

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 8, №2 (2016) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol8-2>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/03EVN216.pdf>

DOI: 10.15862/03EVN2116 (<http://dx.doi.org/10.15862/03EVN216>)

Статья опубликована 03.03.2016.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Кузин Д.В., Юнусов Л.А. Обоснование инноваций в современном менеджменте // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №2 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/03EVN216.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/03EVN216

УДК 338.24.01

Кузин Дмитрий Владимирович

АНОВО «Международный университет в Москве», Россия, Москва¹
Заведующий кафедрой «Менеджмента»
Доктор экономических наук
E-mail: d.kuzin@interun.ru

Юнусов Ленар Альбертович

АНОВО «Международный университет в Москве», Россия, Москва
Ученый секретарь
Доктор экономических наук
E-mail: apv_kaz@mail.ru

Обоснование инноваций в современном менеджменте

Аннотация. На рубеже веков стала активно обсуждаться необходимость смены парадигмы менеджмента, сложившейся во второй половине XX века. Возникло много новых концепций и подходов в управлении организациями, явно указывающих на целый ряд серьезных инноваций в менеджменте. Дополнительный импульс этому процессу придал глобальный кризис 2008 г. Многие авторы начали говорить о кризисе (или даже о «конце») старой парадигмы менеджмента, которая во многом стала катализатором (или, по крайней мере, серьезным фактором) этого глобального кризиса. В данной статье авторами не ставится задача описать эти концепции и даже просто их перечислить – это предмет большого научного исследования. Авторы ставят более узкую задачу – выявить и понять причины необходимости смены этой парадигмы, обосновать появление новых подходов в управлении организациями и обозначить контуры теоретических дебатов и некоторых практических действий. В частности, в статье рассматриваются ключевые факторы и содержание новой парадигмы, проблемы восприятия новых процессов и причины сопротивления изменениям, смысловые и идеологические трактовки современного управления, развитие концепции ценностно-ориентированного управления и управления на основе ценностей как одних из наиболее заметных обобщающих концепций современного управления.

Ключевые слова: парадигма менеджмента; современная реальность; изменения; менеджмент постмодерна; мышление; смыслы; ценности; идеология управления; ценностно-ориентированное управление

¹ 125040, Москва, Ленинградский проспект, д. 17

Смена парадигмы менеджмента стала активно обсуждаться в научном и деловом сообществе на рубеже веков, и вызвано это было, главным образом, темпом, характером и содержанием изменений, которые произошли в мире и продолжают происходить на наших глазах. Если исходить из обобщенного канонического определения, то парадигма – это модель, образец, пример. Если это определение расширить, то возникают различные трактовки этого понятия, сводящиеся к следующему:

- к определенной структуре и образу мышления, к способу восприятия, осмысления и оценки мира (реальности) и формированию комплекса обоснованных ожиданий будущего;
- к системе ценностей и идеологии, задающей вектор развития;
- к набору принципов, норм, стандартов и правил, устанавливающих границы и задающих структуры, параметры поведения и действий в этих рамках для достижения успеха по определенным критериям (решения проблем, получения результатов и т.д.). [1] Далее мы рассмотрим эти трактовки применительно к парадигме менеджмента.

Наиболее интересен и важен момент смены всякой парадигмы. Это происходит тогда, либо когда темпы решения проблем (в т.ч. новых) начинают снижаться, либо когда новые проблемы нарастают и не могут быть решены в рамках старой парадигмы из-за их сложности, недостатка знания и осмысления, отсутствия нужного опыта, технологии их решения и т.д. Примерно с такой ситуацией столкнулся менеджмент прошлой эпохи. Все чаще мы осознаем, что попытки нахождения тех или иных рациональных объяснений и решений в известной нам системе координат (смыслов и понятий, методов и механизмов, измерений и оценок и т.д.) не дают необходимых результатов, и мы вынуждены «включать» иные параметры, способы и средства анализа, выработки решений. И часто невозможное, на первый взгляд, становится реально возможным, создавая при этом новую реальность. Современный менеджмент XXI уже вошел в такую новую реальность и сильно изменился. Как наука, социальная технология и практика он стоит перед вызовом будущего, которое несет в себе как неопределенность, так и новые возможности, становясь мощнейшим рычагом дальнейшего развития.

Из этого следует, что анализ инновационных подходов к управлению следует начинать с очевидной, но как выяснилось, далеко не простой вещи. Надо достаточно точно описать современный мир в целом, мир бизнеса, в частности. Это будет ступень к его пониманию, а затем к осмыслению, теоретическому обоснованию и практическому действию. При этом, говоря о смене парадигмы управления, надо также понимать, что частные управленческие инновации происходят и в рамках прежней парадигмы. Ни теория, ни практика не стоят на месте. Но смена парадигмы происходит тогда, когда возникает критическая масса перемен, изменяется сам характер этих перемен («перемены изменились»), когда проблемы все чаще перестают эффективно решаться, накапливается груз негативного опыта, а будущее все более пугает своей неопределенностью и непредсказуемостью.

