

Учебное пособие  
для вузов

---

**З.И. Виноградова**  
**В.Е. Щербакова**

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

МАТРИЦА МОДУЛЕЙ, «ДЕРЕВО» ЦЕЛЕЙ

---

Москва  
Фонд «Мир»  
2004

Москва  
Академический Проект  
2004

УДК 65.0  
ББК 65.290  
В 49

**Рецензенты:**

Пушкарев Н.Ф., академик РАП, академик АПБООП,  
доктор экономических наук, профессор  
Фаткин Л.В., доктор экономических наук, профес-  
сор РЭА им. Г.В. Плеханова

Все права защищены. Ни одна из частей не может  
быть воспроизведена или сохранена на печатных  
формах, обращена в иную форму хранения инфор-  
мации: электронным, механическим, фотокопиро-  
вальным и др. способами, без предварительного пись-  
менного соглашения с авторами.

**Виноградова З.И., Щербакова В.Е.**

**В 49** Стратегический менеджмент: Матрица моду-  
лей, «дерево» целей: Учебное пособие для студен-  
тов высших учебных заведений / Под ред. З.И. Ви-  
ноградовой. — М.: Академический Проект: Фонд  
«Мир», 2004. — 304 с. — («*Gaudeamus*»).

ISBN 5-8291-0441-5 (Академический Проект)  
ISBN 5-902357-14-4 (Фонд «Мир»)

В книге обосновывается новая концепция стратеги-  
ческого менеджмента и его составляющих (креативных,  
кадровых, маркетинговых, антикризисных, финансовых  
и других стратегических направлений, представленных  
модулями соответствующих учебных дисциплин), вместе  
формирующих стратегическую матрицу, «дерево» целей  
и стратегий менеджмента.

Для студентов, аспирантов и преподавателей менедж-  
мента, а также для руководителей, желающих освоить  
стратегическое и креативное мышление, без которых  
немыслим успех в бизнесе.

УДК 65.0  
ББК 65.290

ISBN 5-8291-0441-5  
ISBN 5-902357-14-4

© Виноградова З.И. (Вв., Гл. 1, 2, 6, 10, 11),  
Щербакова В.Е. (Вв., Гл. 3—5, 7—10), 2004  
© Академический Проект, оригинал-макет,  
оформление, 2004  
© Фонд «Мир», 2004

## Введение

---

Менеджер, не умеющий стратегически мыслить, похож на шахматиста, думающего только над следующим ходом и его защитой, а не над важнейшими перспективами развития партии и возможными сценариями развертывания позиционной борьбы.

Стратегическое мышление — главное отличие эффективного руководителя от бесперспективного начальника. Это — способность увидеть *новые возможности и угрозы*, генерировать интересные творческие идеи, а не сосредоточиваться только на проблемах (проблемы лучше не столько уметь решать, сколько *предугадывать и снимать*, чтобы они больше не возникали), и трудностях — это всего лишь тактические задачи. Как и любая другая способность, стратегическое мышление развивается, если ему заинтересованно учиться и активно им пользоваться.

Стратегическое видение перспектив лучше всего формируется на базе креативного (творческого, нестандартного) мышления. Креативное (или «латеральное» по Эдварду де Боно) мышление — это умение любую складывающуюся ситуацию использовать наилучшим образом для достижения намеченных целей, не исключая, конечно, и *серендипити* (термин Хораса Уолпола) — способности понять, что иногда бывает найдено нечто, еще более ценное, чем то, что предполагалось найти. Эту способность могут приобрести не только гениальные или талантливые люди, а все желающие. Интерес к креативному мышлению (замечательно дополняющему логическое) резко обострился после того, как Э. де Боно возглавил Нобелевский комитет. Его книги помогают любому руководителю научиться мыслить латерально, а не только логически. Сейчас уже ни

один успешно развивающийся бизнес не обходится без креативного подразделения.

Построение стратегической матрицы менеджмента требуется для исследования и осмысления эволюции общественных потребностей и перспектив бизнеса и менеджмента. Матрицей она называется потому, что в ней должен быть представлен весь спектр открывающихся возможностей, случайностей, необходимых условий, прямых и косвенных влияний, а также отдаленных последствий (а не только желательных результатов, как, например, в «дереве целей»).

*Управленческая стратагематика* — могла бы быть признана наукой перспективного руководства производственным коллективом или государством, основанной на понимании эволюции менеджмента и политики, для обеспечения эффективных и прогрессивных действий политической элиты и высшего корпоративного менеджмента (топ-менеджмента в западной терминологии). Но она пока не построила той строгой логической (категориальной) структуры, которую общенаучная логика рекомендует формировать дисциплинам, претендующим на статус науки. Поэтому ее научный статус под основательным сомнением с точки зрения теории познания.

Авторы предпринимают здесь первую попытку *систематизации категорий* (что признается необходимым условием построения научной теории), которая позволит *управленческой стратагематике* (или, пока все же *стратегическому менеджменту*) обосновать претензии на статус научной теории:

- в свернутом виде как «дерево целей» бизнеса (глава 1);
- в развернутом — как матричное представление основного, что необходимо для достижения каждой из этих целей (главы 2 — 6);
- в дальнейшем также предполагается исследовать коэволюцию<sup>1</sup> систем государственного и корпо-

---

<sup>1</sup> Коэволюция — это взаимовлияние и сопряженное развитие взаимосвязанных системных целостностей, какими и являются системы государственного управления и корпоративного менеджмента.

