

УДК 331.109:330.341.1

**Бунтовский С. Ю.****УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В СИСТЕМЕ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

В любой развитой экономике конкурентоспособность субъектов хозяйствования в решающей степени зависит от инновационного развития производства. Однако в Украине, как наглядно свидетельствует отечественная практика, инновационная деятельность пока еще не отвечает современным требованиям и характеризуется чрезвычайно низкой активностью. В структуре промышленного производства до сих пор доминируют отрасли с низким уровнем переработки продукции, используются отсталые технологии, стремительно стареют основные средства производства. Так, по данным Госкомстата Украины, уровень износа основных средств добывающей промышленности в настоящее время составляет 47,8 %, в обрабатывающей – 66,8 %, в энергетике (производство и распределение электроэнергии, газа и воды) – 60,7 %, а в целом по промышленности – 63 %. Если в 2000 г. количество инновационно активных предприятий в промышленном комплексе страны составляло 1705, то в 2010 г. – уже 1462. Количество промышленных предприятий, которые внедряли инновации с 1491 в 2000 г. снизилось до 1217 в 2010 г., а количество промышленных предприятий, которые осваивали производство инновационной продукции, с 1372 в 2000 г. сократилось до 615 в 2010 г. За данный период снизилось и количество промышленных предприятий, которые реализовали инновационную продукцию: если в 2000 г. их было 1352, то в 2010 – 964 [1, с. 323, 325].

Проблемами инновационного развития экономики уделяют особое внимание в своих исследованиях такие отечественные ученые как В. Гец, В. Семиноженко, Л. Федулова, А. Амоша, Д. Богиня, А. Землянкин, А. Колот, С. Жалило, Л. Семив, М. Йохна, С. Кацура и др. В работах названных и многих других авторов доказана необходимость радикальных перемен в инновационной политике государства.

Решение проблемы активизации инновационного развития экономики во многом предопределяется формированием действенной законодательной базы. В Украине в этом направлении на протяжении многих лет предпринимаются определенные шаги. Еще в 1999 г. постановлением Верховной Рады была утверждена Концепция научно-технического и инновационного развития Украины. Ее основные положения были отражены в законах о специальных экономических зонах, зонах развития высоких технологий, технологических парках, об использовании трансфера технологий и др. В 2002 г. был принят специальный Закон Украины «Об инновационной деятельности», который должен был активизировать внедрение инноваций. В 2003 г. были определены приоритетные стратегические направления инновационной деятельности до 2013 г. Инновационный путь развития был назван генеральной линией в «Стратегии экономического и социального развития Украины «Путем европейской интеграции» на 2004–2015 гг., утвержденной Указом Президента. В 2009 г. Комитетом Верховной Рады по вопросам науки и образования совместно с академическими институтами была разработана «Стратегия инновационного развития Украины на 2010–2020 годы в условиях глобализационных вызовов».

Как пишет В. Симоненко, в феврале 2011 г. постановлением правительства была утверждена новая Программа развития инвестиционной и инновационной деятельности в Украине, в которой констатируется, что до сих пор не определены институциональные основы национальной инновационной системы и условия для увеличения количества предприятий, которые внедряют инновации. Такой разоблачительный итог правительство подвело после

20-летнего периода разработки различных инновационных программ и принятия специальных законов. Итог подведен, а реального механизма решения поднятых проблем нет, как нет никаких четких государственных решений по прекращению деиндустриализации экономики страны и дальнейшего прогрессирующего старения основных фондов [2]. Такое положение дел дает основание поддержать выводы специалистов, что в нашей стране в течение двадцати лет власти, генерируя многочисленные законы и постановления, мало способствовали развитию собственно инноваций. Ссылаясь на приоритет Закона Украины о ежегодном бюджете, хронически недофинансировались государственные научно-технические программы и инновационные проекты, в итоге некоторые программы не получали и 1 % заявленных средств [3]. По данным официальной статистики, сумма средств, выделенных из государственного бюджета на финансирование инновационной деятельности, сократилась с 336,9 млн грн в 2008 г. до 127 и 87 млн грн, соответственно в 2009 и 2010 годах. За годы реформ на Украине не построено ни одного крупного предприятия на собственной современной инновационной основе. В то же время ни войти в современное мировое пространство, ни занять в нем достойное место без существенных инноваций Украине не удастся. Это – одно из условий выхода страны из экономического кризиса [4, с. 78–79].