В конце прошлого века четко обозначилось т.н. постмодернистское направление в теории менеджмента, которое дало толчок появлению новых концепций и подходов в управлении бизнесом. [2] Это направление отвергает господство каких-либо определенных структур или авторитетов, стирает грани между повседневной жизнью и ее отображениями, отказывается от абсолютизации объективности и универсальности, утверждает права малых структурированных общностей. Постмодернизм проповедует, приветствует и защищает плюрализм во всех его формах и проявлениях. Это предполагает сосуществование множества разнородных начал, в качестве которых могут выступать не сводимые друг к другу субстанции, ценностные установки, мировоззренческие позиции, принципиально

противоположные мнения и многое другое. Плюрализм, провозглашая ценность единичного и особенного, открывает возможности для расцвета индивидуальности, в частности для самобытного мышления и творчества.

Окружающий нас мир не обладает, согласно плюралистическому мировоззрению, изначальной жесткой связанностью, причинно-следственной заданностью и линейностью. Тем самым плюрализм настаивает на внешнем и, во-многом, случайном характере связей, существующих в мире. Постмодернизм изначально отвергает принцип системной организованности, целостности и структурной упорядоченности общества. Он рассматривает социальную реальность как множественность, состоящую из отдельных, единичных, разрозненных элементов и событий. В постмодернизме общество теряет черты тотальности, выстроенности в соответствии с той или иной моделью, оно становится совокупностью локальных самопроизвольных и слабо скоординированных процессов. Постмодернизм – это, несомненно, нестабильное (кризисное) мироощущение. Нестабильность, неопределенность и многозначность развивающихся в обществе процессов рассматривается не как проявление патологии системы, а как признак и условие ее жизнеспособности. Разнообразие элементов в системе делает ее устойчивой к многовариантному будущему. Главной, отличительной чертой постмодернизма считается определяющая установка на невозможность описания мира (или более узко - бизнеса) как некоего целого с помощью каких-либо общих теорий, претендующих на истинное, единственно верное знание о действительности.

Постмодернизм задал вектор развития теорий управления. Первые признаки так называемой «новой парадигмы менеджмента» можно обнаружить в общем "гуманистическом повороте" в теории управления середины 70-х годов XX века. Это - зарождение "экзистенциальной психологии", концепций "качества трудовой жизни", «соучастия в управлении», «человеческого» и «социального капитала», «этического менеджмента», «корпоративной социальной ответственности» и др. Это начало осознания менеджмента как этнокультурного феномена и, соответственно, поиска национальных моделей менеджмента, корпоративного управления, корпоративной социальной ответственности. В середине 90-х годов известный факт, что знание как общая ценность, организационное знание, как частность, и организационное поведение могут стать серьезными источниками конкурентных преимуществ получил признание бизнес-сообщества. С тех пор корпорации включили конкуренцию на основе знаний в число своих императивов.

При этом «очеловечивание» менеджмента остается одной из главных проблем. Исследование 500 фирм, входящих в список Top-Fortune, проведенное за период 1995-2005 гг. показало, что наиболее заметными инициативами в области менеджмента были: реструктуризации, программы снижения издержек, развитие глобальных сетей, программы повышения качества. Однако сотрудники при этом рассматривались преимущественно как затраты, а не как активы, не как ценность. Стэнфордский профессор Джефф Пфеффер ввел так называемое «правило 1/8». Он рассчитал, что только примерно 50% менеджеров действительно считает важной человеческую сторону предприятия, а людей - важным конкурентным преимуществом. Далее, примерно 50% из оставшихся что-то по этому поводу предпринимают и еще 50% от последних делают это на постоянной основе и последовательно. То есть в итоге получается, что в организации человеческие ресурсы занимают примерно 1/8 системы ценностей. [3] Но ведь речь здесь идет о лучших, наиболее конкурентоспособных компаниях мира, у которых возникают в результате этого большие внутренние проблемы, т.е. проблема чрезвычайно острая для современного бизнеса.

Проблемы мышления и восприятия реальности

Если кратко описать изменения, с которыми мы сталкиваемся, то они характеризуются: большей сложностью, быстротой, разнообразием, масштабом, многомерностью, случайностью, неопределенностью и непредсказуемостью, новыми рисками и возможностями. И в этом стремительном потоке перемен есть одно важное обстоятельство: природа человека в сущности малоизменчива и люди с их системой ценностей, знаниями, навыками, компетенциями не всегда успевают за этими переменами, хотя, конечно, тоже меняются и пытаются приспособляться к ним.

