленческих инноваций на отечественных предприятиях. *Вестник ВГУИТ* (2): 254–259.
- Клевцова К. С. 2017. Управленческие инновации и их применение в российских компаниях. *Молодой ученый* 3 (137): 342–344.
- Латкин А. Г. 2008. *Управленческие нововведения*. М.: Макс Пресс.
- Макулов В. Ю. 2008. Методология анализа управленческих инноваций в условиях современной российской экономики. *Инновации* (1): 118–120.
- Омельченко М. А. 2017. Управленческие инновации: сущность, виды, особенности внедрения. *Вестник университета* (3): 154–157.
- Руководство Осло. 2010. *Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям*. 3-е изд. М.: ЦСИН.
- 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*. СПб.: Госуниверситет экономики и финансов.
- Чечурина М. Н. 2010. Управленческие инновации XXI века. *Менеджмент в России и за рубежом* (5): 3–10.

### References in Latin Alphabet

- Abernathy W. J., Utterback J. 1978. Patterns of industrial innovation. *Technology Review* 80 (7): 40–47.
- Abrahamson E. 1996. Management fashion. *Academy of Management Review* 21 (1): 254–285.
- Aiken M., Hage J. 1971. The Organic Organization and Innovation. *Sociology* 5 (1): 63–82.
- 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*. New York: Oxford University Press; 663–697.



- Bantel K. A., Jackson S. E. 1989. Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal* **10** (1): 107–124.
- Batkovskiy A. M., Kalachikhin P. A., Semenova E. G., Telnov Y. F., Fomina A. V. 2016. Component methodology for creating and implementing organizational innovations in business companies. *Indian Journal of Science and Technology* **9** (27): 1–14.
- Becker S. W., Whisler T. L. 1967. The innovative organization: A selective view of current theory and research. *Journal of Business* **40** (4): 462–469.
- 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.
- Boonstra J. J., Vink M. J. 1996. Technological and organizational innovation: A dilemma of fundamental change and participation. *European Journal of Work and Organizational Psychology* **5** (3): 351–376.
- 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.
- Carboni O. A., Russu P. 2018. Complementarity in product, process, and organizational innovation decisions: Evidence from European firms. *R & D Management* **48** (2): 210–222
- Chandler A. 1962. *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT 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): 35–54.
- Christensen C. 1997. *Innovators Dilemma*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Clark K. B., Wheelwright S. C. 1992. *Managing New Product and Process Development: Test and Cases*. New York: Free Press.
- Daft R. L. 1978. A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal* **21** (2): 193–210.
- Damanpour F., Aravind D. 2011. Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review* **8** (2): 423–454.
- Damanpour F. 1991. Organizational innovation: A meta-analysis of the effects of determinant and moderators. *Academy of Management Journal* **34** (3): 555–590.
- 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.
- Damanpour F., Evan W. M. 1984. Organizational innovation and performance — the problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly* **29** (3): 392–409.
- Edquist C., Hommen C. L., McKelvey M. 2001. *Innovation and Employment: Process versus Product Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Evan W. M. 1966. Organizational lag. *Human Organization* **25** (1): 51–53.
- Evan W. M., Black R. 1967. Innovation in business organizations: Some factors associated with success or failure of staff proposals. *Journal of Business* **40** (4): 519–530.
- Evans R. 2013. What is organizational innovation? URL: <https://www.artswfd.org/what-is-organizational-innovation/> (accessed: 23.11.2019).
- Fartash K., Davoudi S. M. M., Baklashova T. A., Grimalskaya S. A., Beloborodova A. V. 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.
- Gobble M. M. 2018. The importance of management innovation. *Research Technology Management* **61** (6): 54–58.
- Greve H. 2007. Exploration and exploitation in product innovation. *Industrial and Corporate Change* **16** (5): 945–975.

