

Валентина Васильевна Стадник (Украина)

«Менеджмент многообразия» в реализации стратегии инновационного развития организаций

Резюме: Представлена сущностная характеристика экономической организации (предприятия, корпорации) с позиции «менеджмента многообразия». Выделены факторы многообразия (гетерогенности) в деятельности современных организаций по ресурсам, процессам и предпочтениям. Систематизированы инновационные стратегии экономических организаций в зависимости от способов формирования конкурентных преимуществ с учетом факторов гетерогенности.

Охарактеризованы организационные условия реализации менеджмента многообразия. Выделены особенности гетерархии как эффективной формы развития многообразия в организационной оболочке корпораций и других интегрированных предпринимательских структур. Раскрыты возможности гетерархии в формировании среды активного инновационного поиска – через децентрализацию управления и развитие организационного взаимодействия. Подчеркнута важность функции мотивации в реализации концепции «менеджмента разнообразия». Отмечено, что она должна объединять цели участников инновационного процесса – как в пределах отдельной организации, так и в пределах интегрированных предпринимательских структур. Сформировано функциональное содержание систем развития персонала с позиций организации многообразия.

Ключевые слова: организационное многообразие, гетерогенность ресурсов, процессов и предпочтений, инновационное развитие, гетерархия, развитие персонала, децентрализация управления, мотивация.

Summary (Valentyna Stadnyk: «Diversified management» in a context of implementation of strategy of innovative development of organizations): The organizational conditions of diversified management implementation have been characterized. The features of heterarchy as an effective form of development of diversity inside organizations have been distinguished. The possibilities of heterarchy in a context of formation of the environment of active innovative search has been shown through decentralization of management and development of organizational interaction. It has been pointed on important role of motivational function in a realization of “diversity management” concept. It has to provide unity of goals of participants of innovative search inside particular enterprise and inside pool of enterprises.

Keywords: organizational diversity, heterogeneity of resources, processes and advantages, innovative development, heterarchy, staff development, decentralization of management, motivation.

Zusammenfassung (Valentyna Stadnyk: “Management der Vielfalt” bei der Realisierung einer Strategie der innovativen Entwicklung von Organisationen): Es werden die wesentlichen Merkmale wirtschaftlicher Organisationen (Unternehmen, Körperschaften) in Bezug auf das “Diversity-Management” dargestellt. Faktoren der Vielfalt (Heterogenität) werden im Rahmen der Aktivitäten der modernen Ressourcen Organisationen, Prozesse und Prioritäten analysiert. Innovative Strategien von Wirtschaftsorganisationen werden in Abhängigkeit von den Methoden der Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen bei Beachtung der Faktoren der Heterogenität systematisiert. Die Autorin charakterisiert die organisatorischen Voraussetzungen für die Umsetzung von Diversity Management.

Dargestellt werden Merkmale der Heterarchie als effektive Formen der Entwicklung der Vielfalt im organisatorischen Rahmen der Korporationen und anderer integrierter Unternehmen und Strukturen sowie die Möglichkeiten der Heterarchie bei der Entwicklung einer aktiven und innovativen Atmosphäre durch die Dezentralisierung des Managements und der organisatorischen Interaktion. Betont wird die Kombination der Ziele der Akteure des innovativen Prozesses, sowohl im Rahmen der einzelnen

Organisation, als auch im Rahmen der integrierten Unternehmensstrukturen. Es geht um die Formierung der funktionalen Inhalte eines Systems der Personalentwicklung mit Blick auf eine Organisation der Vielfalt.
Schlüsselwörter: organisatorische Vielfalt, Heterogenität der Ressourcen, Prozesse und Prioritäten, innovative Entwicklung, Heterarchie, Personalentwicklung, Dezentralisierung der Verwaltung, Motivation

Введение

Отличительной особенностью современной рыночной среды является ее высокая изменчивость, динамичность и усложнение процессов, происходящих в сфере обмена товарами и ресурсами. Научно-технический прогресс делает все более разнообразной ресурсную базу хозяйственной деятельности, а социально-экономическое развитие общества изменяет потребительские предпочтения, формирует новые потребности и развивает способы их удовлетворения. При этом современное информационное пространство и технологии обработки информации позволяют настолько уменьшить информационную асимметрию (которая всегда была основой предпринимательской деятельности), что полученные конкурентные преимущества в той или иной сфере деятельности довольно быстро копируются другими и перестают обеспечивать предпринимательский доход.

Сложность, динамичность и неопределенность внешней среды, агрессивность ее конкурирующих элементов по отношению друг к другу, делают неустойчивыми рыночные позиции товаропроизводителей, подталкивая их к поиску новых ресурсных и рыночных возможностей – для того, чтобы сохранить свою жизнеспособность, свое место на рынке, предлагая потенциальным покупателям товары с более высокой потребительской ценностью. Поэтому менеджмент современных организаций уделяет особое внимание инновационной деятельности – как ключевого источника формирования конкурентных преимуществ. И чем активнее будет она, тем вероятнее, что результаты инновационного поиска будут способствовать приобретению организацией новых конкурентных преимуществ – благодаря возрастанию многообразия деятельности – по формам и видам этой деятельности, производимым продуктам и услугам, используемым ресурсам и способам их комбинирования.

Исключительная важность и необходимость использования инноваций в приобретении организациями конкурентных преимуществ подчеркивалась такими известными экономистами как Й. Шумпетер (1934), Г. Менш (1979), Ф. Махлуп (1984), П. Ромер (1990), П. Друкер (2002), У. Лацоник (2002) и др. Инновации увеличивают разнообразие в деятельности субъектов рынка. В теории эволюции разнообразие (многообразие) является основой сохранения природных популяций – благодаря тому, что даже незначительные различия позволяют каждой из них найти свое место в экосистеме. Перенесение Р. Нельсоном и С. Винтером выводов теории эволюции на системы экономические (Nelson & Winter, 1982) постулирует необходимость поддержания достаточного уровня многообразия и в их деятельности. Представляется возможным предположить, что использование потенциала многообразия может не только улучшать возможности организации работать в рамках существующих сегментов рынка, но и составить основу ее инновационного развития – для выхода на новые, не менее, а предпочтительно – более перспективные его сегменты. Это подводит к необходимости формирования концептуальных основ менеджмента многообразия в теории управления – в контексте решения задач инновационного развития организаций.

Увеличение количества инновационно-активных и конкурентоспособных организаций требует переосмысления содержания и структуры работы менеджмента персонала,

смещения акцентов в сторону развития общеинтеллектуальных и профессионально-направленных знаний и умений. Это актуализирует проблему повышения качества управления персоналом, обуславливает необходимость изменения отношения к работе с кадрами, увеличения внимания к вопросам систематической и целенаправленной переподготовки персонала для своевременного обновления багажа их знаний и приобретения работниками необходимых для решения новых задач компетенций. Однако возрастающая мобильность трудовых ресурсов усложняет решение этих задач, поскольку дестабилизирует структуру персонала, делает ее более неоднородной, гетерогенной, а значит – усложняет организационное взаимодействие и требует новых подходов к организации процессов обновления и получения новых знаний.

Проблема приведения в соответствие существующих подходов к управлению развитием персонала предприятия условиям современной конкурентной борьбы поднимается в работах многих исследователей. В частности Ф. Махлуп (Machlup, 1984) особо отмечал возрастающую роль человеческого капитала в информационном обществе – как носителя инновационных идей, позволяющих формировать новые конкурентные преимущества. С. Джексон, К. Мей и К. Уитни (Jackson, May & Whitney, 1995) заложили основы когнитивно-поведенческого подхода к организации групповой работы. У. Лацоник (Lazonick, 2002) указывал на необходимость формирования условий для стимулирования инновационной активности персонала. Г. Хамел и К. Прахалад с этой целью разработали эффективную модель развития компетенций организаций (Hamel & Prahalad, 2002). Отталкиваясь от этой модели, С. Холлифорд и С. Уиддет предложили использовать компетентностно-мотивационный подход к созданию системы управления развитием человеческих ресурсов современных организаций (Holliford & Widdet, 2008). Вместе с тем, ряд вопросов организационно-методического характера, касающихся управления инновационной активностью персонала современных организаций в условиях возрастания уровня их гетерогенности и в контексте инновационного развития исследованы недостаточно. Это и определило цели данного исследования – сформировать концептуальные основы «менеджмента многообразия» – в контексте решения задач инновационного развития организаций, работающих в конкурентном пространстве.

Сущностная характеристика организации с позиции «менеджмента многообразия»

Экономика любой страны состоит из большого количества хозяйствующих субъектов, осуществляющих различные виды деятельности для удовлетворения общественных потребностей. В научной литературе организация рассматривается как «сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общих целей» (Мильнер, 1999, с.12) «или множества целей, разделяемых ее членами-участниками» (Менар, 1996, с.22). То есть, фундаментальным процессом в деятельности любой организации является социальное взаимодействие. Представляется возможным утверждать, что эффективность этого взаимодействия во внутреннем пространстве организации предопределяет ее целостность как социального организма. Вместе с тем, любая организация, исходя из ее определения как социального образования, является гетерогенной – в первую очередь, исходя из отличий в индивидуальных целях участников.

