

УДК 608.2

## Методические основы формирования типологии управленческих инноваций

Канд. экон. наук, доцент **Давыдовский Ф.Н.** Orion.6969@mail.ru

Институт бизнеса и права

Санкт–Петербург, Россия, Красногвардейский пер., д. 15

*Существующие в настоящее время подходы к классификации инновационных процессов не позволяют в полной мере получить законченное представление об их сущности и содержании, поскольку такое важное направление как управленческие инновации в подобных классификациях отражено лишь частично. Предлагаемая в статье типология управленческих инноваций основана, прежде всего, на гипотезе о том, что любые инновации есть не только результат воплощения отношений управления, но и продукт реализации системы управления в целом, ее составляющих элементов. Поэтому деление инноваций в целом ряде классификаций на продуктовые, технологические и организационные в реальной типологии будет явно недостаточно. По мнению автора, данная типология должна основываться на принципе единства и взаимосвязи элементов системы управления (методов, функций, принципов и т.п.), объектов управленческих инноваций (социальных, организационных, экономических и правовых факторов реализации управления) и конкретных, специфических предметов управленческих инноваций (сфер и направлений их применения). Необходимым и достаточным условием для классификации управленческого изменения в качестве инновационного является степень новизны и наличие социально – экономического эффекта. В статье также рассматриваются отличительные классификационные признаки управленческих инноваций, предложен матричный метод построения соответствующей типологии.*

**Ключевые слова:** управленческие инновации, типология, методы управления, социально – экономическая эффективность, степень новизны инновации.

---

## Methodological basis for the formation of a typology managerial innovations

Ph.D., **Davydovsky F.N.** Orion.6969@mail.ru

Institute of business and right

St. Petersburg, Russia

St. Petersburg, Russia, Krasnogvardeysky Lane, 15

*Current approaches to the classification of innovation processes do not allow to fully get a complete idea of their nature and content, as important as managerial innovations in these classifications are only partially included. The proposed typology of managerial innovations based primarily on the hypothesis that any innovation is not only the result of the realization relationship management, and product implementation of the management system as a whole, its constituent elements. Therefore, the division of innovation in a number of classifications for product, process and organizational real typology is clearly insufficient. According to the author, this typology should be based on the principle of the unity and interconnection of the control system elements (methods, functions, principles, etc), management of innovation (social, organizational, economic and legal factors the implementation of management) and specific items of managerial in-*

*novations (spheres and directions of their application). Necessary and sufficient condition for classifying managerial changes as innovation is the degree of novelty and the socio - economic effect. The article also discusses the distinctive classification features of managerial innovations, proposed a matrix method of constructing an appropriate typology.*

**Keywords:** management innovations, typology, governance, socio - economic efficiency, the degree of novelty of innovation.

В теории и практике управления существует множество подходов, методов, концепций, объясняющих различные классификации и типологии инноваций как результата воплощения новых инженерных идей в конечные продукты, услуги или технологии их производства. Помимо этого, в типологии инноваций у различных исследователей все чаще можно встретить различные классификации нововведений в сфере организации и управления, под которыми, как правило, понимаются «организационно – управленческие инновации» на основе новых информационных технологий, либо на основе методов социально – психологической акмеологии и нематериальной мотивации инженерно – технических работников, специалистов, руководителей и служащих. В этом проявляется современное развитие терминологической базы исследования инновационной концепции: если раньше под термином «инновации» подразумевались только нововведения в области производства качественно новых продуктов, либо совершенствования отдельных процессов и технологий, то в настоящий момент инновации все чаще рассматриваются как специфический предмет и результат управленческого труда.

Тем не менее, управленческий труд как общественно - экономическая категория является результатом реализации отношений управления в целом, которые, в свою очередь, имеют фундаментальный и чрезвычайно сложный, многогранный характер категории науки управления в целом. В самом общем виде отношения управления представляют собой многоаспектный комплекс взаимодействия и взаимообусловленности как отдельно взятых людей, так и целых коллективов по поводу управления или же в его процессе. Многогранность отношений управления проявляется также во всем разнообразии отношений экономического, технического, организационного, политического, правового, социального и психологического характера. На практике их разделение практически невозможно, поскольку социально - экономическое управление само по себе непосредственно связано с человеком, через которого познаются, формируются и индуцируются эти отношения.