ративного менеджмента, а также их межсистемные взаимодействия и взаимоэволюцию систем;

- в главах 7 — 9 приведены «Болезни», «Ловушки» и «Уроки ошибок менеджмента», чтобы не слишком перегруженной выглядела глава «Кадровый менеджмент»;
- главы 10 — 11 обосновывают актуальность и историческое развитие рассматриваемых проблем: становление логического подхода к исследованию предмета науки стратегического управления. Дело в том, что вышедшая год назад книга А.И.Кравченко «История менеджмента», при всей добросовестности собирания автором исторических сведений, не имеет своей концепции и логической структуры, поэтому воспринимается как огромный пласт разрозненных сведений, которые хотелось бы помочь студентам *понять*. Нет в ней пока логической сюжетной линии, помогающей следить за *главной интригой* и перипетиями борьбы умов в исследовании *фундаментальных научных проблем менеджмента и политики*.

Мы так привыкли оглядываться на Запад, и вообще по сторонам, что многие не в состоянии поверить (А.И. Кравченко в том числе): история науки управления вершится в России. Именно здесь в 1968 году Гавриил Харитонович Попов сформулировал *фундаментальную проблему этой науки — выделение, определение и исследование предмета науки (процесса управления) и метода (логического)*.

В 1970 г. вышли работы И.Н. Кузнецова, О.В.Козловой, О.А. Дейнеко и Д.М. Крука, где под предметом науки понимались *отношения управления производством*. Нигде в мире эта проблема никогда не поднималась, так что российский приоритет в этом подходе даже оспорить некому.

По Питеру Дракеру процесс управления — это сознательный, планируемый, направляемый, координируемый и организуемый процесс.

Суть управления мисс Мэри Паркер Фоллетт определила как «умение умом и руками других людей делать дело».

Процесс управления (включающий и обратную связь) — это *взаимодействие* управленческого труда с трудом производственным. А так как сами по себе эти трудовые процессы не происходят, то осуществляться такое взаимодействие может лишь при посредстве управленческих отношений между людьми, занятыми этими видами труда. Потребностью в этой связи в действительности и доказываемая логическая связь категорий науки (процесса и отношений управления), необходимая для систематизации терминов в рамках теории («доказательство единства предметной области»).

Стержнем исследования должно стать возникновение, развитие и историческая судьба идеи, послужившей основой для формирования научных (глубинных, не искаженных поверхностными явлениями) представлений. Если бы не было такого искажения сущности явлений, никакая наука была бы не нужна.

*Задачами тогда становятся:*

- понимание того, как и когда возник предмет исследования, как развивались представления о нем, и на каком этапе в настоящее время находятся теоретические разработки и решение наиболее важных практических проблем;
- разработка теоретической системы стратегического менеджмента и политических стратегий;
- внедрение в практику достижений науки.

*Объектами исследования избраны:*

- *производственная система* для исследования проблем производственного менеджмента;
- *политическое пространство* (в широком смысле — как совокупность институтов и отношений власти и подчинения) для изучения и решения проблем эволюции государственного управления.

Предметом рассмотрения принят труд по управлению производством, а также *искусство* и *наука* управления государством.

Основой, помогающей понять сущность стратегических проблем, принят системно-целевой принцип построения, функционирования и эволюции социально-экономических систем управления производством.

Теория, которую удалось автору выдвинуть на этой основе, может быть точнее всего названа «целевая креативная стратегематика» (если же назвать проще, например, — «стратегический менеджмент», тогда трудно будет понять особенность авторской концепции, коренным образом отличающейся от предыдущих).

В книге после 1-й главы, представляющей «дерево целей» бизнеса и стратегии их достижения, каждому стратегически важному направлению менеджмента посвящается отдельная глава (модуль).

Глава 2. Цели инновационного менеджмента: *повышение производительности труда и качества продукции*. В коротком цикле (каждые 3,5–4 года) — этому способствует смена или совершенствование товара; в среднем цикле (11–20 лет) — смена или совершенствование оборудования; на длинной волне Н.Кондратьева (48–55 лет) — нужно быть готовыми к революционной смене технологий или способа производства. Кроме того, необходимо постоянно сокращать технологические разрывы между внедряемыми новшествами.

Глава 3. Главная цель (и показатель успеха бизнеса) по новой философской парадигме Б. Фромма — *рост доли рынка*, что достигается при помощи маркетинговых стратегий (по старой парадигме — рост прибыли).

Глава 4. Основная цель кадровых стратегий — *достижение удовлетворенности трудом и трудовым коллективом* показывает наиболее передовые направления кадрового менеджмента: коучинг Дж. Уитмора, ассертивность А.Солтера, проактивность С. Кови и др.