Гетерогенность в научной литературе трактуется как неоднородность, разнородность, смешанность, несходство, «особенность» по природе или происхождению частей

определенной системы. Наиболее часто это термин применяется в социологии – как одна их структурных характеристик определенного социума. И если рассматривать гетерогенность с этих позиций – как совокупность параметров, демонстрирующих степень разнородности, широкий спектр оттенков определенного социума, несхожесть, «особость» его составных частей, то можно утверждать, что современные организации отличаются высокой степенью гетерогенности, и прежде всего – в отношении их социальной компоненты. Это следует даже из структурно-сущностного анализа дефиниции «организация», который выделяет три основных требования, необходимых для ее создания.

1. Некоторая совокупность участников (людей), которые планируют и осуществляют совместную деятельность.
2. Достаточно высокая степень согласованности индивидуальных целей всех участников.
3. Формальная структура властных отношений, иерархия определенной степени сложности, позволяющая координировать действия всех участников по достижению общих целей.

Все указанные требования относятся к социальной составляющей любой организации как системы. И именно в структуре персонала несхожесть проявляется в наибольшей степени – в соотношении уровня образования и квалификации работников, их профессиональной специализации, половозрастному признаку, ценностным ориентирам, мотивационным предпочтениям и другим характеристикам, отражающим способность и желание работника достигать поставленных перед ним целей. То есть, в гетерогенной организации соприкасаются не только умения, жизненный опыт и профессиональные навыки различных участников, но и сталкиваются их интересы, предпочтения, ценности и целевые установки. При этом важнейшими задачами менеджмента организации становятся как нивелирование отрицательного влияния факторов гетерогенности, так и использование существующих различий для повышения эффективности совместной деятельности людей по достижению общих целей.

Однако если рассматривать гетерогенность не только в качестве отличительной черты социальной составляющей организации, а и в отношении производственно-технологической, организационно-экономической, структурно-функциональной и др., то рамки гетерогенности раздвигаются, охватывая ресурсы, процессы и предпочтения потребителей, проявляющиеся в многообразии производимых продуктов и услуг. Исходя из этого, можно утверждать, что преобладающее большинство современных организаций являются гетерогенными. Поэтому применительно к их деятельности актуальной парадигмой управления, охватывающей все управленческие процессы, является менеджмент многообразия.

Организации могут создаваться с различными целями, что определяет их исторически обусловленное многообразие. Если в совокупности целей значимое место занимают экономические, предполагающие удовлетворение экономических интересов собственников, для их обозначения часто используется термин «экономическая организация», «фирма», «корпорация». Современные корпорации в большинстве своем являются многомерными хозяйствующими объектами (фирмами) со сложной управленческой иерархией, объединяющей значительное число бизнес-процессов для производства многих видов продукции. Естественно, уровень гетерогенности их внутренней среды будет намного больше – из-за различий в процессах осуществления разных видов деятельности. Кроме того,

в результате увеличения количества участников внутрифирменных производственных отношений возрастает и многообразие их мотивационных предпочтений, согласование которых посредством контрактных отношений является обязательным условием поддержания динамической устойчивости фирмы. Однако при любых масштабах и видах деятельности корпорация выступает как целостная экономическая система – но с различным уровнем иерархической и функционально-структурной сложности.

В экономической организации на систематической основе органически соединяются три вида процессов: производства продукции; реализации продукции; воспроизводства израсходованных ресурсов. В частности, Г. Клейнер (2005) представляет деятельность предприятия в виде кругооборота ресурсов, осуществляемого посредством: производства продукции при использовании имеющихся ресурсов; реализационно-маркетинговых действий предприятия; воспроизводства израсходованных ресурсов с помощью их пополнения на средства, полученные предприятием от реализации произведенной продукции (продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг). Результатом производства является товарная продукция, которая после реализации и при наличии спроса на нее позволяет предприятию сформировать доход и использовать его для восстановления затраченных ресурсов и расширения производства.

Но с позиций менеджмента многообразия такое представление экономической организации является упрощенным. Оно концентрирует внимание только на производственно-экономическом аспекте ее деятельности, осуществляемом с учетом многообразия факторов внешней среды – как макроэкономического характера, определяющего глобальные тенденции экономических процессов, так и микроэкономического, влияние которого проявляется через многообразие условий контрактных отношений с поставщиками ресурсов и потребителями товаров. И производственная система предприятия проектируется таким образом, чтобы, с одной стороны, характеристики выпускаемой продукции удовлетворяли требованиям потребителей (имели потребительскую ценность), а с другой – чтобы параметры производственного процесса обеспечивали его экономичность в динамике проектируемого периода (создавали ценность для собственников бизнеса).

Однако каждый из хозяйственных процессов осуществляется людьми, что увеличивает вероятность ошибок при их реализации. И не столько из-за допущенных просчетов при проектировании процессов, сколько через влияние поведенческих факторов, формирующихся в организационном пространстве в зависимости от мотивационных предпочтений участников производственного процесса. И чем больше уровень гетерогенности персонала организации, тем значительнее отличия в таких предпочтениях, что требует их согласования для достижения общеорганизационных целей.

Следовательно, более предпочтительно представлять экономическую организацию как социально-экономическую систему, которая проектируется в виде рационально обусловленной в соответствующем историческом периоде совокупности природных и социальных составляющих для производства и реализации определенных видов общественных благ, являющихся потенциальным объектом распределения, обмена и потребления. Подчеркнем, что при ее проектировании необходимо создать такую структурно-функциональную конфигурацию, которая должна обеспечивать устойчивость организации в соответствующей внешней среде в достаточно длительном временном периоде. По мнению Я. Корнаи (2002), такая жизнеспособность (устойчивость) достигается благодаря ее внутреннему многообразию.

Экономическая организация, так же, как и природная система, должна быть способной к самоорганизации и саморазвитию, проявляя высокие адаптивные свойства. Адаптационный механизм формируется благодаря дифференциации (стремлению к структурному и функциональному многообразию с целью приспособления к новым условиям) и лабильности (изменчивости функций при сохранении структурной устойчивости).

Очевидно, что эволюция экономических систем должна повышать их конкурентоспособность, накапливать потенциал роста, реализация которого формирует возможности для нового качественного скачка развития. В то же время целенаправленность этого развития обеспечивает управляющая подсистема, где принимаются соответствующие решения. В теории управления, наряду с другими объективными законами развития обществ и экономик, большое значение закон необходимого многообразия Эшби – разнообразие средств воздействия управляющей системы должно быть не менее многообразия управляемого объекта. То есть, чем сложнее и многообразнее влияние на производственно-хозяйственную деятельность предприятия факторов внешней среды, тем разнообразнее должны быть управляющие воздействия с целью сохранения его динамической устойчивости.

Таким образом, с позиций менеджмента многообразия, экономическую организацию следует рассматривать как спроектированную с учетом влияния многообразия факторов внешней среды систему с рационально обусловленной (с точки зрения целей эффективного функционирования) совокупностью структурных элементов, обеспечивающих достаточное многообразие технологических и управленческих процессов, необходимых для создания продукции (услуг) в соответствии с многообразием потребительских предпочтений.

Гетерогенность предпочтений имеет место и во внутренней среде организации – предпочтений мотивационного характера разных участников производственной деятельности. Каждый из них оценивает свой вклад и свою значимость в структуру производственного процесса, сопоставляя его с полученным вознаграждением с позиций социальной справедливости. Достижения согласия мотивационных установок участников совместной деятельности требует разработки эффективных способов организационного взаимодействия и методов регулирования социально-экономических отношений. И, чем больше уровень гетерогенности рабочих групп, тем более разнообразными должны быть приемы и методы регулирования в них социально-экономических отношений.

Многообразие общественных потребностей предопределяет многообразие видов хозяйственной деятельности экономических организаций, отличие в их целевых назначениях, отраслевой принадлежности и пр. В то же время многообразие мотивационных предпочтений участников хозяйственной деятельности, их проявление в различных социально-исторических контекстах определяет исторически обусловленное многообразие форм организации этой деятельности. Эти и некоторые другие отличия в совокупности характеристик существующих в любой национальной экономике организаций предполагают определенные различия в управлении, обусловленными или спецификой производственного процесса, обусловленной отраслевой принадлежностью, или особенностями распределения властных полномочий (организации различных форм собственности), или системы участия в управлении совладельцев (различные организационно-правовые формы хозяйствования). Несмотря на многообразие технико-технологических и социальных составляющих экономических организаций, важно обеспечивать такое их взаимодействие в ходе производственного процесса, которое поддерживало бы ее максимально высокую

динамическую устойчивость. Это достигается благодаря эффективной системе управления, объединяющей все многообразие осуществляемых в организации процессов единой системой целей и обеспечивающей их достижение регулирующими управляющими воздействиями на основе анализа текущей информации о состоянии внешней среды и степени выполнения поставленных задач. Синергия управленческих воздействий обеспечивается надлежащей компетентностью работников функциональных служб при формировании и согласовании ими решений во всем многообразии видов деятельности и по всей совокупности осуществляемых процессов.