Отсюда следует, что отношения управления во всех своих формах и проявлениях будут охватывать все стороны социально - психологических взаимоотношений людей в процессе их совместной целенаправленной деятельности. К таковым следует отнести отношения, обладающие рядом специфических качеств и свойств, присущих исключительно данному типу управленческих отношений. К их числу относят различные виды и формы экономических, организационно – распорядительных, социальных, психологических и правовых отношений управления. Следовательно, понятие «инновационное управление» отражает весь комплекс известных отношений управления, ими же определяется и направлено на их же реализацию в ходе развития любой организационной системы.

Поскольку любые инновации есть не только результат воплощения отношений управления, но и продукт реализации системы управления в целом, ее составляющих элементов, то можно выдвинуть предположение, что деление инноваций в целом ряде классификаций на продуктовые, технологические и организационные в реальной типологии явно недостаточно. Всеобщность же отношений управления говорит о том, что все инновации, независимо от их происхождения и назначения, являются управленческими, поскольку выступают результатом интеллектуальной деятельности, позволяющей превращать исходную идею в новшество. Иными словами, все инновации являются воплощением управленческого труда в различных элементах системы управления в целом. К последним можно отнести цели, задачи, функции, решения, методы, стили управления, структуры управления и т.п. Соответственно, можно выделить следующие ключевые направления управленческих инноваций:

- инновации в области постановки и реализации целей и задач организации;
- инновации в области реализации общих и специальных функций управления;
- инновации в теории и практике принятия и реализации управленческих решений;
- инновации в применении конкретных методов реализации управления в организационных системах;
- инновации в области формирования организационных структур управления;

- инновации в области стилей управления, лидерства в организации и руководства.

Каждое направление управленческих инноваций носит весьма сложный и многогранный характер. В этой связи встает вопрос: всякое ли нововведение в данных областях можно отнести к инновациям? Всякое ли изменение несет в себе инновационный характер?

Первое, что бросается в глаза, отсутствие принципа коммерциализации результатов инноваций, характерное для технологических инноваций, представленного в ряде известных классификациях и нормативных документах. В отношении управленческих инноваций скорее можно вести речь о принципе обеспечения социально – экономического эффекта, продолжительность и сроки достижения которого неопределенны. Другим отличительным признаком управленческих инноваций является наличие конкретного объекта инновационной деятельности, сущность которого определяется спецификой управленческого труда. Данная специфика проявляется в наличии специфического предмета управленческого труда – информации. Соответственно, любая управленческая инновация определяется предметной областью управленческого труда в сфере работы с информацией самого разнообразного характера.

Третьим отличительным признаком управленческих инноваций является наличие сферы применения управленческих нововведений и конкретного объекта инновационной деятельности. В качестве различных сфер применения, по нашему мнению, могут выступать известные элементы системы управления – методы, цели и задачи, функции и стили управления, процессы принятия и реализации управленческих решений, организационные коммуникации и т.п. Это полностью совпадает с приведенной выше классификацией направлений управленческих инноваций. Соответственно, построение типологии в данном случае может проводиться по одному или нескольким направлениям управленческих инноваций, каждый из которых может, в свою очередь, выступать классификационным признаком содержания типологии. Иными словами, данная типология может строиться в отношении тех же самых методов или функций управления, охватывать различные способы принятия и реализации решений<sup>1</sup>. Тем самым, возможно довольно четко определить степень инновационности нововведений, их влияние на уровень социально – экономической эффективности. Соответственно, объектами управленческих инноваций выступают конкретные факторы реализации элемента системы управления. Так, для социальных методов управления в качестве объектов управленческих инноваций могут выступать, например, социальные факторы жизнедеятельности персонала и личности, социальная активность персонала и новаторство, психологический климат и деловая атмосфера или же гуманизация труда и лидерство в организациях. Для организационных методов управления - регламентация и нормирование труда, организационное проектирование, инструктирование и информирование сотрудников, администрирование и распорядительство и т.п.