- Gupta A. K., Tesluk P. E., Taylor M. S. 2007. Innovation at and across multiple levels of analysis. *Organization Science* **18** (6): 885–897.
- 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.
- 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*. New York: Harvard Business School Press.
- Hamidi S., Benabdeljlil N. 2015. Managerial and technological innovations: Any relationship? *Procedia. Social and Behavioral Sciences*. 3rd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management **181**: 286–292.
- Heij C. V., Volberda H. W., 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 & D Management* **50** (2): 277–294.
- 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* (March).
- Jia X., Chen J., Mei L. 2018. How leadership matters in organizational innovation: A perspective of openness. *Management Decision* **56** (1): 6–25.
- Jin W. 2018. The driving force of China’s enterprise management innovation under the supply-side reform. *4th International Conference on Economics, Management and Humanities Science (ECOMHS 2018)*; 106–108.
- Keupp M. 2012. The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research. *International Journal of Management Reviews* **14** (4): 367–390.
- 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.
- Kim H. J., Ban S., Leem C. 2018. A study on the types and utilization of new projects from the perspective of management innovation. *Journal of Creativity and Innovation* **11** (3): 21–49.
- Kimberly J. R., Evanisko M. 1981. Organizational innovation: The influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal* **24** (4): 689–713.
- Klein K. J., Sorra J. S. 1996. The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Journal* **21** (1): 1055–1080.
- Li W., Bhutto T. A., Nasiri A. R. 2018. Organizational innovation: The role of leadership and organizational culture. *International Journal of Public Leadership* **14** (1): 33–47.
- March J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organizational Science* **2** (1) 71–87.
- McCabe D. 2002. “Waiting for dead men’s shoes”: Towards a cultural understanding of management innovation. *Human Relations* **55** (5): 505–536.
- McGrath R. G., Tsai M. H., Venkataraman S., MacMillan I. C. 1996. Innovation, competitive advantage and rent: A model and test. *Management Science* **42** (3): 389–403.
- Maslennikov V., Popova E., Bezrukova T., Kalinina I., Bezrukov B. 2017. *Application of Organizational and Managerial Innovations in Activities of Russian Companies*. New York: Springer; 415–423.
- Mintzberg H. 1979. *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mohr L. B. 1969. Determinants of innovation in organizations. *American Political Science Review* **63** (1): 111–126.
- Nord W. R., Tucker S. 1987. *Implementing Routine and Radical Innovations*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Nyholm J. 1995. Information technology, organisational changes, and productivity in Danish manufacturing. Paper prepared for the conference on “The Effects of Advanced Technologies and Innovation Practices on Firm Performance: Evidence from Establishment and Firm Data”, Washington D.C., May 1–2. Copenhagen: Ministry of Business and Industry.

- Rogers E. M. 1962. *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.
- Sanidas E. 2005. *Organizational Innovations and Economic Growth: Organosis and Growth of Firms, Sectors, and Countries*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Saunders M., Lewis P., Thornhill A. 2012. *Research Methods for Business Students*. 6th ed. Harlow: Pearson education.
- Schumpeter J. A. 1911. *The Theory of Economic Development*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Schumpeter J. A. 1947. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper and Brothers.
- Stata R. 1989. Organizational learning — the key to management innovation. *Sloan Management Review* 30 (3): 63–74.
- Teece D. J. 1980. The diffusion of an administrative innovation. *Management Science* 26 (5): 464–470.
- Tidd J. 2001. Innovation management in context: Environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews* 3 (3): 169–183.
- Tornatzky L. G., Klein K. J. 1982. Innovation characteristics and innovation adoption-implementation: A meta-analysis of findings. *IEEE Transactions on Engineering Management* 29 (1): 28–45.
- Utterback J. M., Abernathy W. J. 1975. A dynamic model of process and product innovation. *Omega* 3 (6): 639–656.
- Vaccaro I. G., Jansen J. J. P., Van Den Bosch F. A. J., Volberda H. W. 2012. Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies* 49 (1): 28–51.
- Van de Ven A. H. 1986. Central problems in the management of innovation. *Management Science* 32 (5): 590–607.
- 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.
- 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.
- Wang P. 2010. Chasing the hottest IT: Effects of information technology fashion on organizations. *MIS Quarterly* 34 (1): 63–85.
- Wang T., Zatzick C. D. 2019. Human capital acquisition and organizational innovation: A temporal perspective. *Academy of Management Journal* 62 (1): 99–116.
- West M. A. 1990. The social psychology of innovation in groups. In: M. A. West, J. L. Farr (Eds.). *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. Chichester: John Wiley; 309–333.
- Wischnevsky D. J., Damanpour F. 2008. Radical strategic and structural change: Occurrence, antecedents and consequences. *International Journal of Technology Management* 44 (1/2): 53–80.
- Yashin S. N., Trifonov Y. V., Koshelev E. V., Garina E. P., Kuznetsov V. P. 2018. Evaluation of the effect from organizational innovations of a company with the use of differential cash flow. *Advances in Intelligent Systems and Computing* 622: 208–216.
- Zaltman G., Duncan R., Holbek J. 1973. *Innovations and Organizations*. New York: Wiley.
- Zawislak P. A., Borges M., Wegner D., Santos A., Castro-Lucas C. 2008. Towards the innovation function. *Journal of Technology Management & Innovation* 3 (4): 17–30.
- Zhang Y., Khan U. 2019. The influence of management innovation and technological innovation on organization performance. A mediating role of sustainability. *Sustainability* 11 (2): 495.