Изложенное выше показывает, что деятельность управленческого персонала, помимо решения технико-технологических задач производственно-хозяйственной деятельности, охватывает вопросы координирования человеческой деятельности. Причем круг и специфика этих вопросов значительно отличаются в зависимости от уровня управленческой иерархии и могут существенно превышать объем задач сугубо производственно-технологического характера. И чем больше факторов гетерогенности в работе организации, тем более разнообразными должны быть управленческие воздействия – во всей совокупности административных, экономических и социально-психологических методов влияния на поведение работников.

Они реализуются в первую очередь через общие функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль, регулирование), посредством которых решаются задачи целенаправленного координирования деятельности персонала согласно планам и задачам соответствующего периода. При этом сугубо производственная функция (управление операциями для превращения ресурсов в готовую продукцию) дополняется специфическими, отражающими многообразие используемых ресурсов. К ним относят: управление маркетингом, инновациями, финансами, развитием персонала и пр. Специфические и общие функции менеджмента тесно переплетаются между собой, взаимопроникают и дополняют друг друга в процессе решения производственных задач и задач организационного развития. И в каждом организационном контексте реализация совокупности функций менеджмента должна обеспечивать упорядочение, координирование всех видов деятельности, возрастание предсказуемости, логичности и постоянства в функционировании организации, несмотря на высокий динамизм и сложность внешней среды.

Таким образом, гетерогенность ресурсов, процессов и предпочтений в деятельности современных организаций требует эффективного управления этим многообразием – во-первых, для использования его возможностей при выборе конкурентной стратегии, а во-вторых – для обоснования масштабов и направлений инновационного развития организации.

Менеджмент многообразия в формировании стратегии инновационного развития и конкурентоспособности организации

Стратегической целью менеджмента любой организации является обеспечение ее жизнеспособности и процветания. Как показывает мировая практика, в рыночных условиях это сложно и даже невозможно обеспечить при отсутствии способности предприятия создавать и реализовывать инновации. Количественный рост предприятия в открытом и динамичном рыночном пространстве нуждается в постоянном обновлении выпускаемого ассортимента продукции (услуг) для удовлетворения запросов и требований целевых групп потребителей. Они же, под влиянием современных темпов научно-технического прогресса, изменяются довольно быстро и иногда совершенно радикально.

Необходимость систематических и обоснованных качественных изменений в работе каждого участника рынка для сохранения его конкурентоспособности является аксиомой менеджмента. Длительное пренебрежение такими изменениями даже на слабо конкурентном рынке влечет за собой потерю экономической динамики, а на рынке с высоким уровнем конкуренции может быстро привести к краху организации. В то же время, своевременные, целенаправленные и сбалансированные качественные изменения позволяют организациям удерживать свои конкурентные позиции и укреплять их, поддерживая свою конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Исследуя эволюцию подходов к управлению конкурентоспособностью, автором было установлено, что преобладающее большинство существующих рекомендаций основывается на теории конкурентных преимуществ М. Портера (1985), которая на первое место ставит способность субъектов хозяйствования предлагать рынку продукты с более высокой, чем другие его участники, потребительской ценностью. И не просто создать такой продукт, а лучше других позиционировать его на рынке, привлекая к нему интерес потребителей. То есть, согласно Портеру, в конкурентной борьбе победителем выходит то предприятие, которое может предложить потенциальным потребителям продукты (услуги), соответствующие их потребительским предпочтениям. В этом состоит основная идея, заложенная нами в концепцию ценностно-ориентированного управления – стремиться к созданию потребительских ценностей в соответствии с потребительскими приоритетами целевых групп покупателей, основываясь на инновационном поиске в сфере комбинирования ресурсов, процессов и потребительских предпочтений (Stadnyk & Zamazii (2015).

Потребительская ценность продукции (услуги) обеспечивается ее уникальными характеристиками, которые являются результатом плодотворной изобретательской деятельности. И это не только новые виды продукции, но и новые технологии, новые явления, новые процессы, которые призваны качественно изменить внутреннее организационное пространство в соответствии с новыми условиями функционирования. Такие изменения должны осуществляться целенаправленно, с учетом определенных стратегическими планами целей, и создавать необходимый фундамент для укрепления конкурентоспособности экономической организации и расширения ее присутствия на рынке. Чем более наукоемкой является инновация, тем более устойчивыми будут конкурентные преимущества, приобретенные от ее реализации. И чем больше ожидаемый рыночный потенциал инноваций, тем более динамичным можно прогнозировать количественный рост организации в результате их реализации.

Потребительская ценность формируются как в ценовой, так и в функциональной плоскости. Она может отличаться даже для одного и того же товара – в зависимости от целевых групп покупателей. Это требует умения дифференцировать потребительские предпочтения и использовать это в позиционировании товаров на рынке и их развитии. Учитывая существующие тенденции научно-технического прогресса, значительно ускоряющие темпы изменения потребительских предпочтений, можно утверждать, что основным фактором, определяющим конкурентоспособность промышленного предприятия в условиях глобализации, является его инновационная активность.

В научной литературе термин «инновационная активность» относительно субъектов хозяйствования является одним из наиболее распространенных. Он отображает состояние и динамику их развития за определенный период, степень их участия в инновационной

деятельности. Уровень инновационной активности в официальной статистике определяется отношением количества инновационно-активных предприятий (то есть – осуществляющих определенные виды инновационной деятельности) к общему количеству предприятий в стране, отрасли, регионе за определенный период. Мировая практика предпринимательской деятельности показывает, что именно инновационные факторы преимущественно являются основой возникновения новых субъектов рынка, их развития и количественного роста, поскольку позволяют формировать новые и лучше удовлетворять существующие общественные потребности.

Однако в предпринимательской среде большинства постсоветских стран инновационные факторы до сих пор не стали тем источником формирования конкурентных преимуществ, который бы существенно влиял на общую экономическую динамику. Об этом свидетельствует доля инновационной продукции в общем объеме ее реализации в промышленности Украины. В течение последних 10 лет она не превышала 7% и, начиная с 2007 г., постоянно снижается. В 2015 эта доля составила лишь 1,4%. В то же время для современной конкурентоспособной экономики минимальной долей считается 15% инновационной продукции в общем объеме ее реализации. Причем речь идет о действительно инновационной продукции, новой на мировых рынках, а не только для тех, кто ее выпускает. Однако, чтобы отвечать этим требованиям, продукция должна быть наукоемкой. По данным А. Зельднера (2007, с.23), в мировом экспорте наукоемкой продукции гражданского назначения доля США составляет 36%, Германии – 16%, Японии – 30%, Китая – 6%. В Украине этот показатель колеблется в пределах 0,1%.

Такие результаты инновационной деятельности заставляют задуматься над эффективностью инновационных изменений. Ведь устойчивая тенденция снижения доли инновационной продукции в общем объеме ее реализации может означать, что изменения, осуществляемые во внутренней среде промышленных предприятий, не достигают своей цели. То есть, будучи по природе инновационными, не обеспечивают качественных изменений организационного пространства, соответствующих определению инновационного развития, – такого, которое бы обеспечивало существенное улучшение способности организации к созданию потребительской ценности и реализации стратегии наступления на рынок и количественного роста. Исходя из этого, существует объективная необходимость изменить ключевые акценты в целевых установках управления инновационной деятельностью отечественных организаций – перейти от наращивания их инновационной активности к управлению инновационным развитием.

Поэтому нами предложено рассматривать инновационную активность предприятия как системно-деятельностную характеристику предприятия, отражающую его интенсивные, целенаправленные и эффективные действия в сфере создания и реализации инноваций на основе накопленного инновационного потенциала (Stadnyk & Hrysovska; 2016, с.16). Деятельностная составляющая оценивается наличием завершенных инноваций, т.е. результативностью инновационной деятельности. Системная составляющая – способностью организации осуществлять инновационную деятельность эффективно, своевременно выявляя возникающие проблемы и устраняя причины, блокирующие инновационный процесс. Важно подчеркнуть, что именно системная составляющая инновационной активности может объяснить наличие разных результатов инновационной деятельности при относительно равных исходных данных. Поэтому ее улучшение должно быть положено в основу концепции управления инновационным развитием современных организаций.

Способность к развитию является имманентной характеристикой открытых систем, которая позволяет им существовать – эволюционируя, приспосабливаясь к изменениям во внешней среде, развивая свою способность компенсировать внешние возмущения и сохраняя свою устойчивость и динамическое равновесие со средой – как это обычно происходит в природе. Однако возможен и другой путь развития – бифуркационный, создающий основу для новых вариантов развития организации. Представляется целесообразным трактовать инновационное развитие организации как реализацию одного из вариантов такой бифуркации – как целенаправленное, революционное разрушение (нарушение) сложившегося порядка внутреннего организационно-функционального пространства с целью приведения его в соответствие с новыми условиями функционирования. При этом внимание акцентируется не на преодолении возникших проблем, а на выявлении новых возможностей. В результате, согласно закону эмерджентности, меняется как элементный состав системы, так и связи между ними, что придает системе новые свойства, меняет ее системный аттрактор. Качественно новое состояние организации позволяет существенно повысить ее адаптивность. Более того, возрастающая гибкость организации вследствие улучшения связей между ее структурными элементами повышает способность менеджмента действовать на опережение, формируя базу для развития потребительских предпочтений и создания новых, достаточно емких сегментов рынка, а значит – поддержания конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

В управлении инновационным развитием важно придерживаться стратегического подхода, верно оценивая наиболее предпочтительные инновационные стратегии для создания конкурентных преимуществ организации и определяя необходимые ресурсы для их реализации. В контексте менеджмента многообразия важно учесть возможности создания таких преимуществ за счет факторов гетерогенности при формировании инновационных стратегий организации. Как отмечалось выше, гетерогенные организации оперируют в своей деятельности ресурсами различной природы, предоставляя потребителям разнообразные продукты и услуги; им свойственны мультифакторность экономических процессов, а также во многих случаях – и мультинациональный состав участников.