Особую значимость инновационное развитие представляет для таких индустриально-промышленных регионов, как Донецкая область, результаты деятельности субъектов хозяйствования которой оказывают существенное влияние на конкурентоспособность страны. Однако уровень инновационной активности промышленных предприятий области остается крайне низким: в 2008 г. таких предприятий было всего 10,5 %, в 2009 г. – 9,6 %, в 2010 г. – 10,6 %. Если в 2000 г. в промышленном комплексе области было внедрено 158 новых прогрессивных процессов и освоено производство 866 наименований новых видов продукции, то в 2010 г., соответственно лишь 70 и 124 [5, с. 269].

Цель статьи – обосновать необходимость усиления внимания проблеме инновационного развития на производственном уровне, конкретизировать предложения по формированию предпосылок повышения заинтересованности персонала предприятий в активизации инновационного труда и определить направления совершенствования управления конфликтами в сфере инновационной деятельности.

Зарубежная практика свидетельствует, что современный менеджмент последовательно разворачивается в сторону социологии, учета в системе внутрифирменного управления социально-психологических особенностей персонала как определяющих факторов активизации инновационной деятельности. Разработаны и внедрены разные модели управления, в центре которых находится человек [6]. В отечественной практике такой подход не получил пока еще должного развития.

В научной литературе обосновано, что основными составляющими процесса реализации любых управленческих решений являются три организационно-управленческих подхода – технократический, информационный и поведенческий. В контексте активизации инновационной деятельности именно поведенческий подход к формированию и мобилизации инновационных ресурсов предприятия, то есть личностно-организационная составляющая инновационного менеджмента, является одним из главных рычагов повышения его конкурентоспособности. Несмотря на то, что результаты инновационной деятельности в значительной мере носят материально-технический характер, её эффективность зависит прежде всего от активного поведения участников этого процесса, их заинтересованности в реализации инновационной стратегии предприятия, осознанного включения в эту работу. Предложения и методические разработки по использованию поведенческого подхода в системе внутрифирменного управления обоснованы авторами статьи в ряде научных публикаций [7, 8] и, как показывает опыт одного из ведущих предприятий машиностроительного комплекса Украины – акционерного общества «Новокраматорский машиностроительный завод», где они получили широкую апробацию, подтверждают свою практическую полезность.

Результаты выполненного исследования позволяют утверждать, что для реального решения задачи перехода к инновационной модели развития экономики помимо создания государственной и региональной систем поддержки инновационной деятельности объективно необходимо усиление внимания этой проблеме непосредственно на производственном уровне, в частности внедрение в систему внутрифирменного управления элементов инновационно-кадрового менеджмента, что позволит путем органического сочетания управления инновационной деятельностью и управления трудовым поведением персонала целенаправленно управлять инновационным развитием производства через мотивацию изменения поведения работников.

На поведение работников влияет множество факторов, мотивирующих или демотивирующих их трудовую активность.

К основным внешним трудомотивирующим факторам, формирующим целенаправленное мотивационное поле для интеграции интересов предприятия и его персонала в решении задач наращивания инновационного потенциала производства следует отнести: объективную и справедливую оценку и оплату результатов труда; повышение имиджа инновационного труда; формирование эффективной системы стимулирования труда специалистов инженерно-технических подразделений предприятия – потенциальных носителей инноваций; обеспечение участия работников в управлении производством, наделение их правом голоса в принятии стратегических управленческих решений по инновационному развитию производства; создание условий для повышения профессиональной компетенции и карьерного роста персонала; формирование эффективной системы материального и морального поощрения работников, их социальной защиты. К внутренним факторам-мотиваторам, оказывающим существенное влияние на развитие инновационной активности работников, относятся: творческие способности, ценностные ориентации, менталитет, опыт, навыки, знания, профессиональная компетентность, творческий потенциал. Разработка форм и методов корпоративного менеджмента с учетом совокупности внешних и внутренних трудомотивирующих факторов будет способствовать созданию реальных предпосылок для наиболее полного использования творческих способностей работников предприятий, их заинтересованного включения в активную инновационную деятельность.

Для повышения эффективности инновационно-кадрового менеджмента особую значимость имеет своевременное выявление и устранение причин, снижающих инновационную активность работников. К ним прежде всего следует отнести такой демотивирующий фактор как сопротивление работников инновационным изменениям в производстве, что является источником потенциальной конфликтности в трудовом коллективе, и как следствие, сдерживает развитие инновационной деятельности. Вместе с тем в действующей системе внутрифирменного управления именно такому важному поведенческому фактору пока что уделяется недостаточное внимание.