Соответственно, каждая группа методов управления обладает своей сферой применения управленческих инноваций, отражающей конкретный предмет инновационной деятельности. Так, сферой применения управленческих инноваций в области социальных методов управления могут выступать философия и принципы управления персоналом, персонал организации в целом, отдельные категории персонала, отдельные коллективы, отдельные сотрудники. Для организационных методов управления такой сферой применения инноваций могут являться организационная структура, нормативная численность сотрудников по категориям работающих, процессы управления трудом различных категорий работающих, организационные нормы и нормативы, должностные инструкции и положения, иерархия подчиненности и т.п.

Таким образом, следует отметить наличие единства и взаимосвязи элементов системы управления (методов, функций, принципов и т.п.), объектов управленческих инноваций (социальных, организационных, экономических и правовых факторов реализации управления) и конкретных, специфических предметов управленческих инноваций (сфер и направлений их применения). Это означает, что каждый элемент системы управления может иметь свой самостоятельный объект и предмет управленческих инноваций, направленных на его развитие и совершенствование с достаточно определенным социально – экономическим эффектом. Последнее обстоятель-

---

<sup>1</sup> Давыдовский Ф.Н. Краткое изложение метода построения матрицы управленческих инноваций в сфере управления персоналом и социально – трудовых отношений / Стратегии и инструменты управления экономикой: инновационные аспекты. Международная научно – практическая конференция. 10 – 12 апреля 2014 года. СПб: НИУ ИТМО. 2014.

ство отличает управленческую инновацию от управленческого изменения. Таким образом, целью управленческих инноваций является достижение социально – экономической эффективности системы управления и ее составляющих элементов. Помимо этого, отличительным признаком управленческой инновации в данном случае является также степень новизны предлагаемых нововведений. Соответственно, можно предположить, что управленческое изменение также может приводить к определенному социально – экономическому эффекту, но ничего принципиально нового с точки зрения методологии в принципе не нести. Так, например, широко известные методы реструктуризации предприятий, связанные со слиянием, поглощением или разделением бизнеса могут в известной перспективе дать определенный социально – экономический эффект, выражающийся в увеличении роста продаж, повышении конкурентоспособности на рынке, сокращении персонала, аккумулировании финансовых и трудовых ресурсов и т.п. Однако, данные нововведения не обладают признаками абсолютной новизны ни с точки зрения конкретных способов их проведения, ни с теоретической точки зрения, ни с точки зрения накопленного опыта. Инновационными в данном случае, например, могут являться нововведения, связанные с модернизацией структур управления или их частичной модификацией, определяемые спецификой конкретных отраслей или предприятий, ранее не использовавшиеся на практике и не имеющие ранее соответствующего методического обеспечения. Если же управленческое изменение не несет в себе ни социально - экономического эффекта, ни обладает вообще степенью новизны, то оно не может перерасти в управленческую инновацию, а останется обычным управленческим изменением. Соответственно, всякая управленческая инновация это управленческое изменение, обладающее новизной и социально – экономическим эффектом реализации.

Таким образом, можно выделить три уровня степени новизны управленческих инноваций:

1. Абсолютная новизна (пионерное, базовое нововведение).
2. Относительная новизна (модернизация, внесение в уже существующее качественных изменений).
3. Частичная новизна (модификация, усовершенствование).

Из всех трех видов управленческих инноваций абсолютное большинство принадлежит частичным управленческим инновациям, связанным с модификацией и усовершенствованием отдельных направлений и способов деятельности. Такие изменения, как правило, многочисленны, выражены в конкретных управленческих решениях, обладают краткосрочным эффектом и устаревают по мере возникновения новых ситуаций. При этом существенных качественных изменений не происходит, все решения имеют определенную наработку и четкие адресаты исполнения.