Ресурсы и процессы являются факторами экономической гетерогенности; они воплощаются в материальных и нематериальных составляющих организации, отличаясь уровнем мобильности и специфичности. Управление ими осуществляется путем инженерного и организационного проектирования. Его результатом является определенная совокупность процессов, которые осуществляет организация в стратегических зонах хозяйствования. Их структура оптимизируется с учетом способности организации использовать стандартные составляющие управленческих или технологических процессов в различных цепочках создания потребительских ценностей. Чем больше таких стандартных составляющих – тем менее затратным будет производство конечных продуктов, несмотря на их разнообразие. И это даст возможность менеджменту сочетать конкурентные стратегии дифференцирования и лидерства в сфере затрат, достигая устойчивых конкурентных позиций не путем вовлечения в производственный процесс новых уникальных ресурсов (часто довольно дорогих и, в условиях финансовой ограниченности, доступных немногим), а благодаря рекомбинации существующих.

В условиях высокой динамичности потребительских предпочтений, которые уменьшают емкость целевых сегментов рынков, стратегия дифференцирования является одной из лучших для обеспечения конкурентоспособности современных организаций. Но чрезмерный рост уровня гетерогенности за счет дифференциации продуктов и рынков может негативно

повлиять на их способность сохранять финансовое равновесие – из-за высокой стоимости специфических ресурсов, которые должны быть привлечены извне для создания новых бизнес-процессов. Поэтому способность организации оптимизировать состав участников и структуру бизнес-процессов путем рекомбинации существующих ресурсов является важным конкурентным преимуществом, которое может быть реализовано благодаря менеджменту многообразия.

Еще одной важной характеристикой гетерогенных организаций, которая должна учитываться при выборе конкурентной стратегии, – это различия в предпочтениях различных групп потребителей, их требованиях к средствам и способам удовлетворения своих потребностей. Это – факторы социально-экономической гетерогенности, их идентификация важна как для создания новых потребительских ценностей, так и для лучшего позиционирования соответствующих продуктов на рынках. Для этого используются методы когнитивного воздействия – посредством маркетинговых инструментов и технологий. И чем точнее идентифицированы отличия в предпочтениях разных целевых групп потребителей, тем более вероятным будет позитивное восприятие рынком тех продуктов и услуг, которые будут служить для их удовлетворения.

Но не только во внутренней среде предприятия можно искать способы улучшения процесса создания потребительской ценности. В этот процесс могут быть вовлечены и внешние участники, которые могут отдельные операции выполнить более эффективно (так называемые аутсорсинговые схемы построения цепочки создания ценности). Тем самым иницируются проекты организационного развития бизнеса – как в виде вертикально, так и горизонтально интегрированных предпринимательских структур (сетей) стабильного или динамического характера.

Таким образом, планируя инновационное развитие организации, важно учитывать то, каким образом предприятие, имея определенные ресурсные возможности, может усилить свои конкурентные преимущества, используя факторы гетерогенности (по ресурсам, процессам и предпочтениям). Способы реализации этих возможностей целесообразно структурировать в контексте разных инновационных стратегий (табл.1).

Таблица 1: Инновационные стратегии организации по способам и ресурсам формирования конкурентных преимуществ с учетом факторов гетерогенности

Способ формирования конкурентных преимуществ	Факторы гетерогенности в формировании (поддерживании) конкурентных преимуществ
Наступательная	
Выведение на рынок нового товара (услуги) с уникальными свойствами и высокой потребительской ценностью для массовой аудитории	Мощная материальная и проектно-конструкторская база, креативность и мультифункциональный профессионализм персонала для разработки и реализации продуктовых инноваций в соответствии с трендами и динамикой НТП
Нишевая	
Мониторинг рынков для выявления специфических потребностей целевых групп потребителей, определение емкости соответствующих ниш рынка и создание для них продуктовых инноваций	Профессионализм маркетологов в дифференцировании потребительских предпочтений и креативность разработчиков продуктов в создании продуктов, позволяющих из удовлетворить
Защитная	

Развитие продуктов и совершенствование процессов	и	Изобретательские навыки и опыт инженерно-технического персонала для разработки и реализации улучшающих инноваций на основе рекомбинации ресурсов
Имитационная		
Быстрое промышленное освоение созданной другими потребительской ценности		Деловые и профессиональные качества маркетологов, юристов и технологов в сфере исследования рыночной конъюнктуры и приобретения лицензии на выпуск продукта, получившего одобрение потребителей
Зависимая		
Налаживание партнерских связей с производителями конечного продукта для участия в технологической цепочке		Производственные технологии, обеспечивающие необходимые стандарты качества комплектующих или полуфабрикатов для выпуска продукции конечного потребления. Деловые качества высшего и операционного менеджмента для согласования мотивационных предпочтений с партнерами по технологической цепочке

Обобщение взаимосвязи инновационных стратегий и ресурсов для их реализации показывает, что к таким ресурсам в современном мире справедливо отнесены человеческие ресурсы, интеллектуальный потенциал персонала предприятия. Его важнейшие составляющие – креативность и профессионализм работников – являются постоянным и неисчерпаемым источником инновационных идей и основным инструментом их реализации для создания новых потребительских ценностей.

Однако интеллектуальный потенциал работников может быть в полной мере реализован только при наличии определенных организационных условий. Необходимо, чтобы ключевые носители интеллектуальных ресурсов были заинтересованы (мотивированы) в передаче новых знаний другим работникам – для их эффективного использования в более широком масштабе. Тогда, благодаря эффективному организационно-структурному взаимодействию, в организации мультиплицируются и накапливаются лучшие практики принятия и реализации управленческих решений, устанавливаются взаимовыгодные организационные отношения с партнерами по цепочке создания потребительской ценности. Такая организация способна расширять свои ресурсные и рыночные возможности, укреплять конкурентоспособность и увеличивать присутствие на рынке.

Исходя из этого, можно утверждать, что для повышения эффективности инновационной деятельности необходимо сформировать такие организационные условия, которые давали бы возможность учитывать мотивационные предпочтения ключевых участников инновационного процесса – с тем, чтобы минимизировать проявления их оппортунистического поведения. Исходя из многообразия мотивационных предпочтений участников инновационных программ и проектов, а также остальных членов организации, целесообразно для создания таких организационных условий использовать подходы и приемы «менеджмента многообразия».

Организационные предпосылки реализации «менеджмента многообразия» для решения задач инновационного развития

Инновационная активность участников рынка дает им возможность получать преимущества в конкуренции за внимание (интерес) потребителя и его выбор. В контексте характеристик

основных инновационных стратегий менеджмент многообразия должен обеспечивать улучшение способности субъектов хозяйствования к рекомбинации ресурсов. Это может быть достигнуто через сознательную организацию многообразия в их организационном пространстве – когда разные принципы организации инновационного поиска и осуществления экономической деятельности сосуществуют в состоянии активного соперничества.

В наибольшей степени влияние многообразия (или гетерогенности) проявляется в корпоративном секторе, в частности – в транснациональных корпорациях. Им свойственны мультифакторность экономических процессов, многовекторность развития, широкая география деятельности, мультикультурность и многофункциональность внутреннего организационного пространства. Это создает предпосылки для внутриорганизационной конкуренции за ресурсы и сферы влияния. Ее положительным результатом является выявление лучших управленческих практик (внутренний бенчмаркинг) и распространение их на все организационное пространство компании. Можно даже предположить, что именно эти принципы организационного взаимодействия во внутренней среде больших корпораций стали основой их конкурентоспособности и количественного роста, превратили в мощные агломераты, объединенные общей целью – доминирование на избранных сегментах рынка и захват новых, перспективных с точки зрения экономической привлекательности.

В современной теории организации система с рассредоточенными полномочиями управления называется гетерархией (производное от слова «гетерогенность») – отражающая особенности организации с горизонтальной или распределенной властью, что расширяет возможности самоорганизации. Этот термин предложил Д. Старк (Stark, 2001, с. 120-121) – в противовес иерархии, требующей четкой субординации по уровням управления при построении и осуществлении организационного взаимодействия. Характеризуя особенности организационного взаимодействия в гетерархии, Д. Старк подчеркивал, что это новый способ организации, который не является ни рыночным, ни иерархическим. Если иерархии строятся на отношениях зависимости, а рынок – независимости, то гетерархия – взаимозависимости. Этим отношениям присущи минимальная степень иерархичности и организационная гетерогенность.