Поведение персонала, его реакция на какие-либо инновационные преобразования в производстве может быть двойственной: либо принятие и поддержка этих изменений, активное включение в инновационную деятельность, либо активное или пассивное сопротивление этим изменениям. Сопротивление может носить индивидуальный или групповой характер, быть явным, в виде открытой критики проектов инновационных изменений, либо скрытым и обуславливаться изменениями на разных этапах инновационного процесса привычных условий организации труда, оплаты и стимулирования результатов деятельности, консерватизмом, приверженностью работников к определенным ценностям, угрозой возможного увольнения, нежеланием обучения новому делу и др. Все это нередко может приводить к ухудшению психологического климата в коллективе, возникновению конфликтных ситуаций, формированию апатии и безинициативности работников, а в конечном счете – стать существенным демотиватором трудового коллектива к инновационному труду. Анализ результатов ряда социологических исследований и экспертных опросов, проведенных в производственных коллективах Донецкой области, дают наглядное подтверждение этим выводам [7, с. 78–91].

Индивидуальная реакция на инновационные изменения зависит от силы убеждения, побудительных мотивов личности. Групповое сопротивление носит более стойкий характер и требует значительно больших усилий для его преодоления. Поэтому, – как справедливо подчеркивают специалисты, – нужно иметь в виду, что сопротивление инновационным изменениям не просто феномен, а серьезная проблема, требующая внимания и системного анализа [9, с. 302].

Результаты выполненного исследования дают основания утверждать, что для того, чтобы не допустить перерастания напряженности в трудовых отношениях в социально-трудовые конфликты, своевременно выявлять причины возможных протестных действий работников следует более широко использовать в системе корпоративного менеджмента новые подходы к оперативному отслеживанию ситуаций, складывающихся в трудовых коллективах в процессе инновационной деятельности, осваивать и внедрять современные, в том числе и зарубежные, методы управления конфликтами.

Известный американский специалист в сфере управления промышленными корпорациями И. Ансофф отмечает, что для эффективного управления процессом инновационных изменений первоочередную важность приобретает предварительный «стратегический анализ и диагностика» поведенческих факторов. Прогноз поведения работников позволит «подготовить почву», «стартовую площадку», «опорную базу» из числа работников, поддерживающих инновационные изменения, а в конечном счете создать в трудовом коллективе атмосферу поддержки инновационных преобразований и тем самым обеспечить управляемость процесса изменений поведения персонала [10, с. 465, 479, 480].

Одним из действенных инструментов своевременного выявления, отслеживания и диагностики причин, формирующих предпосылки возникновения в трудовых коллективах конфликтных ситуаций и социальной напряженности, является включение в систему инновационного менеджмента практики проведения конфликтологического мониторинга в сфере инновационной деятельности. Научно-методические рекомендации по организации таких мониторинговых исследований получили освещение в научных публикациях [7, с. 124–130] и др. Проведение конфликтологического мониторинга в сфере инновационной деятельности позволит создать достоверную базу данных о факторах и причинах, предопределяющих возникновение конфликтных ситуаций в трудовых коллективах предприятий, получить информацию, с помощью которой можно обеспечить принятие действенных мер по урегулированию социально-трудовых конфликтов, преодолению негативных и поддержке позитивных тенденций в трудовом поведении работников, построить прогнозные модели с определением потенциальных и реальных угроз сопротивления персонала инновационным преобразованиям. Мониторинговые исследования с целью выявления и диагностики причин, предопределяющих возникновение напряженности и конфликтов в трудовом коллективе, целесообразно проводить ежеквартально, дважды или один раз в год в зависимости от состояния социально-трудовых отношений в коллективе и сложившегося на предприятии «инновационного климата».

Эффективным направлением снижения социальной напряженности в сфере инновационной деятельности может быть более активное использование в отечественной практике зарубежного опыта управления трудовыми конфликтами, в частности, внедрение альтернативных, внесудебных методов устранения противоречий, предполагающих вмешательство третьей (нейтральной) стороны, которая помогает поиску позитивного (компромиссного) для конфликтующих сторон решения. К таким методам урегулирования споров и конфликтов относятся: арбитраж (третейский суд), процедуры посредничества и примирения с участием медиаторов (посредников), заключение мирового или трудового соглашения, успешность которых во многом определяется традициями коллективных переговоров и социального диалога.