Что касается управленческих инноваций, обладающих относительной новизной, то следует отметить, что их реализация должна так или иначе вести к качественным изменениям системы управления в целом или ее отдельно взятых элементов. Данная проблема, по нашему мнению, может иметь два слоя. Первый слой связан с повышением качества принятия и реализации управленческих решений и эффективностью их исполнения. Вторым – с технологической модернизацией и внедрением новых технологий обработки информации. При этом первое неразрывно связано со вторым и наоборот. Иными словами, компьютеризация и автоматизация управления должна способствовать значительному социально – экономическому эффекту при внесении в уже существующую практику принятия и реализации управленческих решений передовых технологий и ноу-хау. Это может выражаться как в существенном снижении издержек на принятие и реализацию решений, так и в расширении внедрения многофакторных управленческих технологий. Например, внедрение систем премирования сотрудников на основе объективной оценки личных деловых качеств посредством ключевых показателей эффективности труда без соответствующего программного обеспечения, учитывающего все нюансы и факторы результативности труда каждого работника, просто-напросто невозможно в силу огромного информационного массива обрабатываемых данных<sup>2</sup>. При наличии же соответствующей программы эта задача не только успешно решается без существенных потерь во времени, но и позволяет создать эффективный механизм материальной заинтересованности сотрудников в результатах своего труда, поскольку каждому из них становятся доступны данные о собственной результативности

---

<sup>2</sup> Ветлужских Е. Н. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI. – М.: Издательство «Альпина Паблицер», 2013.

на протяжении всего рабочего периода, а увязка оценки результативности с размером премии позволяет иметь четкую доказательную базу подобной оценки<sup>3</sup>.

Наконец, управленческие инновации, обладающие абсолютной степенью новизны, должны отвечать критериям принципиально нового предложения или разработки, максимально затрагивающей ту или иную сферу управленческой деятельности. Внедрение таких инноваций должно обеспечить существенный социально – экономический эффект в долгосрочной перспективе. Примером подобных инноваций, например, могут служить разработка и внедрение системы сбалансированных показателей эффективности, предложенная в свое время Д. Нортон и Р. Капплном<sup>4</sup>, или же модели мотивации Портера – Лоулера и Ф. Герцберга, представленные в теории и практике американского менеджмента<sup>5</sup>, или предложенная в свое время модель оценки персонала на основе компетенций<sup>6</sup>. Отличительным признаком подобных управленческих инноваций является их всеобщность и абсолютная новизна с существенным социально – экономическим эффектом.

Таким образом, можно считать, что степень новизны управленческих инноваций неразрывно связана с их объектно – предметной составляющей в рамках качественных изменений системы управления в целом с достаточно высоким социально – экономическим эффектом. Последним же элементом построения типологии управленческих инноваций, на наш взгляд, является форма их реализации, представляющая тот или иной вид новшества, содержание которого определяется, в свою очередь, единством всех вышеназванных элементов предлагаемой типологии. В данном случае форма реализации новшества представляет собой конкретный результат управленческой инновации, выраженный в четко сформулированном и обоснованном предложении. По нашему мнению, виды подобных новшеств можно свести к следующему:

1. Новый регламент.
2. Новая технология.
3. Новая структура.
4. Новая методика.
5. Новая процедура.
6. Новая услуга.

В зависимости от степени новизны данные новшества можно определить либо как частичные, либо как относительные, либо как абсолютные. Последние, как правило, являются чрезвычайно редким явлением, между тем, как отдельные задачи модификации и совершенствования в рамках частичных инноваций, находящие свое отражение в соответствующих регламентах и инструкциях, встречаются довольно часто. Разработанные же и внедренные новые процедуры и методики чаще всего встречаются в рамках относительных инноваций<sup>7</sup>. Абсолютные инновации, как правило, находят свое выражение в новых услугах, технологиях и регламентах. Хотя и появление методик или новых процедур управления на данном уровне тоже не исключение.