Соглашаясь с такой характеристикой гетерархии, другие исследователи организационного конструирования, В. Фонтана и Л. Бас (1994) отмечают: «В отличие от традиционного подхода, конструктивная динамическая система определяет взаимодействие между субъектами не извне, а обращаясь к внутренним характеристикам объектов – как функции их внутренней структуры... Система самовоспроизводится, когда она постоянно регенерируется путем внутренних системных трансформаций» (Fontana & Buss (1994). Тем самым исследователи подчеркивают важнейшие свойства гетерархии как особого рода организационного взаимодействия, которое позволяет уменьшить инерционность иерархии и значительно расширить адаптационные свойства субъекта хозяйствования, превратить их в его имманентные характеристики, проявляющиеся в любом социо-экономическом контексте.

Г. Грабер (Grabher, 1997) в этой связи отмечал, что проблема адаптации субъектов хозяйствования должна быть заменена другой – проблемой способности к адаптации. Вопрос должен ставиться по-иному – не как вписаться в новые экономические условия, а как изменить организационную структуру таким образом, чтобы она усилила свою способность реагировать на будущие неожиданные изменения во внешней среде. М. Ханнан отобразил это более конкретно: «способность к адаптации стимулируется разнообразием организаций:

система, имеющая большее разнообразие организационных форм, с большей вероятностью найдет удовлетворительное решение в случае изменения внешних условий» (Hannan, 2001). Организация многообразия рассматривается как активный и устойчивый процесс, в котором всегда сосуществует несколько путей организации, обучения, объяснения и оценки одного и того же действия, что обеспечивает развитие конструктивной организационной рефлексии. Это дает возможность осуществлять рекомбинацию ресурсов, трансформировать старые организационные формы экономического взаимодействия в новую организационную конструкцию (систему) – с более высокими адаптивными свойствами [Stark, 2001, с. 119].

Подчеркивая важность адаптивности для сохранения жизнестойкости корпораций, современные исследователи обращают внимание на организационные предпосылки развития адаптивности. Так, П. Кошинде и П. Льерена высказывают сомнения в перспективности традиционных организационных форм управления корпорациями (вертикальной и горизонтальной). Они указывают, что главным преимуществом современной организации является не координация распределения ресурсов, а «производство знания» (Cohendet & Llerena, 2001). В научной литературе знание интерпретируется как «система объединенной в сеть информации», которая охватывает процедурное (технологическое) знание (know-how) и фактическое (know-what) [Bounken, 2004], может быть имплицитным или эксплицитным, индивидуальным и организационным. Ценность организационного знания, кроме его значения для выполнения определенной функции, состоит в том, что оно обеспечивает сохранение организации, даже если ее покидают отдельные работники. Чем больше работников вовлечено в процесс выявления информации и принятия решений, тем более способна организация к изменениям, адекватным внешним вызовам. Поэтому организационными предпосылками конкурентоспособности следует считать систему передачи знаний, создания организационного знания, которое затем формирует образцы организационного поведения (рутины).

П. Кошинде и П. Льерена подчеркивают необходимость развития форм организационного обучения, а также связанный с этим процесс «когнитивного» разделения труда, рационализирующий ожидаемые результаты (Cohendet & Llerena, 2001). Дж. Доси и Л. Маренго также отмечают необходимость развития коллективного знания, рассматривая корпорацию как «процессор знания» (Dosi & Marengo, 2000). К этому удачному определению можно добавить, что такой процессор, интегрируя существующие информационные потоки, генерирует новые – в виде специфических знаний и компетенций, которые создают корпорации конкурентные преимущества в процессе создания потребительских ценностей.

Б. Вербер отмечает как отличительные особенности современных корпораций – метастабильность, самоорганизующиеся институты и организационные формы, обеспечивающие «постоянную возможность новизны» [Verber, 2010]. При этом важно обеспечить эффективное межуровневое взаимодействие «верхнего уровня», представленного институтами и организационными формами и «нижнего уровня» – в виде отдельных операций (рутин). Это представление внутреннего пространства корпораций также вписывается в определение гетерархии, данное Д. Старком.

Следовательно, гетерархии – это комплексные адаптивные системы, так как в них переплетается значительное множество организующих принципов. В гетерархиях сталкиваются, соперничают между собой и сосуществуют разные ценностные системы, особенно если компания является мультинациональной. И поскольку ресурсы не закреплены

в какой-то одной системе интерпретации, а могут принадлежать сразу нескольким, гетерархии создают новые активы из самой этой неоднозначности.

В пределах гетерархии имеет место радикальная децентрализация – когда каждое подразделение втягивается в инновационный поиск, а функции открытия нового распределяются по всей организации. Например, поиск новых рынков уже не является функцией только отдела маркетинга, если подразделения, отвечающие за поставки, также ищут качественно новые решения, способные открыть новые свойства продукту, тем самым расширяя целевые аудитории. Точно так же проектирование и создание новых продуктов не концентрируется только в конструкторских бюро, а осуществляется в тех структурных звеньях, где возникает необходимость в усовершенствовании или изменении процессов. Для этого создаются временные проектные команды.

В то же время, для обеспечения согласованности в реализации проектов инновационного развития необходимо координировать деятельность всех потенциальных участников. Эта функция возлагается на стратегическую мультифункциональную группу управления инновационным развитием. Она должна состоять из работников разных функциональных сфер деятельности – маркетологов, технологов, инженеров-конструкторов, специалистов по информационным технологиям, логистики, системных аналитиков, работников финансовой службы, юристов и пр. Взаимодополняющие компетенции членов группы предусматривают не только их различные функциональные обязанности в мониторинге степени достижения стратегических целей и различные подходы к решению проблем и принятия решений. Группа сможет наработать единый подход к решению задач инновационного развития, который бы максимально четко указывал направление действий всех менеджеров, ответственных за функционирование различных составляющих внутренней среды предприятия. В то же время для реализации проектов инновационного развития целесообразно создание временных проектных групп. Схематически структурно-функциональная модель организации многообразия в корпорации представлена на рис. 1.