Иначе говоря, всеми этими переменами трудно управлять, риски ошибок и неверных действий усиливаются многократно. В результате, во-первых, растет число неэффективных людей (в т.ч. руководителей и менеджеров), не отвечающих вызовам современности, не умеющих выявлять проблемы и эффективно их решать, путающихся в разных смыслах того, зачем, что и как они делают; во-вторых, растет число неэффективных институтов и организаций, не способных обеспечивать саморазвитие в условиях таких перемен. На их фоне как раз и возникают новые идеи, лидеры, компании, появляются новые продукты и услуги, вытесняющие прежние. Отсюда такое быстрое обновление списков лидирующих фирм в своих отраслях, такое укорачивание во времени их жизненных циклов и бизнес-моделей, такое количество новых быстрых, еще мало кому известных «компаний-газелей».

Перемены всегда вызывают сопротивление и оно возникает по разным причинам.

В одних случаях на нас давят психологические барьеры (собственное эго, боязнь перемен, шаблоны взаимоотношений и т.п.). Как было справедливо подмечено, люди не сопротивляются изменениям, они сопротивляются тому, что сами должны измениться.

В других - мы цепляемся за прошлый опыт и прошлые успехи, не всегда осознавая их преходящий характер, до конца не осознавая почему, в какой ситуации и за счет чего этот успех был достигнут. Простое копирование чужого опыта при этом ничего не дает. В современном бизнесе нет ничего «построенного навечно» (где теперь многие компании-лидеры прошлого?), «совершенство» в бизнесе, по Тому Питерсу, тоже весьма относительно, «эффект ореола», отмеченный Ф. Розенцвейгом, играет со многими злую шутку, а источники создания новых ценностей и места их создания постоянно «мигрируют» в современной глобальной экономике.

В-третьих – это автоматизм и стереотипы восприятия определенных новых явлений и процессов, способов решения проблем, причем восприятия именно в старой парадигме мышления. Видные ученые прошлого, например А. Эйнштейн, давно обратили на это внимание при решении новых научных проблем.

В-четвертых – это свойственная большинству людей фрагментарность и линейность мышления – стремление разделить целое на части, попытка линейного объяснения и решения нелинейных по своей природе процессов и проблем, которых сейчас немало.

В-пятых, это путаница в смыслах деятельности, в подмене ценностей целями, целей средствами, глубинных проблем простыми и доступными решениями.

Наконец, еще одно соображение – это вечное противоречие между большей стабильностью (консерватизмом, понятностью, устойчивостью, предсказуемостью и т.п.) и изменчивостью (хаотичностью, неопределенностью, непредсказуемостью, рисками, альтернативностью). В истории эти периоды всегда чередуются, причем люди, часто чисто психологически, тяготеют к более спокойной и комфортной стабильности (посмотрите на пример России), чем к неочевидным переменам с неясными последствиями. Власть по своей природе тоже не любит больших перемен, т.к. перемены несут угрозу существующей власти,

в какой бы форме она не проявлялась и реализовывалась. Поэтому переменам сопротивляются. Но только они несут вызов, только они задают импульсы дальнейшему развитию, дают толчок нововведениям, выдвигают новых лидеров, только они способны обеспечить то, что известный американский профессор и консультант Насим Талеб назвал «антихрупкостью». Поэтому все современные концепции, объединенные под общим названием «управление изменениями» столь важны и актуальны сейчас.

Смыслы и идеология управления

Говоря о современных проблемах управления и о кризисе последнего, мы все чаще задаем вопросы «зачем», «во имя чего» и «почему», вместо вопросов «что» и «как». Последние определяют инструментарий управления, управленческие механизмы и технологии; первые – смыслы и ценности. А за этими простыми вопросами стоит по-существу серьезный сдвиг парадигмы современного управления, поскольку отправной точкой становятся не просто объектно-субъектные отношения, не цели и задачи управления и не собственно содержание управленческой деятельности, а смыслы этой деятельности и управление этими смыслами. Именно они задают далее ценности, идеи, миссии, интересы, цели и средства их достижения. Смыслы формируют систему видения мира, отдельных явлений и процессов, бизнеса в целом и отдельных организаций. В зависимости от нее возникают различные мотивации на те или иные действия.

Один из наиболее влиятельных современных бизнес-мыслителей и автор серии бестселлеров, посвященных вопросам изменяющегося мира бизнеса, Даниэль Пинк сформулировал 6 ключевых способностей для успеха в XXI веке. К ним он отнес способности к дизайну, выходу за пределы формальной логики с привлечением эмоций, способности увлекать и убеждать, вносить элементы игры и творить. Но на первое место он поставил – способность видеть смысл того, что делается. [4]

Если проанализировать то, как описывается современный мир в целом, и мир бизнеса в частности, то за любой его характеристикой можно найти разные смыслы. Например, можно бояться изменений, сложности, быстроты, многообразия, неопределенности, непредсказуемости, хаотичности, случайности и т.д.; их можно до поры незаметать или даже игнорировать, что, очевидно, чревато негативными последствиями. Или, напротив, как-то на них реагировать, приспособливаться к ним, или даже намеренно их создавать. Все это разные реальности, разные типы поведения, за которыми стоят разные смыслы. Все это проблемы стратегического управления смыслами (strategic management of meanings), ориентированного на их воплощение в решения, действия, события и результаты. [5]