Глава 5. Цель финансовых стратегий — *получение прибыли* на инвестируемые средства (капитализируемый доход); это не признается в новой философии Б.Фромма сейчас главной целью бизнеса, но и не сбрасывается со счетов окончательно, особенно в организациях, существующих не ради благотворительности.

Глава 6. Цель антикризисных стратегий — *достижение робастности* (устойчивости функционирования производственной системы даже при неточностях, недостаточности или неопределенности исходных данных, недоработках и оплошностях персонала).

После каждой из первых шести глав (представленных в виде модулей преподаваемой дисциплины) даны

вопросы для самостоятельной проработки и рекомендуемая литература; а там, где соответствующая дисциплина уже преподается отдельным курсом — вопросы для самостоятельной (контрольной) работы и экзаменационные вопросы или вопросы для подготовки к зачету, соответствующие требованиям Государственного образовательного стандарта по специальности 061100 — «Менеджмент организации», утвержденного 17.03.2000 №234 для экономических специальностей.

**Стратегия** — «искусство генерала» (в переводе с греческого), представляет собой *оптимальный путь к цели*.

**Цель** — это идеальный конечный (желательный) результат.

**Стратегема** — главное направление намеченного перспективного плана, или:

- 1) программа действий, ведущих к цели;
- 2) прием-интрига, дающий преимущества;
- 3) изобретательность, изворотливость в поисках выхода из трудного положения;
- 4) уловка, застающая врасплох или вводящая в заблуждение противника.

Суть стратегического менеджмента состоит в *прокладывании оптимального пути к намеченным целям и реализации разработанной программы эффективных действий*.

Стратегематика как наука о выработке стратегий бурно развивалась в древнем Риме, причем наибольшего расцвета достигла одна из ее ветвей — *благородная*, или «высшая» стратегематика. Ее отличие от «хитростной» (хитрость — ум животного) состояло в соблюдении принципа: «дело не в том, чего заслуживают наши враги, а в том, достойна ли нас та реакция, которую они пытаются спровоцировать».

*Практическая* стратегематика получила наивысшее развитие в древнем Китае, поскольку там отсутствовала *правовая защита*, предоставляющая гражданам юридическую помощь при нарушении прав

личности и законных интересов (со стороны государственной власти). Это — свойство *восточной деспотии*, где граждане обязаны в первую очередь выполнять требования государства, а потом уже думать о своих интересах (в отличие от *западной демократии*, где государственные органы создаются для удовлетворения нужд и отстаивания интересов своих граждан). Выработанные с незапамятных времен 36 китайских стратагем не дополнялись на протяжении вот уже трех тысячелетий (до сих пор никто не придумал 37-ю стратагему). Если этим загорится кто-то из студентов или обучающихся в магистратуре, соревноваться со своими предшественниками лучше, ознакомившись с трудом Харро фон Зенгера [21].

Но не хотелось бы, чтоб у читателя осталось впечатление о китайской стратагематике — только как о хитростной. Пример никем не превзойденного благородства дал миру именно китайский князь Сян в битве с войском государства Чу в 638 году до н. э. Он позволил переправиться через реку всей армии противника, затем дал им построиться боевым порядком, и только потом атаковал. Сян проиграл то сражение, но навечно остался в исторической памяти человечества в отличие от своих (и многих прочих) «победителей» как образец благородства.

Стратегический менеджмент — это раздел науки управления, обеспечивающий руководителя методами и навыками:

- разработки оптимальных путей к достижению целей организации и ее постоянного развития;
- профессионального и личностного роста.

В современной *инновационной* («сетевой») экономике стратегическому менеджменту (особенно креативным инновационным стратегиям) принадлежит ведущая роль. Именно стратегическое руководство обеспечивает сокращение технологических разрывов и направление инновационного потенциала в передовые сферы развития и роста производства. Особенность сетевой экономики — в повышении эффективности и отдачи информационных технологий, возрастающих с расширением использования информационных ресурсов и числа участников

рынка. Это касается как индивидуальных участников, так и сети в целом, в отличие от прежней экономики, для которой были характерны: убывающее плодородие почв по сравнению с ростом населения (Р. Мальтус) и тенденция среднеотраслевой нормы прибыли к понижению, открытая еще К. Марксом.

Стратегическое мышление, необходимое для успешного руководства, опирается на следующие основополагающие принципы, приведенные Р.Л. Акоффом [1, 16 – 44].

- Принцип «холизма» — это принцип «сетевой» координации стратегических планов (программ) *по горизонтали* (то есть со смежными звеньями управления) и *по вертикали* — между уровнями (ступенями) управленческой иерархии. Такая скоординированность действий в бизнес-системе важнее выдающихся прорывов на отдельных направлениях при отставании на других участках работы. А.А. Богданов доказал, что отстающий участок («узкое место») и определит общий низкий уровень эффективности работы всей системы.
- Принцип «партисипативности», или участия в выработке стратегических решений всех работников фирмы, кого они могут касаться. Известно, что людям свойственно «мириться лучше со знакомым злом, чем бегством к незнакомому стремиться» (У. Шекспир). Все новое многими воспринимается как угроза стабильности, пусть даже неэффективной. Только когда люди готовят свое будущее сами, они готовятся к нему без принуждения.
- Принцип «редукционизма» — выделения конечных, «простых» элементов, составляющих производственную систему (каждое научное исследование выделяет такие процессы и явления, изучение которых дает фундаментальные знания о предмете науки, понимание его генезиса, развития и исторической судьбы). В стратегическом менеджменте это — труд (управленческий и производственный); принципы и идеалы; цели, методы и средства их достижения; задачи, как ступеньки, ведущие к целям.