#### Russian Language References Translated into English

- Asaul A. N. 2009. *Organizatsiia predprinimatel'skoi deiatel'nosti* [Organization of business activities]. St. Petersburg: ANO IPEV publ. (In Russian)

- Grebnev E. T. 1985. *Upravlencheskoe novovvedenie* [Management innovation]. Moscow: Ekonomika publ. (In Russian)
- Karlik A. E., Platonov V. V. 2015. Organizational and managerial innovations: A reserve for increasing the competitiveness of Russian industry. *Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii* 3 (45): 6–59. (In Russian)
- Kiseleva O. N. 2015. Features of organizational and managerial innovations at domestic enterprises. *Vestnik VGUIT* (2): 254–259. (In Russian)
- Klevtsova K. S. 2017. Management innovations and their application in Russian companies. *Molodoi uchenyi* 3 (137): 342–344. (In Russian)
- Latkin A. G. 2008. *Upravlencheskie novovvedeniia* [Management innovations]. Moscow: Maks Press publ. (In Russian)
- Makulov V. Iu. 2008. Methodology for the Analysis of Management Innovation in the Conditions of the Modern Russian Economy. *Innovatsii* (1): 118–120. (In Russian)
- Omel'chenko M. A. 2017. Management innovations: Essence, types, implementation features. *Vestnik universiteta* (3): 154–157. (In Russian)
- Rukovodstvo Oslo. 2010. *Rekomendatsii po sboru i analizu dannykh po innovatsiiam* [Oslo Manual. Guidelines for collecting and analyzing innovation data]. 3-e izd. Moscow: TsSIN publ. (In Russian)
- Safiullin L. N., Maratkanova E. M. 2011. Management innovations — the guarantor of the organization's success. *Aktual'nye problemy ekonomiki i prava* (4): 213–217. (In Russian)
- Titov A. B. 1998. *Kharakteristika i printsipy klassifikatsii innovatsii* [Characteristics and principles of classification of innovations]. St. Petersburg: Gosuniversitet ekonomiki i finansov publ. (In Russian)
- Chechurina M. N. 2010. Management innovations of the 21<sup>st</sup> century. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* (5): 3–10. (In Russian)

Статья поступила в редакцию 11 января 2020 г.

Статья рекомендована в печать 22 июня 2020 г.

Контактная информация

Советкин Ярослав Дмитриевич — аспирант; y.sovetkin@gmail.com

---

## MANAGERIAL INNOVATIONS: APPROACH TO DEFINITION AND CLASSIFICATION

Ya. D. Sovetkin

National Research University Higher School of Economics,  
20, ul. Myasnitskaya, Moscow, 101000, Russian Federation

**For citation:** Sovetkin Ya. D. 2020. Managerial innovations: Approach to definition and classification. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* 19 (4): 493–519. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2020.404> (In Russian)

Managerial innovations have become the topic of interest for many scholars, but this concept remains underdeveloped and poorly managed among the academy and business community in Russia. This paper offers the composition of approach to definition and classification of managerial innovations; formed on the basis of exploration of the concept “managerial innovation”

evolution; and estimation of the relationship with a more general concept “innovation”. The suggested composition of approach is based on the three-stage bibliographic analysis of scientific literature. In course of the bibliographic research, scientific articles were selected according to the key words, period of publication and citation index. 140 scientific publications were identified and collected for the period from 1975 to 2019 covering citation indexes from 0 to 12 476 by Web of Science citation database and from 4 to 2 185 by Scopus database. On the basis of the conducted bibliographic research, the author introduces his definition of innovation and managerial innovation and explains the connection between them. Within the conducted research different approaches to classification of managerial innovations were studied and on their basis a new approach to classification of managerial innovations was proposed. The findings can be useful for different avenues of further research regarding managerial innovations.

*Keywords:* innovations, managerial innovations, organizational innovations, administrative innovations.

Received: January 11, 2020

Accepted: June 22, 2020

**C o n t a c t   i n f o r m a t i o n**

*Yaroslav D. Sovetkin* — Postgraduate Student; [y.sovetkin@gmail.com](mailto:y.sovetkin@gmail.com)