«Что невозможно измерить, тем нельзя управлять» - это один из постулатов управления XX века. Насколько актуальна такая постановка сейчас, особенно когда мы говорим об управлении смыслами и о многих других вещах, связанных, например, с когнитивистикой, с психологией и энергетикой управления, с этикой бизнеса, ответственностью, доверием и т.д.? Очевидно, нет, т.к. все это мы, в лучшем случае, можем лишь качественно оценить с приемлемой точностью. Но все эти вещи надо попытаться понять и воспринять, т.к. они определяют современное управление, прежде всего, как человеческую деятельность, в которой обычное «рацио» в значительной степени дополняется, а часто и вытесняется, иррациональностью и «эмоциональным интеллектом».

Проблема восприятия становится одной из ключевых для управления смыслами. И это не только восприятие отдельными людьми (в данном контексте управляющими) конкретных явлений, ситуаций, объектов или процессов, структур и взаимоотношений, результатов и оценок, но именно смыслов, стоящих за ними. По существу, в современной реальности надо

научиться *различать* сущность (смысл) таких понятий как ценность, эффективность, инновационность, взаимозависимость, интересы, ответственность др.

Во времена фундаментальных изменений и преобразований, в том числе революционных (а мы переживаем это сейчас), необходимо выстраивать новую идентичность, новую систему смыслов, объясняющих современный мир. И эта новая система начинает конкурировать и даже конфликтовать со старой, постепенно вытесняя ее. Но смысловые противоречия и конфликты существуют и на более низких уровнях как при постановке каких-либо целей и задач, так и во взаимоотношениях разных заинтересованных лиц. Например, говоря об отношениях собственников и менеджеров, мы привыкли трактовать их как конфликт интересов. Но, если посмотреть глубже, суть «агентской проблемы» в корпоративном управлении смысловая. Каждый из контрагентов видит многие вещи и воспринимает их по-разному, т.к. по-разному видит смысл и назначение своей деятельности и существования. А уже за этим идут разные ценности, интересы, риски, поведение, ответственность и прочее.

На практике концепция «стратегического управления смыслами» была реализована лидерами ряда ведущих компаний мира. Так, например, Стив Джобс, создавая свои новые продукты фактически создавал новые смыслы для покупателей/клиентов и сотрудников и управлял этими смыслами, ставя при этом в центр внимания людей с их потребностями, запросами и эмоциями. Феномен Джобса – это далеко не единственный пример управления смыслами. Профессор из Милана Роберто Верганти, обобщив европейский и американский опыт инноваций, основанных на дизайне (*design-driven innovations*), пришел к выводу, что это по-существу совершенно новый путь в конкуренции. Такие инновации не идут от рынка (от спроса), напротив, они создают новый рынок путем продвижения не новой технологии, а путем внедрения новых смыслов и доведения их до покупателя. Причем покупатели сами даже и не задумываются об этих смыслах, но, как только они их обретают и осознают, новые продукты становятся для них любовью, страстью и притяжением. [6] Для обозначения такого рода инноваций он придумал термин «*технологическая эпифания*» (от греч. – выход наружу, явление, проявление божества, абсолюта в конкретных формах). На практике это означает внезапное осознание нового смысла чего-либо путем или неожиданного открытия, или интуиции, либо ощущений. По существу, происходит переформулирование одного принципиального вопроса, который традиционно он звучит так: «Можем ли мы заменить старую технологию на новую для лучшего удовлетворения существующего спроса потребителей?». В новой версии: «Будет ли новая технология позволять нам создавать продукты и услуги, которые будут иметь большую (иную) ценность для потребителей, чем существующие предложения на рынке? Будет ли эта новая потребность определять смысл покупки нового товара?».

В работах практически всех известных современных гуру менеджмента, вышедших в начале XXI века, так или иначе, ставится проблема *идеологической перезагрузки* бизнеса и менеджмента. В данном контексте идеология – это элемент культуры менеджмента, отражающий смыслы, ценности, этические нормы и правила поведения и деятельности в бизнесе в тот или иной исторический период времени с учетом конкретных обстоятельств. По-существу идеология становится одним из важнейших факторов смены парадигмы менеджмента. Ключевыми моментами здесь являются переосмысление сущности современного бизнеса и конкуренции, сущности менеджмента в новых условиях и всей системы его ценностей, самой организации и ее назначения, превалирующих в ней ценностей. В частности, переосмысливаются такие традиционные понятия как рациональность, бюрократия, иерархия, контроль, работник, эффективность, ответственность, информация, знания, активы и др. [7, 8]