С учетом вышесказанного, можно предложить матричный метод типологии управленческих инноваций в качестве средства их исследования. В данном случае матрица является способом отражения их сущности в виде прямоугольной таблицы, столбцами которой являются ключевые характеристики – объекты управленческих ин-

---

<sup>3</sup> Давыдовский Ф.Н. Вопросы материального стимулирования персонала промышленного предприятия и проблема оценки деятельности на основе системы оценочных показателей / Экономика, предпринимательство и право. Электронный всероссийский научно - практический журнал. - М.: Издательство «Креативная экономика» - 2011. - № 9. - Режим доступа: <http://err.enjournal.net/article/377/>.

<sup>4</sup> Роберт Каплан, Дейвид Нортон. Стратегические карты. – М.: Издательство: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005.

<sup>5</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: «Дело», 1993, С. 372 – 382.

<sup>6</sup> Сосновы А.П., Гун А.С. «Оценка персонала с применением модели компетенций» / «Справочник по управлению персоналом», №5, 2009г.

<sup>7</sup> Отчет о НИР. Разработка системы премирования и материального стимулирования руководителей, специалистов и служащих судостроительных предприятий на основе ключевых показателей эффективности. Исполнитель – Давыдовский Ф.Н. Отчет зарегистрирован во ВЦИТИС. 2013. – Инв. № 02201458127.

новаций, на которые направлены нововведения, сферы нововведений, виды новшеств (форма их реализации) и степень новизны нововведений (Таблица 1). Графы таблицы отражают известные виды методов управления, образующих соответствующую систему и являющихся ее составными элементами. В данном случае методы управления выступают основным признаком классификации, позволяющим выявить сущность управленческих инноваций применительно к той или иной группе. Иными словами, матрица позволяет определить, какие именно управленческие инновации могут существовать в отношении уже известных методов управления и то, в чем собственно может быть выражен конечный продукт таких инноваций.

**Пример матрицы управленческих инноваций в различных видах методов управления**

Система методов управления	Объект инноваций, на который направлено нововведение	Сфера нововведения	Вид новшества (форма реализации)	Степень новизны
Социальные методы управления	Социальные факторы жизнедеятельности персонала и личности Социальная активность персонала и новаторство Кадровый подбор Психологический климат и деловая атмосфера Ценностные ориентации и поведенческие установки Гуманизация труда Лидерство Стили управления Моральное поощрение	Методология управления персоналом (философия, принципы, методы управления персоналом). Персонал организации в целом. Отдельные категории персонала. Отдельные коллективы. Отдельные сотрудники.	Новый регламент Новая технология работы с персоналом Новая структура управления персоналом Новая методика работы с персоналом Новая процедура работы с персоналом	Абсолютная (пионерное, базовое нововведение). Относительная (модернизация, внесение в уже существующее качественных изменений). Частичная (модификация, усовершенствование).
Организационные методы управления	Регламентация и нормирование труда Организационное проектирование Инструктирование и информирование сотрудников Администрирование и распорядительство	Организационная структура Нормативная численность сотрудников по категориям работающих Процессы управления трудом различных категорий работающих Организационные нормы и нормативы Должностные инструкции и положения Иерархия подчиненности и исполнительская дисциплина	Новый регламент Новая технология организации труда Новая структура управления Новая методика организации труда Новая процедура формализации деятельности Новые положения и инструкции Обоснованные нормы и нормативы Моделирование соподчиненности и организационных взаимосвязей Построение информационно – аналитической модели деятельности структурных под-	Абсолютная (пионерное, базовое нововведение). Относительная (модернизация, внесение в уже существующее качественных изменений). Частичная (модификация, усовершенствование).

			разделений и стандартизация бизнес – процессов Система профессиональных стандартов	
Экономические методы управления	Человеческие ресурсы организации Основные и оборотные фонды Финансы организации Кредиты и субсидии Цены и тарифы Материально – техническое снабжение Внутрифирменный и коммерческий расчет Маркетинг и коммерция Мотивация и стимулирование персонала	Экономика и финансы организации Конкурентоспособность организации Системы материальной и нематериальной мотивации персонала	Новый регламент Новая технология управления ресурсами организации Новая структура управления структурными подразделениями Новая методика управления материальными и трудовыми ресурсами Новая процедура управления Новая услуга	Абсолютная (пионерное, базовое нововведение). Относительная (модернизация, внесение в уже существующее качественных изменений). Частичная (модификация, усовершенствование).
Правовые методы управления	Регулирование хозяйственных правоотношений Регулирование трудовых правоотношений Регулирование административных правоотношений Регулирование гражданских правоотношений Регулирование уголовных правоотношений	Хозяйственные и трудовые договора Правовые санкции и претензии Права, обязанности и ответственность сотрудников Уровень правовых компетенций	Новый регламент Новая технология Новая процедура Новая услуга	Абсолютная (пионерное, базовое нововведение). Относительная (модернизация, внесение в уже существующее качественных изменений). Частичная (модификация, усовершенствование).