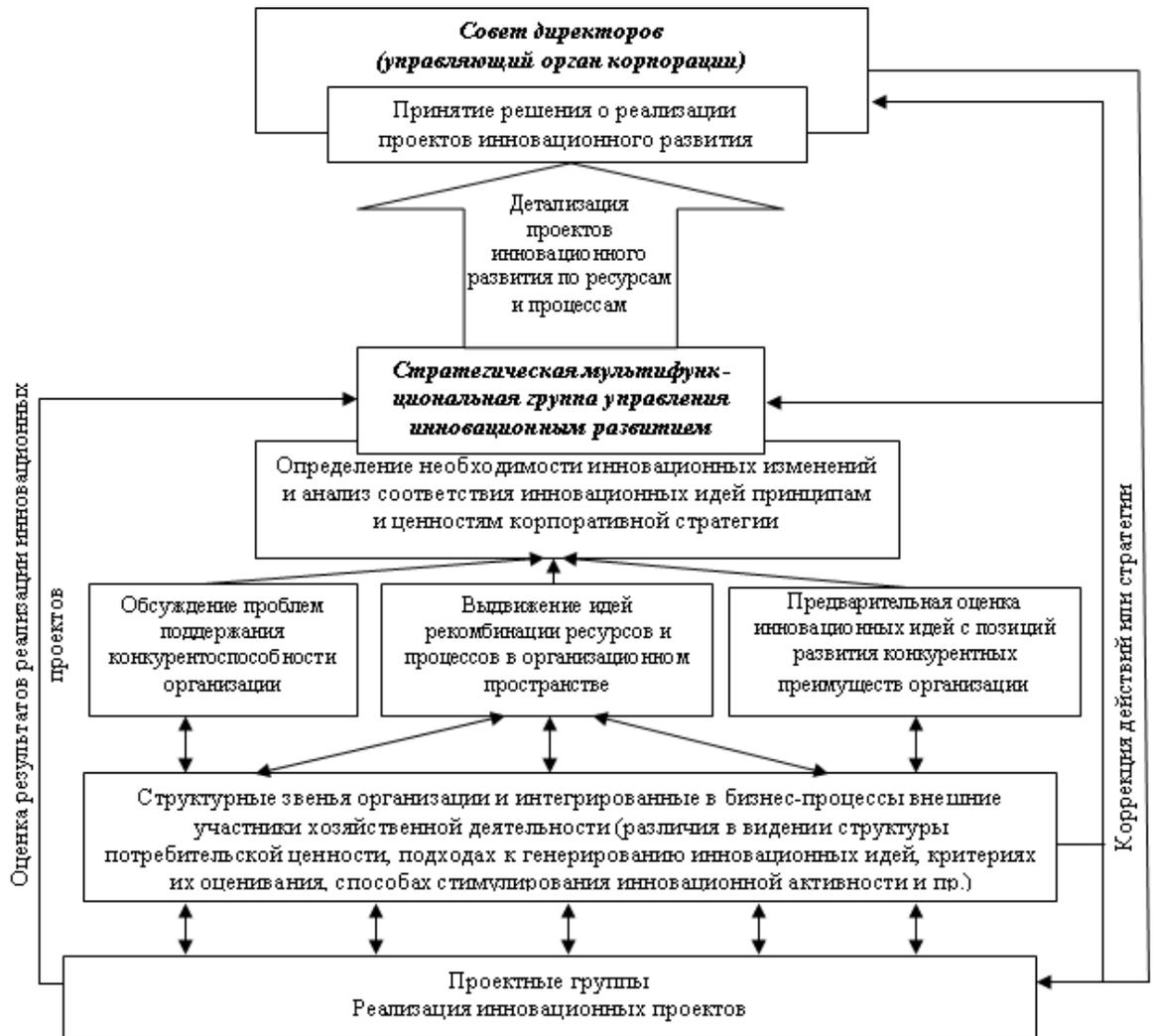


Рис.1. Структурно-функциональная модель организации многообразия в корпорации

В современных организациях, активно работающих с рынком, возникает множество инновационных задач, и под каждую, как правило, создается своя проектная команда. И результативность инновационного процесса в значительной степени зависит от состава участников проектных групп. Эти группы, как правило, являются гетерогенными – и не только по функционально-квалификационному и возрастному составу. Весьма часто они являются полиэтническими, а значит – отличаются ментальностью, мировосприятием, отношением к коммуникациям и т.п. Довольно часто для руководства проектной группой приглашают ключевых специалистов со стороны. Во многих случаях это негативно влияет на общую структуру взаимоотношений и мотивацию участников группы. Это наиболее ощутимо в мультикультурной рабочей среде. Следует учитывать и то, что социальная составляющая современных организаций вследствие существенного возрастания образовательного уровня работников и столкновения их интересов и мотивов (часто разновекторных), мало поддается прямому администрированию. В результате совокупный интеллектуальный потенциал проектной команды может не увеличиться, а наоборот – возникнет эффект отрицательной синергии – из-за оппортунистического поведения тех членов команды, которые предвзято оценивают организационные или профессиональные компетенции нового руководителя (или тех, чья позиция отличается от мнения остальных участников проектной группы).

Плодотворное сотрудничество таких групп существенно зависит от мотивации их участников к совместной работе, от их желания делиться знаниями и опытом для решения мало структурированных инновационных задач, от их способности понимать и поддерживать инициативу других. И весьма важной функцией менеджмента разнообразия является именно функция мотивации – как мотивационно использовать различия в гетерогенных группах для получения синергии совместной работы их участников.

Как правило, работники интеллектуального труда имеют более широкую структуру мотиваций, чем простые исполнители производственных задач. К числу важных для них мотивационных факторов относятся потребности самореализации и самоутверждения. В этой области конкуренция особенно обостряется между молодыми работниками (с высокими амбициями карьерного успеха) и старшим поколением, не желающим уступать место в иерархии статусов (как формальных, так и неформальных).

Очевидно, что для налаживания эффективного сотрудничества в гетерогенной группе необходим некоторый адаптационный период, в процессе которого сглаживаются острые углы обоюдной предвзятости и отношения «согласия-несогласия» переходят в отношения поиска компромисса. Последнее требует определенных волевых усилий со стороны тех субъектов организационного взаимодействия, которые абсолютно уверены в правильности своих позиций и с трудом прислушиваются к мнению противоположной стороны. Это возможно в условиях толерантности межличностных отношений, психологической мобильности индивидов и других волевых качеств, имеющих под собой высокий уровень интеллекта и самосознания.

В конечном итоге межличностные отношения в группе формируют в ней определенный уровень психологической совместимости – социально-психологическое явление, называемое «психологическим климатом». Как правило, неблагоприятный психологический климат возникает в тех группах, где интересы и мотивы участников существенно отличаются, что обуславливает недоверие в отношениях между ними. Это тянет за собой активизацию контроля (самоконтроль, взаимный контроль, дублирование функций с целью определения тождественности получаемых результатов и т.п.). Взаимный контроль может привести к пересмотру индивидуальных мотивов деятельности – если имеет место существенное отличие между ними. Поэтому в процессе развития отношений в рабочей группе необходимо достичь такого уровня согласования индивидуальных мотивационных предпочтений, который давал бы возможность оперативно решать производственные задачи, не отвлекая участников на дополнительные процедуры взаимного контролирования. И чем выше уровень гетерогенности рабочих групп, тем важнее роль социально-психологических и экономических методов влияния на поведение их членов, посредством которых моделируется система развития взаимовыгодных отношений внутри организации и партнерских отношений – в сетевых предпринимательских структурах. Можно предположить, что именно они обеспечивают целостность любой социально-экономической системы – благодаря устойчивым характеристикам внутриорганизационной среды.

Это предположение о создании благоприятной организационной среды для эффективного взаимовыгодного сотрудничества всех участников экономической деятельности в рамках каждого организационного пространства может быть принято в качестве концептуальной основы менеджмента многообразия в гетерогенных организациях и служить методологической базой для формирования соответствующих управленческих инструментов, технологий и стратегий работы с персоналом.

Взаимовыгодность отношений в рабочей среде формирует лояльность работников к организации, увеличивает возможность эффективного использования интеллектуального потенциала каждого участника совместной деятельности, мотивирует его к развитию своих компетенций и реализации их в общих интересах. Это тем более важно с учетом того, что в настоящее время наблюдается усиление мобильности трудовых ресурсов, среди причин которой основное место занимают экономические. Подтверждением тому является высокая динамика миграционных процессов – и предпочтительно из стран с низким уровнем жизни в более развитые страны. Такая динамика характерна и для большинства постсоветских стран. В этих условиях организациям трудно привлечь и удержать работников высокой квалификации, особенно молодых, для которых валентность результатов и оплаты труда является важным критерием привлекательности рабочего места.

Все эти факторы обуславливают негативные тенденции в возрастной и квалификационной структуре постсоветских предприятий – возрастание удельного веса работников старше 50 лет (которые, имея значительный практический опыт в своей сфере деятельности, могут быть отнесены к высококвалифицированным работникам) и, напротив, уменьшение доли молодых работников. Такие тенденции негативно сказываются на преемственности трудовых навыков, поскольку уровень конфликтности между возрастными категориями «отцы-дети» намного выше, чем в других соотношениях возрастов.

Молодые работники, как правило, только начинают профессиональную деятельность, пытаясь соотнести полученные теоретические знания с практическими заданиями на конкретном рабочем месте. Поэтому высококвалифицированными их еще нельзя назвать. Казалось бы, создаются идеальные условия для обмена опытом и знаниями. Однако высокая конкуренция на рынке труда, а также существующие испокон веков барьеры восприятия между поколениями не способствуют налаживанию нормального процесса передачи знаний и умений, их аккумуляции и превращения в знания организационные, увеличивающие интеллектуальный капитал организации.

В этой связи архиважной задачей менеджмента многообразия является формирование таких условий организационного взаимодействия, при которых социальная гетерогенность рассматривалась бы не как недостаток, а как преимущество, «особый ресурс предприятия». И ключевым тезисом менеджмента многообразия в контексте инновационного развития организации является поддержка и приумножение талантов и креативности персонала, осуществление целенаправленного управления потенциалом гетерогенности.

Однако все ли работники современных предприятий должны обладать такими качествами? Практика хозяйственной деятельности показывает, что это далеко не так, поскольку в производственной сфере очень много операций является рутинными и не требует для своего качественного выполнения творческого подхода. Поэтому с позиций менеджмента многообразия важно дифференцировать программы развития персонала организаций, учитывая роль и значимость отдельных категорий работников или конкретных исполнителей в решении тех задач, которые определены стратегическими целями инновационного развития.

Достичь лучшего взаимопонимания между ними можно и в процессе реализации программ развития персонала. Для этого они должны включать не только профессионально-квалификационное содержательное наполнение, но и социально-психологическое. С учетом изложенного выше системно-деятельностного подхода к определению сущности

инновационной активности организации функциональное содержание ее системы развития персонала должно быть направлено как на расширение компетентностной составляющей инновационной деятельности, так и на улучшение системы организационных отношений. Позитивное решение процесса развития организационных отношений дает возможность существенно улучшить систему передачи знаний, а значит – расширить возможности рекомбинации ресурсов и процессов в едином организационном пространстве. В разрезе общих функций менеджмента это отражено нами в табл.2 (Stadnyk & Hrisovska, 2016, с.113).