Если вновь вернуться к обозначенному выше противоречию стабильности (шире - порядка) и перемен (хаоса), то нетрудно увидеть, что системы управления в этих режимах имеют разные смысловые нагрузки, разные ценности, правовое (или понятийное) сопровождение, разные модели поведения, технологии решения проблем и многое другое. Переход к нестабильному (кризисному или мобилизационному) режиму, несмотря, как правило, на огромное напряжение сил, большие расходы, риски и т.п. неизменно ведет к ускорению многих процессов, к большим изменениям (а то и к прорывам), к большей конкуренции и результативности. Посмотрите, например, как после глобального кризиса 2008 г. не только у нас, но и во всем мире, было переосмыслено отношение к риску, профессиональным стандартам и эффективности. Кстати, и российская модель управления всегда показывала большую эффективность, лучшие результаты и конкурентоспособность в условиях нестабильных.

Между тем, переход в более неудобный, противоречивый и рискованный режим нестабильности с другой смысловой нагрузкой – очень непростая и, можно сказать, стрессовая задача для системы управления. Попытка отката назад в стабильность – это реакция системы в ее стремлении к более естественному для нее состоянию покоя, упорядоченности, предсказуемости, подконтрольности. Но такое состояние в мире нарастающего хаоса и перманентных изменений как раз становится нетипичным и ведет, в конечном счете, не к разрешению проблем, а к их накоплению.

На практике мир современного бизнеса – это смесь и борьба смыслов, ценностей и идей. Как пишет авторитетный американский автор Г. Хэмел, «сейчас в вашей компании сосуществуют бизнес-процессы, опирающиеся на Интернет 21 века, управленческие процессы - на постулаты середины 20 века, а принципы менеджмента, выработанные еще в 19 веке». [9] Основываясь на идеях Г. Хэмела о различных «геномах менеджмента» и взглядах ряда других видных теоретиков современного менеджмента, можно выделить несколько критериев, по которым происходит разделение моделей M1.0 и M2.0. (Таблица 1).

Таблица 1

«Геномы» менеджмента

Менеджмент 1.0 <i>Г. Хэмел: «инкрименталисты, пленники истории, прагматичные деятели»</i>	Менеджмент 2.0 <i>«Революционеры-новаторы»</i>
Делать лучше, больше, быстрее, дешевле	Делать иначе, делать другое
Инженерная управленческая парадигма, рациональность, результативность, оптимизация	Этико-психо-биологическая парадигма (управление живым социальным организмом)
Бюрократия, иерархии, контроль	Сети, соучастие, социальный договор, самоконтроль
Жесткие правила, нормы, процедуры, полномочия	Подвижность, изменчивость, компромисс, толерантность, ответственность, долг
Принуждение, наказание, материальная выгода	Инициатива, самовыражение, творчество, доверие
Традиционная власть/лидерство	Сила/власть знания, таланта, умения, компетенции, творчества, этическое, духовное лидерство
Фокус: акционеры/менеджеры	Фокус: стейкхолдеры, обеспечивающие «организационное богатство»
Известный потребитель	Новый эмоциональный потребитель, новый спрос
Бухгалтерское мышление	Ценностное мышление

Еще один гуру современного менеджмента Генри Минцберг говорит о необходимости переосмысления роли сообществ и организаций, как некоей силы, соединяющей нас во имя высшего блага. В основе таких сообществ – доверие, здоровая культура и новое лидерство. «Дело в том, что наши машины и механизмы..., наши социальные системы, и особенно наши организации – также притупили наши чувства и разум, лишили способности мыслить интуитивно и все больше осложняют задачу правильного способа решения имеющихся проблем. Короче говоря, наше общество стало неуправляемым именно в результате управления». [10]

М 1.0 по-видимому постепенно достиг предела своего развития. Его основы были заложены еще в начале двадцатого века, а существенные прорывы в развитии произошли буквально десятки лет назад. Этот тип менеджмента формировался для решения проблем эффективности (обеспечение того, чтобы среднеквалифицированные сотрудники согласованно, усердно, компетентно и результативно выполняли повторяющуюся работу) и масштаба (обеспечение массового выпуска продукции). Решением была бюрократия, иерархические структуры, спускаемые сверху вниз цели, четкое определение ролей и тщательно проработанные правила и процедуры, жесткий контроль.

Однако сегодня менеджмент столкнулся с иными проблемами, связанными с существенным изменением внешней среды. Сегодня организациям приходится работать в условиях непрерывных изменений и растущей взаимозависимости, встраиваться в поток креативного развития и своевременно меняться, чтобы удержаться на плаву, искать пути стимулирования сотрудников к проявлению инициативы и творчества, стараться учитывать интересы все большего числа заинтересованных сторон. Принципы стандартизации, специализации, иерархии, контроля и первостепенной важности интересов собственников организации, характеризовавшие М1.0, недостаточны для решения обозначенных задач. Поэтому менеджмент требует, чтобы его «изобрели заново». Для движения вперед менеджерам необходимо в первую очередь осознать необходимость назревших изменений и выйти за привычные рамки мышления для поиска радикально новых способов мобилизации и организации прежде всего человеческих способностей.