- Принцип «системности». Системное мышление отличается от «механистического»<sup>2</sup> тем, что начинается с анализа целей мета- и мегасистем, в которые входит корпорация (фирма) как органическая часть; потом — функционирования корпоративной системы для достижения ее целей; и только в итоге — целей тех подсистем, из которых она состоит (и их задач). Цели мета/мегасистем задают подцели составляющих их систем и подразделений.
- Принцип «детерминизма» — предопределенности следствий причинами (приписывает всему происходящему вероятность, причинность и выбор). Но если все обусловлено, то должна ли быть первопричина (бог, создатель). И тогда будет трудно объяснить свободу воли, выбора и цели (в такой детерминированной вселенной). Некоторые даже считают свободу воли иллюзией, подаренной нам щедрым богом, понимающим, как скучна могла бы быть для нас жизнь без нее. Принятие принципа детерминизма (без некоторых ограничений) может привести к фатализму и безынициативности, что неприемлемо для стратегов.
- Принцип «экспансионизма». Системное мышление предполагает, что рост понимания достигается за счет расширенного рассмотрения системного окружения. Пределом такого расширения (по Гейзенбергу) станет целое, включающее все сущее (мы бываем способны понять даже то, что с трудом можем себе уже представить). Такое целое (Бог Гейзенберга) нельзя персонифицировать, хотя его развитие вполне можно считать созидующим началом, чего Гейзенберг, правда, не признавал. Эта его концепция в точности совпадает с восточной религией, трактующей Бога как систему, а не персону (пусть даже триединую, как в христианстве).

---

<sup>2</sup> Принцип «механицизма» рассматривает вселенную как машину, поведение которой определяется внутренней структурой и законами природы.

Соотношение принципов, идеалов, заповедей, целей, средств и задач наглядно представлено на рис. 1.

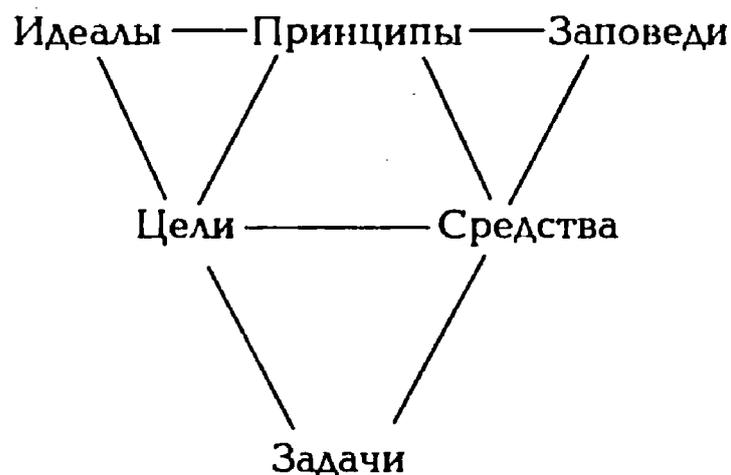


Рис. 1. Соотношение идеалов, принципов, заповедей, целей, средств и задач.

**Идеалы** (фр.: «ideal» — предел желаний, стремлений, мечты) — это восхищающие нас перспективы, возможности или образцы совершенства (шедевры), созданные гениями в самых различных сферах деятельности.

**Принципы** (от лат.: «principium» — основы, начала) — основополагающие начала науки или правила, соблюдение которых должно быть неукоснительным.

**Заповеди** — это непререкаемые постулаты, освященные вековыми традициями.

Например, заповеди разработки успешных стратегий по А.Томпсону и А.Стрикленду [59,318 — 320].

1. *Разрабатывая и реализуя стратегии, отдавайте особое предпочтение действиям, которые позволят фирме усилить свою конкурентную позицию на длительный срок. Сильная конкурентная позиция дает отдачу год за годом, а радость от достижения квартальных или годовых финансовых целей быстро проходит. Плох тот менеджер, который принимает краткосрочные финансовые решения в ущерб стратегическим инициативам, направленным на укрепление конкурентной позиции фирмы на длительный срок. Лучшим способом обеспечения долгосрочной прибыльности компании является использование стратегии, обеспечивающей укрепление долгосрочной конкурентоспособности.*