### Список литературы

1. *Ветлужских Е.Н.* Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI. – М.: Издательство «Альпина Паблишер», 2013.
2. *Давыдовский Ф.Н.* Вопросы материального стимулирования персонала промышленного предприятия и проблема оценки деятельности на основе системы оценочных показателей / Экономика, предпринимательство и право. Электронный всероссийский научно - практический журнал. - М.: Издательство «Креативная экономика» - 2011. - № 9.
3. *Давыдовский Ф.Н.* Краткое изложение метода построения матрицы управленческих инноваций в сфере управления персоналом и социально – трудовых отношений / Стратегии и инструменты управления экономикой: инновационные аспекты. Международная научно – практическая конференция. 10 – 12 апреля 2014 года. СПб: НИУ ИТМО. 2014.
4. *Каплан Р., Нортон Д.* Стратегические карты. – М.: Издательство: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005.
5. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. – М.: «Дело», 1993, С. 372 – 382.
6. Отчет о НИР. Разработка системы премирования и материального стимулирования руководителей, специалистов и служащих судостроительных предприятий на основе ключевых показателей эффективности. Исполнитель – Давыдовский Ф.Н. Отчет зарегистрирован во ВЦИТИС. 2013. – Инв. № 02201458127.
7. *Сосновыи А.П., Гун А.С.* «Оценка персонала с применением модели компетенций» / «Справочник по управлению персоналом», №5, 2009г.

### References

1. *Vetluzhskikh E.N.* Sistema voznagrazhdeniya. Kak razrabotat' tseli i KPI. – М.: Izdatel'stvo «Al'pina Pablisher», 2013.
2. *Davydovskii F.N.* Voprosy material'nogo stimulirovaniya personala promyshlennogo predpriyatiya i problema otsenki deyatel'nosti na osnove sistemy otsenochnykh pokazatelei / Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo. Elektronnyi vserossiiskii nauchno - prakticheskii zhurnal. - М.: Izdatel'-stvo «Kreativnaya ekonomika» - 2011. - № 9.
3. *Davydovskii F.N.* Kratkoe izlozhenie metoda postroeniya matritsy upravlencheskikh innovatsii v sfere upravleniya personalom i sotsial'no – trudovykh otnoshenii / Strategii i instrumenty upravleniya ekonomiko: innovatsionnye aspekty. Mezhdunarodnaya nauchno – prakticheskaya konferentsiya. 10 – 12 aprelya 2014 goda. SPb: NIU ITMO. 2014.
4. *Kaplan R., Norton D.* Strategicheskie karty. – М.: Izdatel'stvo: ZAO "Olimp-Biznes", 2005.
5. *Meskon M.Kh., Al'bert M., Khedouri F.* Osnovy menedzhmenta. – М.: «Delo», 1993, S. 372 – 382.
6. *Otchet o NIR. Razrabotka sistemy premirovaniya i material'nogo stimulirovaniya rukovoditelei, spetsialistov i sluzhashchikh sudostroitel'nykh predpriyatii na osnove klyuchevykh pokazatelei effektivnosti. Ispolnitel' – Davydovskii F.N. Otchet zaregistrirovann vo VTsITIS. 2013. – Inv. № 02201458127.*
7. *Sosnovyi A.P., Gun A.S.* «Otsenka personala s primeneniem modeli kompetentsii» / «Spravochnik po upravleniyu personalom», №5, 2009g.