Ценностно-ориентированное управление

Смена парадигмы управления – это, прежде всего, смена определенной системы ценностей. Например, переход к экономике знаний, к управлению изменениями и инновациями – это переход к другой системе ценностей (от бюрократии и контроля к свободе творчества и взаимодействия, к самовыражению и толерантности и т.д.). Поэтому неудивительно, что само понятие ценности прочно вошло в лексикон управленческой науки в конце XX века. Но интересно то, как оно входило в этот лексикон и как это отражалось на возникновении разных концепций, где это понятие так или иначе присутствует.

Если условно разделить понимание понятия ценности (value) на две составляющие – морально-этическую (важное, значимое, правильное, нормальное и т.п.) и экономическую (благо, полезность, потребительская стоимость), то, говоря о первой, мы должны вернуться в 70-е годы прошлого века. Именно тогда зародилось этическое направление в бизнесе и менеджменте, появились первые учебные курсы по этике бизнеса, профессиональные организации, занимающиеся этими вопросами. Далее в 80-90-е годы были разработаны первые этические программы в крупных компаниях-лидерах, значительно расширился поток публикаций по этой проблематике, а в начале 2000-х были разработаны сначала принципы, а потом национальные этические кодексы и кодексы компаний по этике и корпоративному управлению. Помимо чисто профессиональных рекомендаций, они фактически задавали новые ценностные ориентиры, впоследствии трансформируемые в реальные бизнес-практики,

новые образовательные программы и т.п. Параллельно с этим активно развивались теоретические концепции корпоративной социальной ответственности, прошедшие за полвека путь от простой благотворительности и спонсорства до современных концепций «корпоративного гражданства» и «устойчивой конкурентоспособности». В их основе также переоценка ценностей – от личных к чисто прагматическим (сугубо рыночным) и далее к объединению последних с социальными и экологическими ценностями.

Один из исследователей будущего менеджмента Роберт Салмон доказывает, что в конкурентной борьбе в перспективе выиграют те компании, которые, преодолевая стереотипы и ценности техногенной цивилизации, создают альтернативное будущее (например, учитывают не только экономику, но и требования экология, этические идеалы, трансформацию сознания, исходят из новых реалий и типов социальности). Он поставил перед собой сложную задачу убедить современных менеджеров в том, что ключом к будущему организации является почти религиозная вера в потенциал человека, и приводит в своей книге практически неоспоримые доказательства справедливости этого, казалось бы, простого вывода, из которого, тем не менее, следует необходимость кардинально изменить способ нашего мышления.

Поэтому уже не удивляет формулировка им миссии современной компании. «Перед менеджером-гуманистом будущего стоит сложная задача найти надлежащий баланс между тремя моментами, которые считаются в конце XX столетия наиболее существенными: *предпринимательскими ценностями* (рынок, конкуренция, коммерческая тайна, финансовый успех); *технократическими ценностями* (технические достижения, научно-обоснованная логика развития организаций); наконец, *ценностями демократии, морали и этики*... Внимания к человеческому фактору и уважение личности представляются для менеджмента тем ориентиром, который имеет большое будущее». [11]

Вторая составляющая понимания ценности (стоимости) – экономическая - тоже прошла свой путь развития. Прежде всего, обратите внимание, какие факторы упомянутый выше Г. Хэмел ставит в ряду ключевых для создания новых ценностей (благ) и какова их значимость, с его точки зрения: страсть (35%), креативность (25%), инициатива (20%) и интеллект (15%). [9, 59] Терминология, которую в своих публикациях о современном бизнесе и менеджменте используют многие другие видные авторы: «талант», «компетентность», «креативность», «толерантность», «эмоциональный интеллект», «поток внимания потребителей», «силовое поле привлекательности», «экономический эффект задушевности», «мудрость», «духовный менеджмент». На первый взгляд, в основном несколько необычная терминология для этой науки, но это только на первый взгляд. На самом деле все это так или иначе характеризует современное управление, акцент внимания которого все больше смещается с чисто материального к нематериальному, от чисто рационального к во-многом иррациональному.

Такой переход достаточно четко обозначился и в акцентах новых теоретических и практических подходов. В середине 80-х годов возникла концепция ценностно-ориентированного управления (Value-Based Management), суть которой в стратегическом управлении, ориентированном на создание материальной или нематериальной ценности/блага (продукта, услуги, знания, организации и т.д.) и выведения их на рынок, в использовании методов расчета добавленной стоимости и дальнейшем повышении рыночной стоимости компании-создателя этой ценности. «Те организации, что фокусировались на конкуренции, потерпели поражение, а те, что создавали ценность, преуспели», — пишет в одной из своих многочисленных книг Эдвард де Боно. [12] Он придумал даже термин «valuefactory» - «производство ценности», обеспечиваемое соответствующей креативной стратегией.