2. *Осознайте, что ясная последовательная конкурентная стратегия, хорошо разработанная и четко реализованная, создает фирме репутацию и признанную позицию в отрасли; в то время как часто изменяемая стратегия, направленная на использование сиюминутных рыночных возможностей, принесет лишь скоротечные поверхностные результаты.* Наличие лишь краткосрочных финансовых целей и отсутствие последовательной долгосрочной стратегии приведут к наихудшему из вариантов получения прибыли: единовременный доход, который не возобновляется. В перспективе фирма, имеющая хорошо продуманную последовательную конкурентную стратегию, направленную на охрану ее сильной рыночной позиции, обыграет и победит соперника, чьи стратегические стремления ориентируются на краткосрочные финансовые шаги Уолл-стрита. Предприятие, которое собирается долго функционировать, должно играть в конкуренцию в течение длительного периода времени.
3. *Избегайте стратегий «застрявшего на полпути», представляющих собой компромисс между более низкими издержками и более масштабной дифференциацией, между более или менее значительной рыночной привлекательностью.* Компромиссные стратегии редко обеспечивают существенное конкурентное преимущество или особое конкурентное положение — единственным исключением здесь являются хорошо реализованные стратегии производителя, имеющего лучшие (минимальные) издержки: в этом случае достигается компромисс между низкими издержками и дифференциацией. Обычно компромиссные стратегии заканчиваются средними издержками, средней репутацией и имиджем, средним положением в отрасли, незначительными шансами попасть в группу лидеров.
4. *Вкладывайте средства в создание прочных конкурентных преимуществ.* Это является наиболее важным условием получения прибыли выше среднего уровня.

5. *Придерживайтесь тактики агрессивного наступления для создания конкурентных преимуществ и тактики жесткой обороны для их защиты.*
6. *Избегайте стратегий, успешных только в наиболее благоприятных условиях. Ожидайте ответных мер со стороны конкурентов и возможного ухудшения ситуации на рынке.*
7. *Будьте осторожны при использовании жестких или негибких стратегий, не оставляющих фирме возможности для маневра, постоянно меняющиеся условия рынка могут свести к нулю все усилия. Для успешного осуществления любая стратегия должна быть способной к некоторой адаптации к новым условиям рынка. В то время, как последовательная долгосрочная стратегия — благо, стратегический абсолютизм, неизменность, застой в деятельности — зло. Стратегии, нацеленные на лучшее качество или самые низкие цены, должны рассматриваться в контексте положения конкурентов и состояния потребительских нужд, а не личного мнения менеджеров.*
8. *Не допускайте недооценки действий конкурентов. Конкуренты особенно опасны, когда их загнали в угол и под угрозой их благополучие.*
9. *Остерегайтесь атаковать сильных конкурентов без солидного конкурентного преимущества и достаточного финансового обеспечения.*
10. *Имейте в виду, что атаковать слабого<sup>3</sup> конкурента значительно выгоднее, чем сильного.*
11. *Избегайте снижения цен без достаточного преимущества по издержкам. Только производитель с низким уровнем издержек сможет выдержать снижение цен в долгосрочной перспективе.*

---

<sup>3</sup> С этим можно и не согласиться, учитывая опыт пивной компании «Миллер», которая будучи «загнанной в угол» конкурентами, почти за бесценок отошла корпорации «Филип Моррис», выведшей ее на второе место за короткий срок.

12. *Остерегайтесь того, что чересчур агрессивная политика, направленная на захват рыночного пространства конкурентов, может спровоцировать с их стороны условия войны и маркетинговую «гонку вооружения», что приведет к снижению прибыли для всех. Агрессивные шаги по захвату большей доли рынка приводят к жестокой конкуренции, особенно когда на рынке большое количество товарных запасов и излишних производственных мощностей.*
13. *Старайтесь обнаружить наиболее значительные расхождения в качестве, использовании товара, обслуживании при реализации стратегии дифференциации. Незначительные отличия в товарах, предлагаемых конкурентами, могут остаться незамеченными потребителями.*

Но не нужно бездумно заучивать даже то, что традиционно считается истиной в последней инстанции. Например, будет правильно, если Вы, уважаемый читатель, поспорите хотя бы с пятым постулатом (ведь тактика никак не может быть названа успешной стратегией). Или сократите число заповедей до десяти, исключив дублирование и неэтичные советы.

Постановка цели — это мысленное предвосхищение результатов деятельности, направленное на преодоление несоответствия между существующей жизненной ситуацией и желаемой. Аристотель толковал цель как «то, ради чего нечто существует», как «конечную причину бытия (causa finalis)». К. Маркс понимал цель как отражение объективных потребностей и «идеальный, внутренне побуждающий мотив производства» ([39, т. 12, с. 717] — курсив наш, З.В., В.Щ.). Философ-профессор М.И. Конкин, например, определяет целеполагание как «надфизиологическое различие... сознания как выражения способности тесной увязки действия и результата» [31, 51].

Средство — это способ достижения, метод осуществления и воплощения целей или идеала. Средства должны быть адекватными целям (нельзя достичь высоких целей низкими средствами; лозунг иезуитов: «цель оправдывает средства» обусловил их печальную

историческую судьбу). «Идея социализма в одно и то же время грандиозна и проста... она столь великолепна, столь дерзка, что правомерно вызвала величайшее восхищение» [42, 15] — признает Людвиг фон Мизес, яростный критик средств, избранных социалистическим «лагерем» для достижения этой цели. Известный парадокс Йозефа Шумпетера в том и состоит, что не оставив камня на камне в своей критике от нашего бывшего советского «социализма», он заявил, что за социализмом — будущее.