Практика европейских государств и США свидетельствует также о наличии специальных органов для управления социально-трудовыми конфликтами. Так, например, в Бельгии действует Служба по вопросам коллективных отношений; в Великобритании – Служба

примирения, посредничества и арбитража (ACAS), в Греции – Служба посредничества и арбитража (ОМЕР), в Испании – Служба посредничества и арбитража между конфедерациями (СПАК), в Италии – Публичная агенция (ARAN), в Люксембурге и Финляндии – Национальная служба посредничества и примирения, в США – Федеральная служба посредничества и примирения (ФСПП) [11]. В России в 2010 г. был принят Закон Российской Федерации «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредников (процессе медиации)».

В Украине альтернативные процедуры разрешения трудовых конфликтов используются в практике созданной в 1998 г. Национальной службы посредничества и примирения (НСПП) и ее региональных отделений, Харьковской, Одесской, Таврической групп медиации, которые прилагают определенные усилия для урегулирования различных случаев дестабилизации социально-трудовых отношений в производственных коллективах. Важно, чтобы и вопросы управления конфликтами в сфере инновационной деятельности также стали одним из приоритетных направлений деятельности этих организаций.

## ВЫВОДЫ

Успешность инновационной деятельности на производственном уровне в решающей мере зависит от обеспечения системного подхода к управлению инновационной активностью работников, создания в трудовом коллективе благоприятного «инновационного климата», атмосферы всесторонней поддержки имиджа инновационного труда, придания инновационного характера корпоративной культуре предприятия. Внедрение в систему инновационного менеджмента метода мониторинговых исследований в сфере инновационной деятельности, использование альтернативных процедур разрешения трудовых конфликтов позволят своевременно выявлять и устранять причины, препятствующие инновационной активности персонала, и тем самым будут способствовать процессу инновационных преобразований без сопротивления и протестных действий. Важно также, чтобы вопросы управления трудовыми конфликтами, применения современных методов их разрешения получили отражение в соответствующих положениях коллективного договора, отраслевых и региональных соглашениях.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Статистичний щорічник України за 2010 рік. – Київ : Державна служба статистики України, 2011. – 560 с.
2. Симоненко В. К прорыву не готовы / В. Симоненко // *Еженедельник «2000»*. – 2011. – 24.02–1.03. – В2.
3. Егоров И. Почему мы лелеем рухлядь / И. Егоров // *Еженедельник «2000»*. – 2011. – 9–15.03. – В2.
4. Гош А. Социально-экономический строй реформированной Украины: основные необходимые инновации / А. Гош // *Экономика Украины*. – 2011. – № 3. – С. 78–88.
5. Статистичний щорічник Донецької області за 2010 рік. – Донецьк : Головне управління статистики Донецької області, 2011. – 502 с.
6. Лукьянченко Н. Д. Стратегічні підходи до управління людськими ресурсами / Н. Д. Лукьянченко, Ю. С. Хоружий // *Вісник Донецького університету*. – 2006. – Т. 2. (специвипуск). – С. 20–24. – (Серія В «Економіка і право»).
7. Управление инновационным развитием производства через мотивацию изменения поведения работников / А. Л. Еськов, С. Ю. Бунтовский // *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії* : зб. наук. праць. – Краматорськ : ДДМА, 2007. – № 2 (8). – С. 79–84.
8. Лукьянченко Н. Д. Управління розвитком інноваційної праці: теорія та практика : монографія / Н. Д. Лукьянченко, С. Ю. Бунтовський; МОН України. Донецький нац. Ун-т. – Донецьк : ДонНУ, 2011. – 169 с.
9. Бовин А. А. Управление инновациями в организации : учеб. пособие / А. А. Бовин, Л. Е. Чередникова, В. А. Якимович. – 2-е изд. – М. : Омега-Л., 2008. – 415 с.
10. Ансофф И. Стратегическое управление : пер. с англ. / И. Ансофф; науч. ред. и авт. предис. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
11. Патрушева Г. Досвід інших держав щодо організації та функціонування служб з питань урегулювання колективних трудових спорів / Г. Патрушева // *Бюлетень Національної служби посередництва і примирення*. – 2008. – № 4–5. – С. 46–48.

Статья поступила в редакцию 23.05.2012 г.