Ценность (функциональная, инвестиционная, репутационная, эмоциональная), тем самым, получает свое денежное выражение и измерение. Если шире посмотреть на концепцию VBM, то это переход от бухгалтерского типа мышления к стоимостному, от акцентирования бухгалтерской прибыли к акцентированию экономической прибыли (EVA) как цели для бизнеса, от фокуса на долю рынка, масштаб и т.п. («инкриментализм» - приращение, по Хэмелу) к управлению стоимостью бизнеса с участием и вкладом всех ключевых стейкхолдеров, а не только акционеров и менеджеров. Во многом это то, что было названо «переосмыслением корпорации» в XXI веке.

Следствием такого переосмысления стало, например, развитие теории конкурентных сил М. Портера. Если в концепции М. Портера конкуренцию определяют 5 сил (новые игроки, новые товары, поставщики, потребители, конкуренты в отрасли), то в новой трактовке ее определяет одна общая сила – взаимодействие стейкхолдеров. Иначе говоря, ценностью становятся отношения (связи, взаимодействие, обмен знаниями). Такая сила измеряется как разность между стоимостью, созданной благодаря взаимодействию компании с ее существующими партнерами, и потенциальной стоимостью упущенной возможности, то есть стоимостью, которую она могла бы создать с другими партнерами. Чем больше эта последняя вероятная стоимость по сравнению с реальной, тем мощнее конкурентная сила. Кроме того, четко разграничивается стоимость, создаваемая совместно игроками рынка, и доля этой стоимости, присваиваемая каждым из них. Отсюда следует важный вывод: вместо того чтобы изучать, как компания конкурирует с другими участниками рынка, стратегам следует обратить внимание на то, как эти участники рынка конкурируют за компанию, а сама компания создает силу их притяжения. Как выяснилось, эта теория оказала существенное влияние на оценку «веса» (вклада) партнеров, на прогностические возможности оценки последствий тех или иных стратегических решений. [13] Новое понимание стоимости и ценности, логики их создания (от цепочки стоимости к сети или к «созвездию») требует постоянного переосмысления и интеграции профессиональных компетенций компании и ее стейкхолдеров.

Однако первоначальная идея ценностно-ориентированного управления получила свое дальнейшее развитие и появилась новая концепция «управление на основе ценностей» (Management-by-Values, MBV). [14] Потребовались годы теоретических исследований и анализа практики, синтеза разных наук, прежде чем сформировалось твердое понимание того, что именно MBV отвечает требованиям времени. Почему? Потому что она включает как экономико-прагматические, так и этико-социальные и эмоционально-развивающие ценностные категории ответственности. Соединение этих форм ответственности способствует усилению доверия, а последнее превратилось в одну из ключевых ценностей современного мира. Авторы одного из исследований о роли доверия в бизнесе убедительно доказали, что доверие – это, помимо прочего, чисто экономическая категория и важнейший нематериальный актив, что его эффекты вполне измеримы, что оно ускоряет многие бизнес-процессы, что оно окупается.

Управление на основе ценностей невозможно без соблюдения трех основных требований: во-первых, ценности компании должны быть понятны каждому сотруднику; во-вторых, ценности работника должны совпадать с ценностями компании; в-третьих, в компании должны быть лидеры – проводники этих ценностей. Совпадение ценностей подразумевает высокую самомотивацию работника, а значит, ненужность неэффективного и затратного контроля его деятельности. Если компания стремится перейти к управлению на основе ценностей, её задача — поднимать людей от уровней мотивации денег и мотивации выгоды — через уровень интереса — к уровню долга. Для этого человек должен видеть и понимать: от его вклада и от вклада его коллег зависит успех компании.

Развивающаяся наука управления ставит перед исследователями новые задачи. Серьезные вызовы времени приводят к тому, что очень часто мы просто неулавливаем новые проблемы, а сталкиваясь с ними не совсем готовы к их решению. Попытки применить известные инструменты, эффективные в прошлом, далеко не всегда заканчиваются успехом. Поэтому все чаще требуется выход в «новое измерение» менеджмента, связанное с психологией и духовностью человека, с творчеством, смысл и суть которого для нас все еще до конца не понятен.