**Задачи** — это ступени, ведущие к достижению целей. Отличаются от целей конкретикой и сроками выполнения. Правильно поставленные перед подчиненными (с их участием в обсуждении — а значит, *интерактивно*) задачи, способствуют эффективному продвижению к намеченным рубежам.

*Исторические этапы развития стратегического мышления менеджеров (по В.Д.Марковой и С.А. Кузнецовой).*

1. **Бюджетирование.** В эпоху формирования гигантских корпораций до второй мировой войны специальных служб долгосрочного планирования не создавалось. Высшие руководители регулярно обсуждали и намечали планы развития своего бизнеса, однако формальное планирование, связанное с расчетами показателей, ведением форм финансовой отчетности и т. д., ограничивалось лишь составлением ежегодных финансовых смет — бюджетов по статьям расходов на разные цели. Бюджеты составлялись, во-первых, по каждой из функций (НИОКР, маркетингу, капитальному строительству, производству). Во-вторых, по отдельным структурным единицам: отделениям, заводам и т. д. Аналогичные бюджеты и в современной экономике служат основным инструментом распределения внутрикорпоративных ресурсов и контроля текущей деятельности. Особенностью бюджетно-финансовых методов является их краткосрочный характер и внутренняя направленность. При использовании лишь этих методов главной заботой менеджеров становится текущая прибыль и структура затрат. Выбор таких приоритетов создает угрозу долгосрочному развитию организации.

2. Долгосрочное планирование. В 1950-х — начале 1960-х годов характерными условиями хозяйствования являлись высокие темпы роста товарных рынков, относительно высокая предсказуемость тенденций развития национального хозяйства. Эти факторы обусловили необходимость расширения горизонта планирования и создали условия для развития долгосрочного планирования. Стержневая идея этого метода — составление прогноза продаж фирмы на несколько лет вперед. При этом в связи с медленным нарастанием характеристик изменчивости внешней среды долгосрочное планирование основывалось на экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций развития фирмы. Главный показатель — прогноз сбыта — базировался на экстраполяции продаж в предыдущие годы. Далее, на основании контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определялись все планы по снабжению, производству, маркетингу, а затем агрегировались в единый план корпорации. Главная задача менеджеров состояла в выявлении финансовых проблем, лимитирующих рост фирмы; использовались расчеты окупаемости капитальных вложений и соизмерение (дисконтирование) затрат во времени. Такой подход, более известный как «планирование от достигнутого», широко использовался в советской экономике, где задавались объемы производства.
3. Стратегическое планирование. В конце 1960-х годов экономическая обстановка во многих промышленно развитых странах существенно изменилась. По мере нарастания кризисных явлений и усиления международной конкуренции прогнозы на основе экстраполяции стали все более расходиться с реальными цифрами, при этом наиболее типичным явлением была постановка оптимистических целей, с которыми не сходились реальные итоги. Таким образом, оказалось, что долгосрочное планирование не работает в условиях динамично изменяющейся внешней среды и жесткой конкуренции. В различном понимании роли внешних

факторов и заключается основное отличие долгосрочного экстраполирующего планирования от стратегического. Во главу угла стратегического планирования поставлен анализ как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации. Таким образом, цель стратегического планирования заключается в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов.

4. **Стратегический менеджмент.** К 1990-м годам большинство корпораций по всему миру начали переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту. Стратегический менеджмент определяется как комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долгосрочное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотра целей и коррективы общего направления развития. Игорь Ансофф рекомендует рассматривать стратегическое управление как состоящее из двух подсистем: анализа и выбора стратегической позиции и оперативного управления в реальном масштабе времени. Таким образом, стратегический менеджмент в отличие от стратегического планирования является действительно ориентированной системой, которая включает в рассмотрение процесс реализации стратегии, а также оценку и контроль. Причем осуществление стратегии — это ключевая часть стратегического управления, так как при отсутствии механизмов реализации стратегический план остается лишь фантазией [38,9 – 12].
5. **Интерактивный стратегический менеджмент.** Это современное достижение, принадлежащее Р.Л. Акоффу. Состоит в умении разрабатывать стратегии, опираясь на творческий потенциал всего коллектива, втянутого в формирование желательного будущего и изыскание путей его построения. Пла-

нируя, люди готовят свое будущее и желают его больше, чем при планировании им другими. Важно, чтобы планы не мешали и творчеству. По образному выражению Р.Л. Акоффа [1,101]: «Если победа важнее игры, то игра превращается в работу. Если же работа интереснее победы, она становится игрой» творческих сил человека.

Интерактивный подход дает наилучшие возможности справиться с ускоряющимися изменениями, возрастающей организационной сложностью и турбулентностью (непредсказуемой изменчивостью) окружения. Такая ориентация повышает индивидуальный, организационный и общественный уровни развития и качество жизни.

## 1.1. Основные стратегии менеджмента

К *основным* стратегиям менеджмента (то есть таким, без разработки которых невозможно обойтись ни одному руководителю) относятся:

- Маркетинговые.
- Кадровые.
- Инновационные.