Таблица 2: Функциональное содержание системы развития персонала с позиций организации многообразия

Общие функции менеджмента	Задачи системы управления развитием персонала по составляющим инновационной активности	
	Деятельностная составляющая	Системная составляющая
Диагностика и прогнозирование	Аттестация и спецификация компетенций работников, занимающих определенные должности, и их соотнесение с теми компетенциями, которые необходимы для реализации инновационных стратегий	Общая оценка экспертами состояния организационно-структурного капитала предприятия
Планирование	Формирование системы развития персонала в соответствии с основными акцентами инновационных стратегий, ключевых сфер формирования конкурентных преимуществ и структуры компетенций персонала	Формирование основных направлений развития и совершенствования организационных отношений и системы коммуникаций
Организация	Определение форм и методов развития персонала для получения необходимых компетенций путем разработки целевых программ обучения	Определение форм и методов развития организационных отношений и системы коммуникаций
Мотивация	Стимулирование работников к участию в программах обучения. Самообучения и развития путем увеличения вознаграждения и определения перспектив карьерного роста	Разработка программ развития организационной культуры для укрепления сплоченности коллектива и минимизации оппортунизма сотрудников
Контроль	Установление соответствия между фактическими компетенциями работников, занимающих определенные должности, и теми компетенциями, которые необходимы для реализации инновационных стратегий	Разработка мероприятий по развитию информационного обеспечения деятельности функциональных служб и производственных подразделений
Регулирование	Совершенствование системы развития персонала на основе выявленных несоответствий между существующими компетенциями работников и теми компетенциями, которые являются ключевыми для успешной реализации выбранной инновационной стратегии	Совершенствование системы организационных отношений, в т.ч. путем решения социальных проблем и развития технологий управления структурными конфликтами

Учитывая сущность организационных отношений, можно утверждать, что ключевым элементом в программах развития персонала имеет мотивационная составляющая менеджмента. В свое время О. Вильямсон, описывая особенности организационных отношений в фирме через систему контрактов подчеркивал, что согласованием в контрактах

интересов собственников ресурсов (особенно специфических, каковыми и есть интеллектуальные ресурсы) можно обеспечить их мотивацию к увеличению отдачи от их использования (Williamson, 1996, с.210). Это высвобождает инициативу и обеспечивает синергию совместной деятельности. Благодаря этому организация становится более гибкой, быстрее реагирует на изменения, способна к действиям на опережение, что соответствует сформулированному Дж. Ходжсоном принципу, согласно которому «открытая система должна характеризоваться многообразием и изменчивостью для того, чтобы адаптироваться ко всем потенциальным изменениям внешней среды (Hodgson, 1988, с.258).

Исходя из особенностей мотивационного процесса в экономической деятельности, очевидно, что существует тесная связь между мотивационными предпочтениями индивидов и эффективностью форм и методов развития персонала. Эта связь формируется в плоскости «затраты-результаты» и проектируется на каждую из возможных форм приобретения новых знаний. Выбираются те из них, которые могут в наибольшей степени положительно повлиять на следующие решения человека в сфере его должностных обязанностей и, как следствие, вознаграждение. Поэтому можно говорить о наличии определенной мотивационной силы к приобретению новых знаний – формирующейся у работников с учетом валентности их усилий и результатов (в виде ожидаемого роста вознаграждения – и не обязательно материальной, а в соответствии с приоритетностью мотиваций каждого).

И здесь важно учитывать гетерогенность персонала – по образовательно-квалификационным характеристикам, опыту практической работы, возрасту и пр. Работники, имеющие значительный стаж работы в организации, являются носителями организационной культуры, организационных отношений, преобладающих типов организационного взаимодействия (формализованных или с большой долей коммуникаций вне формальных иерархических связей). Как показывает практика, в структуре постсоветских предприятий они занимают довольно значительную долю. Поэтому неудивительно, что молодые работники, носители новых знаний, которые могли бы обогатить ими интеллектуальный капитал организаций, сталкиваются со скрытым сопротивлением инновационным изменениям значительного количества персонала. И это существенно усложняет переход организаций к инновационному пути развития. Поэтому профессиональное развитие персонала должно дополняться мерами, которые способствуют развитию мотивационной основы организационных отношений. С этой целью можно использовать управленческие концепции, сформировавшиеся в русле гуманистического подхода в теории менеджмента. Прежде всего, это концепции партисипативного и целеориентированного менеджмента.

Концепция партисипативного управления возникла на основе свойственного восточной ментальности патернализма. Однако японская школа менеджмента отказалась от основного постулата классического подхода, при котором рядовой работник будет работать хорошо только при условии выполнения стандартных, рутинных операций, спроектированных руководителями. Наоборот, внимание акцентируется на том, что работа должна приносить удовольствие. Это, среди прочего, предполагает удовлетворение потребности работника в его значимости, в том, что выполняемая им работа признается в организационной среде ценной. Отсюда главная задача руководителя – сделать так, чтобы каждый работник чувствовал себя нужным и полезным. Для этого руководитель должен информировать своих подчиненных о том, как оценивает их работу, а также учитывать их предложения по улучшению своей деятельности, предоставлять своим подчиненным возможность определенной самостоятельности и определенного личного контроля над выполнением рутинных операций.

Постоянный обмен информацией относительно содержания и результатов выполняемой работы и участие подчиненных в обсуждении путей улучшения ее выполнения позволяет руководителю удовлетворить основные потребности социального взаимодействия в коллективе и потребности индивидуальной значимости; факт удовлетворения этих потребностей уменьшает чувство противодействия официальным властям – и подчиненные охотнее будут идти на контакт с руководством, будут общаться по поводу не только производственных, но и личных проблем. Это способствует укреплению корпоративного духа, сплоченности персонала, а значит – увеличивает сопротивляемость организации угрожающим внешним воздействиям.

В концепции управления по целям основной акцент делается на том, что современная экономическая деятельность (особенно управленческая) не может быть нормирована во всех ее аспектах. И для мотивационного подкрепления результативности и эффективности творческой неструктурированной деятельности специалистов функциональных служб, а также линейных менеджеров, вынужденных постоянно корректировать производственные задачи из-за изменчивости внешней среды, целесообразно вознаграждение увязывать с конечным результатом, которого необходимо достичь по завершению запланированного периода. Такой подход особенно распространен в американском менеджменте. Он, в отличие от японского патерналистского подхода, характеризуется как рискованно-индивидуалистический, поощряющий индивидуальную инициативу. Напряженность установленных целей стимулирует ответственных за определенные участки работ к постоянному совершенствованию своей деятельности, а значит – к профессиональному развитию. Взаимосвязанность целей требует постоянного обмена информацией, в результате чего возрастает организационный капитал. Внесение в перечень целей тех, что касаются работы с клиентами, обогащает клиентский капитал. В совокупности это способствует росту общего интеллектуального капитала предприятия.

Обе концепции (партисипативного управления и управления по целям) не противоречат друг другу в своей основной сущности, а скорее дополняют, поэтому их можно использовать в тесном взаимодействии. В совокупности они будут формировать основу социально-ответственного и социально-мотивационного управления, которое в наибольшей степени способствует наращиванию интеллектуального капитала организаций.

Мотивационной основой развития персонала в обеих концепциях считается удовлетворения потребностей более высокого порядка (одобрение, признание успехов, уважение, самореализация, социальный статус и социальное взаимодействие). Это предполагает развитие инициативности работников – что является обязательным условием для реализации инновационных планов и проектов. Поэтому в системе менеджмента многообразия необходимо придерживаться следующих принципов в работе с персоналом:

- ориентироваться на высококвалифицированную и инициативную рабочую силу, интегрированную в систему производства;
- обеспечивать непрерывность процесса накопления знаний и повышения квалификации;
- повышать гибкость в системе организации труда;
- расширять горизонты и границы делегирования полномочий и ответственности;

- развивать партнерские отношения между участниками производства.

Следовательно, для повышения эффективности стимулирования результативности инновационной деятельности необходимо обязательно учитывать мотивационные предпочтения ключевых для успешного осуществления инновационного процесса работников. Тем самым можно не только увеличить их способность к генерированию инновационных идей, но и минимизировать проявления их оппортунистического поведения, обусловленного изменением значимости отдельных работников (их компетенций) в процессе функционирования предприятия. Учитывая психологические особенности творческих людей, активизация их деятельности должна в значительной степени включать социально-психологические формы стимулирования, ориентироваться на удовлетворение потребностей высшего уровня.

Это обеспечивается не только прямыми методами стимулирующего воздействия, но и культивированием соответствующих стереотипов поведения персонала через организационную культуру. Ее доминирующие ценности должны способствовать элиминированию потенциальных носителей агрессивного противостояния в решении хозяйственных задач, создавать условия для согласования основных мотивационных установок большинства работников предприятия при формировании стратегии и тактики его развития. Но для этого на предприятии должен доминировать не иерархический стиль управления (что характерно для постсоветского пространства), а совсем другой – с горизонтальной распределенной властью, существенно увеличивающей гибкость любой социально-экономической системы, ее адаптивные свойства.

Вместе с тем, рассматривая организационные предпосылки реализации менеджмента многообразия в деятельности современных предпринимательских структур, необходимо принять во внимание и фактор возрастания внутреннего многообразия, связанный с интеграционными процессами. Чем больше организационное пространство, тем сложнее согласовывать мотивационные предпочтения его участников. И вполне вероятно, что внутри общей организационной оболочки будет иметь место его более глубокое структурирование – по сходству мотивационных предпочтений, интересов или сложившихся стереотипов (практик) осуществления экономической деятельности. Это проявляется в возникновении неформальных групп и их лидеров, которые могут конкурировать за лояльность приверженцев с формальной управленческой вертикалью. Проблема мотивации, очевидно, должна рассматриваться и в контексте такого структурирования – через развитие многообразия форм взаимодействия с неформальными образованиями внутри формальных организационных оболочек.