ЛИТЕРАТУРА

1. Баркер Дж. Опережающее мышление. Как увидеть новый тренд раньше других. М.: Издательство «Альпина паблишер», 2014. С. 31-35.
2. Никулин Л.Ф. Менеджмент эпохи постмодерна и «нью-экономики». М.: Издательство «Юнити-Дана», 2001. 128 с.
3. Luthans F. Organizational Behavior. 12th edition. N.Y.: McGraw-Hill/Irwin, 2011. p. 11.
4. Pink D. A Whole New Mind. N.Y.: Riverhead Books, 2006. 304 p.
5. Кузин Д.В. Стратегическое управление смыслами./Д.В. Кузин// Экономические стратегии. №7. 2015. С. 176.
6. Verganti R. Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean. Boston: Harvard Business Press, 2009. 288 p.
7. Хэмел Г. Манифест лидера. Что действительно важно сейчас. М.: Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2013. 302 с.
8. Кузин Д.В. Другой менеджмент. Метафизика современного управления. М.: Издательский дом Международного университета в Москве, 2014. 312 с.
9. Hamel G., Breen B. The Future of Management. Boston: Harvard Business School Press, 2007. P. 255.
10. Минцберг Г. Менеджмент: Природа и структура организаций глазами гуру. М.: Издательство Альпина, 2008. С. 390.
11. Салмон Р. Будущее менеджмента. СПб: Издательский дом «Питер», 2004. С. 140.
12. De Bono E. New Thinking for the New Millennium. London: Penguin Books, 2000. P. 95.
13. Райалл М. Новое понимание конкуренции: от пяти сил к одной // Harvard Business Review. Россия. Ноябрь. 2013. С. 74-82.
14. Долан С., Гарсия С. Управление на основе ценностей. М.: Издательство «Претекс», 2008. С. 45-46.

Kuzin Dmitry Vladimirovich

International University in Moscow, Russia, Moscow
E-mail: d.kuzin@interun.ru

Yunusov Lenar Albertovich

International University in Moscow, Russia, Moscow
E-mail: apv_kaz@mail.ru

Grounds of innovations in modern management

Abstract. At the turn of the centuries the scientific community has started an intensive debate on the change of the management paradigm developed in the XX century. A number of new concepts and approaches in management of organizations indicating serious innovations in management have appeared. The global economic crisis 2008 gave additional impulse to this process. Several prominent authors began to talk about the crisis of old management paradigm (or even about “the end of management”) which became the catalogue or at least a serious factor of the global crisis. In this article the authors don’t intend to analyze all these concepts in detail or even just mention all of them. It’s large research work. The goal is narrower – to understand the reasons of this paradigm’s change, the reasons of new management concepts, the essence of theoretical debates and arguments, the origins of practical business applications of these approaches. Thus the following issues are analyzed: factors and basic characteristics of new management paradigm, problems of perceptions of new reality and processes, reasons of resistance to changes, meanings of contemporary management, new management ideology, development of value-based management and management-by-values as one of the most visible and generalized modern management concepts.

Keywords: vanagement paradigm; contemporary reality; changes; post-modern management; thinking; meanings; values; management ideology; value-based management; management-by-values

REFERENCES

1. Barker Dzh. Operezhayushchee myshlenie. Kak uvidet' novyy trend ran'she drugikh. M.: Izdatel'stvo «Al'pina pabliher», 2014. S. 31-35.
2. Nikulin L.F. Menedzhment epokhi postmoderna i «n'yu-ekonomiki». M.: Izdatel'stvo «Yuniti-Dana», 2001. 128 s.
3. Luthans F. Organizational Behavior. 12th edition. N.Y.: McGraw-Hill/Irwin, 2011. r. 11.
4. Pink D. A Whole New Mind. N.Y.: Riverhead Books, 2006. 304 p.
5. Kuzin D.V. Strategicheskoe upravlenie smyslami./D.V. Kuzin// Ekonomicheskie strategii. №7. 2015. S. 176.
6. Verganti R. Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean. Boston: Harvard Business Press, 2009. 288 p.
7. Khemel G. Manifest lidera. Chto deystvitel'no vazhno seychas. M.: Izdatel'stvo «Mann, Ivanov i Ferber», 2013. 302 s.
8. Kuzin D.V. Drugoy menedzhment. Metafizika sovremennogo upravleniya. M.: Izdatel'skiy dom Mezhdunarodnogo universiteta v Moskve, 2014. 312 s.
9. Hamel G., Breen B. The Future of Management. Boston: Harvard Business School Press, 2007. P. 255.
10. Mintsberg G. Menedzhment: Priroda i struktura organizatsiy glazami guru. M.: Izdatel'stvo Al'pina, 2008. S. 390.
11. Salmon R. Budushchee menedzhmenta. SPb: Izdatel'skiy dom «Piter», 2004. C. 140.
12. De Bono E. New Thinking for the New Millennium. London: Penguin Books, 2000. P. 95.
13. Rayall M. Novoe ponimanie konkurentsii: ot pyati sil k odnoy // Harvard Business Review. Rossiya. Noyabr'. 2013. S. 74-82.
14. Dolan S., Garsiya S. Upravlenie na osnove tsennostey. M.: Izdatel'stvo «Preteks», 2008. S. 45-46