Рассмотрим в следующих параграфах подробнее каждые из них.

### 1.1.1. Маркетинговые стратегии

*Маркетинговые* стратегии разрабатываются для достижения *роста доли рынка*. Эту цель новая философия Билла Фромма считает главным ориентиром и критерием успеха любого бизнеса в отличие от старой заповеди бизнеса — достижения роста прибыли.

Такие стратегии базируются на:

- разработке методологии исследования потребностей населения;
- отслеживании динамики платежеспособного (рыночного) спроса;
- выработке эффективной политики ценообразования (обеспечивающей растущую массу прибыли);

- завоевании долгосрочных конкурентных преимуществ;
- отслеживании открывающихся возможностей и появляющихся угроз предпринимательству.

До Ф. Котлера господствовала парадигма *сбыта*: «мы должны продать все, что произведено», утверждавшая *диктат производителя*. Он первым предложил новую *парадигму маркетинга*: «мы должны производить только то, что необходимо покупателю» (настоял на *диктате потребителя*).

Маркетинговые стратегии призваны обеспечить в будущем удовлетворение большинства общественных потребностей, имеющегося и появляющегося спроса, даже если до некоторых пор он не будет обеспечен достаточной платежеспособностью всего населения.

### 1.1.2. Кадровые стратегии

*Кадровые* стратегии помогают приблизиться к другим важным целям — достижению удовлетворенности каждого работника трудом и трудовым коллективом, и обретению им «инстинкта мастерства» (то есть высшего профессионализма, профессионального творчества). Каждый человек мечтает работать в команде, принадлежностью к которой он мог бы гордиться, и среди людей, которыми он восхищается.

Осуществлению этого помогают передовые кадровые стратегии: сотрудничества (командного коучинга), завидного соперничества ради выработки «инстинкта мастерства», личностного и профессионального роста и развития (самореализации в труде).

Для разработки кадровых стратегий лучше привлечь весь персонал предприятия, так как только совместно намеченные и принятые коллективно направления развития будут достигаться заинтересованно, без принуждения.

Прежде всего, должна производиться оценка кадрового потенциала:

- Сколько молодых (или считающих себя перспективными) сотрудников хотели бы продолжить уче-

бу или повысить квалификацию, или овладеть смежной профессией;

- Сколько требуется новых специалистов (или число вакансий, на замещение которых нет нужных профессионалов внутри предприятия);
- Сколько высококвалифицированных работников не хватает для проведения работ на должном уровне качества;
- Каково число низкоквалифицированных работников, не способных соответствовать требованиям перспективного развития бизнеса.

Затем осуществляется кадровое планирование (планирование развития кадровых резервов). Для этого оценивается, сколько работников и какой квалификации будут необходимы для достижения намеченных целей и решения задач, которые обязательно станут в перспективе. Принимаются решения, как найти и привлечь нужный персонал и сократить излишний (с учетом всех социально-психологических аспектов); как наилучшим образом использовать способности сотрудников. Затем определяются затраты на проведение всех запланированных мероприятий.

Если в такой работе примут участие все сотрудники, то многие сделают для себя выводы без нажима администрации.

Задачей руководства станет обеспечение необходимых условий для сочетания работы с профессиональным обучением или оплата обучения персонала с отрывом от производства.

Шкала карьерного роста по С.Н. Паркинсону [46,53] (приведена далее на стр. 272) помогает понять еще несколько аспектов передовой стратегии кадрового развития:

- Уметь выдвигать перспективных и молодых сотрудников;
- Делегировать им полномочия и ответственность сразу, как только их компетентность позволит справляться с серьезными заданиями;
- Признавать завоеванный авторитет;

- Награждать за трудовые достижения;
- Давать почувствовать сотруднику, что руководство понимает важность его вклада в общее дело;
- Ценить проявленную мудрость.

Тогда отодвигается пора тупика, после которой работнику лучше бывает уйти от дел. С.Н. Паркинсон даже не связывает пору отставки руководителя с тупиком в карьерном росте, а только с возрастом его заместителя (заместителю должно быть не более 46 – 47 лет, иначе он привыкнет подчиняться, засидевшись на «вторых ролях», и не сможет потом достойно возглавить коллектив, повести к новым вершинам). Так что руководителям, не желающим до старости уходить в отставку, можно посоветовать брать себе в помощники очень молодых заместителей.

Но самыми действенными из стратегий развития кадрового потенциала нужно признать индивидуальный и командный коучинг Джона Уитмора, помогающие эффективно сотрудничать, добиваясь синергии (сверхсуммарности коллективных усилий) и самореализации в важном деле.

### 1.1.3. Инновационные стратегии

*Инновационные стратегии нацелены на рост производительности труда и повышение качества продукции при помощи периодических обновлений:*

- Каждые 3,5 – 4 года — необходима смена товара / услуги (или хотя бы модификация и совершенствование их);
- Каждые 11 – 20 лет — требуется смена оборудования на более производительное (причем лучше не дожидаться физического износа, а менять уже при моральном устаревании технопарка);
- Каждые 48 – 55 лет — нужно быть готовыми к революционной смене технологий (с учетом «длинных волн», выявленных Н.Кондратьевым).