В частности, американцы Б. Киркман и Б. Роузен предложили концепцию «уполномоченных самоуправляемых групп» как ведущих элементов корпоративной управленческой иерархии (Kirkman & Rosen, 2000). Сотрудниками «Бостон консалтинг групп» М. Хансеном и Б. Отингером разработана модель «Т-подобного управления» (Hansen & Otinger, 2001). В ее основе – переход от традиционной корпоративной иерархии до свободной циркуляции знаний и информации в пределах организации (при условии сохранения контроля над результатами деятельности ее отдельных подразделений). В фармацевтической ТНК «Glaxo» проходит апробацию концепция «перекрестного опыления идей» - на основе управления взаимным обменом информацией между структурными подразделениями компании. Металлургической ТНК «Israt International» внедрена новая управленческая система «перекрестного директората», базирующаяся на максимальной информационной автономности руководящих

подразделений компании и создании внутренней системы бенчмаркинга в рамках обмена информацией (Bounken, 2004). Благодаря этим и другим исследованиям развития организационного пространства концепцию менеджмента многообразия можно наполнить конкретным содержанием и сформировать необходимое теоретико-методологическое обеспечение для его использования в системе управления инновационным развитием организаций – во всем многообразии их форм и видов деятельности.

Выводы

Современные тенденции развития рыночного пространства требуют усиленного внимания к вопросам выбора конкурентных стратегий и укрепления конкурентоспособности экономических организаций. Это достигается активной и результативной инновационной деятельностью, которая воплощается в планах и стратегиях инновационного развития и позволяет организациям увеличивать свою способность к созданию продуктов, имеющих потребительскую ценность. А значит – наращивать свое присутствие на рынке и количественно расти.

Однако инновационная деятельность многих компаний не является достаточно результативной, о чем свидетельствует отрицательная динамика доли инноваций в их продуктовом портфеле. Высказано предположение, что решение данной проблемы следует искать путем изменения подходов к организации инновационной деятельности – через реализацию принципов «менеджмента разнообразия». Представлена сущностная характеристика экономической организации (предприятия, корпорации) с позиции «менеджмента многообразия», выделены факторы многообразия (гетерогенности) в ее деятельности и систематизированы инновационные стратегии организации в зависимости от способов и ресурсов формирования конкурентных преимуществ с учетом факторов гетерогенности.

Охарактеризованы особенности гетерархии как эффективной формы развития разнообразия в организационной оболочке корпоративных и других интегрированных предпринимательских структур. Определены возможности гетерархии в контексте формирования среды активного инновационного поиска – через децентрализацию управления и развитие организационного взаимодействия, позволяющего создавать и накапливать новые знания, поддерживать преемственность в передаче знаний, обеспечивать их мультипликацию в родственные или сопутствующие сферы деятельности. Предложено организационное обеспечение реализации концепции «менеджмента разнообразия» с выделением функций стратегического и оперативного характера.

Аргументировано, что важнейшими предпосылками эффективности организационного взаимодействия является мотивационная составляющая управленческого процесса. Подчеркнуто, что в условиях гетерогенных групп и высокой мобильности трудовых ресурсов в структуре мотивационных факторов необходимо развивать те, которые способствуют лояльности работников к предприятию, достижению организационного консенсуса и плодотворной совместной работы. В каждом из этих направлений работы с персоналом должны быть сформированы свои программы развития, в совокупности обеспечивающие кумулятивный эффект – увеличение интеллектуального капитала предприятия благодаря минимизации негативного влияния гетерогенности и увеличения позитивной синергии разнообразия. Отмечено также, что проблема мотивации должна рассматриваться не только

в контексте отдельных работников, но и в контексте организационного структурирования – через развитие многообразия форм взаимодействия с неформальными образованиями внутри формальных организационных оболочек. Охарактеризованы некоторые из таких подходов к структурированию организационного пространства. Отмечено, что в рамках этих подходов концепцию менеджмента многообразия можно наполнить конкретным содержанием и сформировать необходимое теоретико-методологическое обеспечение для его использования в системе управления инновационным развитием организаций.

Литература

- Боункен, Р.Б. [Bounken, R.B.] (2004): Построение организационного знания на виртуальных предприятиях. [Building organizational knowledge in virtual enterprises]. В: *Проблемы теории и практики управления*, № 6, С. 77-84.
- Вербер Б. [Verber, B.] (2010): *Новая энциклопедия Относительного и Абсолютного знания*. [New Encyclopedia of Relative and Absolute Knowledge.] Москва: Gelios Publishing House: Рипол Классик.
- Друкер П. [Druker, P.] (2002): *Задачи менеджмента в XXI веке* [Management Challenges in the XXI century]. Москва: Вильямс.
- Зельднер А.Г. [Zeldner, A.G.] (2007): *Концептуальные подходы к стратегии и тактике государственного регулирования экономики*. [Conceptual approaches to strategy and tactics of state regulation of economy]. Москва: ИЭ РАН.
- Клейнер Г.Б. [Kleiner, G.B.] (2005): *Системно-интеграционная теория предприятия* [System-integration of the enterprise theory]. Original scientific paper; Recived: September, № 30.
- Корнай Я. [Kornai, J.] (2002): *Системная парадигма* [System paradigm]. В: *Вопросы экономики*, № 4, С.4-22.
- Менар К. [Menar, K.] (1996) *Экономика организаций* [Business organizations]. Москва: Инфра-М.
- Мильнер Б.З. [Milner, B.Z.] (1999): *Теория организаций* [Theory of organizations]. Москва: ИНФРА-М.
- Старк Д. [Stark, D.] (2001): Неоднозначность активов и организация разнообразия в постсоциалистических странах [The ambiguity of the assets and organization of diversity in post-socialist countries]. В: *Экономическая социология*, № 2, т. 2, С. 115-129.
- Стадник, В.В. & Гризовська, Л.О. [Stadnyk, V.V. & Hrisovska, L.O.] (2016): *Трансформування промислового підприємства в інноваційно-активне на основі розвитку персоналу* [Transforming of industrial enterprise in innovative and active through staff development]. Хмельницький: ХНУ.
- Хамел Г. & Прахалад, К. [Hamel, G. & Prahalad, K.] (2002) : *Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня* [Competing for the Future. Creating markets of tomorrow]. Москва: Олимп-Бизнес.
- Холлифорд, С. & Уиддет, С. [Holliford, S. & Widdet, S.] (2008): *Мотивация. Практическое руководство для менеджеров*. [Motivation. A Practical Guide for Managers.]. Москва: ГИППО.
- Cohendet, P. & Llerena, P. (2001): *Routines and the theory of the firm: the role of communities*. Nelson and Winter Conference in Aalborg, June 12-15; DRUID.
- Jackson, S.E., May, K.E. & K.Whitney (1995): *Understanding the Dynamics of Diversity in Decision-making Teams*. San Francisco.
- Dosi, G. & Marengo, L. (2000): *On the Tangled Discourse between Transaction Cost Economics and Competence-based Views of the Firm: Some Comments*, in *Competence, Governance, and Entrepreneurship*. Oxford: Oxford University Press, pp. 80-92.
- Grabher, Gernot (1997): *Adaptation at the Cost of Adaptability? Restructuring the Eastern German Regional Economy*. In: Grabher, G. & Stark, D. (Eds.): *Restructuring Networks: Legacies, Linkages, and Localities in Postsocialism*. London: Oxford University Press, pp. 107-134.
- Fontana, Walter & Buss, Leo W. (1994): *The Arrival of the Fittest: Toward a Theory of Biological Organization*. In: *Bulletin of Mathematical Biology*, 56 (1), pp. 1-64.
- Hannan, M. T. (2001): *Uncertainty, Diversity, and Organizational Change*. В: *Экономическая социология*, № 2, т. 2, С.73-94.

- Hansen, M. & Otinger, B. (2001): *Introducing T-shaped managers: knowledge management's next generation*. In: *Harvard Business Review*, vol. 79, № 3, pp. 107-116.
- Hodgson, G.M. (1988): *Economics and Institution. A Manifesto for a Modern Institutional Economics*. Cambridge: Polity Press.
- Kaplan, R.S. (1996): *The Balanced ScoreCard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kirkman, B. & Rosen, B. (2000): Powering up team. In: *Organizational Dynamics*, vol. 28, № 3, P. 48-66.
- Lazonick, W. (2002): Innovative Enterprise and Historical Transformation. In: *Enterprise&Society*, vol. 3, № 1, pp. 3-47.
- Machlup, F. (1984) : *The Economics of Information and Human Capital*. Princeton: University Press.
- Mensch G. (1979) : *Stalemate in technology: Innovations overcome the depression*. Cambridge.
- Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Porter, M. E. (1985): *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Romer, P.M. (1990): Endogenous technological change. In: *Journal of Political Economy*, v. 98, № 5, pp. 71-102.
- Shumpeter, J. (1934): *The theory of economic development*. Cambridge.
- Stadnyk, V. & Zamazii, O. (2015): Innovative factors in the system of value-oriented management of an industrial enterprise. In: *Actual Problems of Economics*, № 9, pp. 242-249.
- Williamson, O. (1996): *The Mechanisms of Governance*. Oxford: University Press.

Об авторе

Валентина Васильевна Стадник: доктор экономических наук, профессор, академик Академии экономических наук Украины, профессор кафедры менеджмента Хмельницкого национального университета, г. Хмельницкий (Украина). Контакт: stadnyk.v.v@ukr.net