Принести успех бизнесу помогут также разработки:  
– *Собственного стиля*, который подвержен лишь незначительным и временным колебаниям спроса;

- *Моды*, так как она подвержена сильным периодическим колебаниям, поэтому вся выгода и достается лишь ее законодателям;
- *Фетиша* — того, что может быть остромодным лишь на очень короткое время (как только появляется у многих — сразу теряет свою особую привлекательность);
- *Брэнда* — того, что наиболее полно характеризует фирму, определяет узнаваемость ее товаров, особенность ее делового стиля и взаимоотношений с клиентами и партнерами.

Инновации бывают:

- *революционными*, когда изобретено нечто принципиально новое, ранее не известное никому;
- значительно чаще — *пионерными* для данной страны, отрасли, предприятия или даже филиала (часто в результате бенчмаркинга — отслеживания и применения достижений конкурентов, даже в других сферах бизнеса);
- *модификационными* (связанными с изменением формы или свойств товара);
- *имитационными*, или поддельными, когда некоторым свойствам (не всегда полезным — например, сладости в заменителях сахара) лишь найдена похожая замена.

Инновационные стратегии призваны повышать производительность труда за счет технических и технологических усовершенствований, преодолевать *технологические разрывы*, а также совершенствовать качественные характеристики товаров и услуг.

Суть технологических разрывов можно наглядно представить рисунком 2.

В области технологических разрывов (D — F) возможны не только недополучение прибыли, но и критические, и катастрофические убытки, угрожающие банкротством предприятию. Это должен уметь предвидеть и предотвратить стратегический менеджер (при разработке инновационных стратегий).

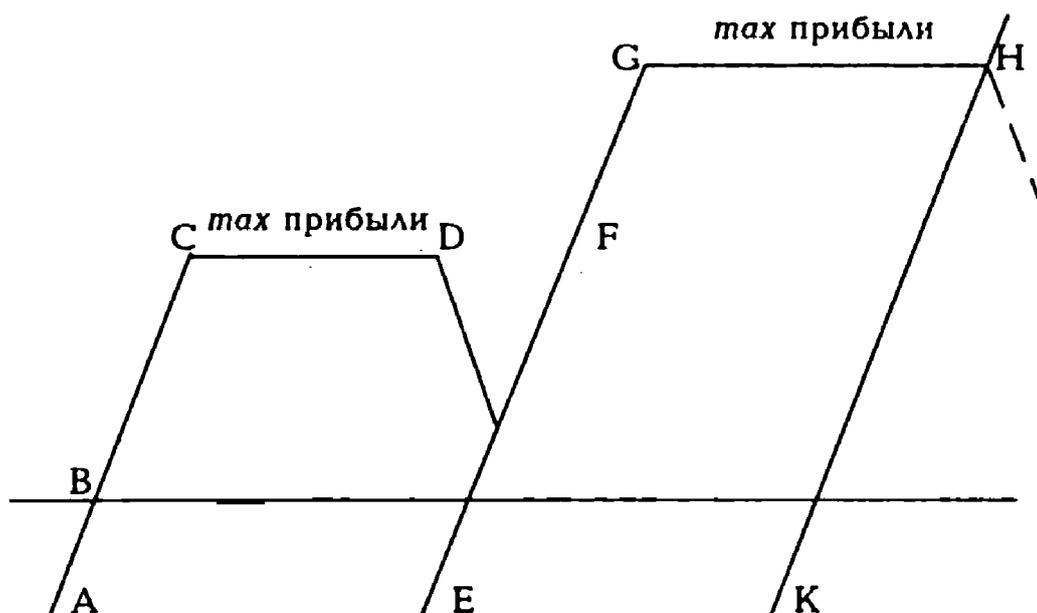


Рис.2. Технологический разрыв =  $(D - F)$

Линия КН (на рис. 2) показывает, что в этом случае технологического разрыва удалось избежать, и упадка производства (и продаж) не было. Следующий подъем производства был заранее подготовлен спрогнозированной инновационной и инвестиционной политикой.

## 1.2. Ситуационные управленческие стратегии

Ситуационные стратегии — это (в отличие от основных) не обязательно разрабатываемые руководством, а лишь при необходимости.

К ним относятся:

- **Антикризисные стратегии**, которые бывают нужны, если появились *трудности*, или уже переросли в *проблемы*. Тогда с целью достижения *робастности* (устойчивости системы к недостатку или неточностям информации и ошибкам персонала), вырабатываются системы мер, способных предотвратить нежелательное развитие событий (так называемую «эмерджентность»).
- **Финансовые стратегии** приходится вырабатывать, если успешная деятельность приносит такую прибыль, что после осуществления всех необходимых мер на основных стратегических направлениях, ос-

тается избыток финансовых средств. Они тоже должны «работать», а не обесцениваться инфляцией, поэтому решается вопрос, отдать ли их банку под проценты, или инвестировать в деловые проекты, акции, облигации или другие ценные бумаги, приносящие доход.

- **Антирисковые стратегии** необходимы в связи с опасностями и непредсказуемостью бизнеса, осуществляемого каждым на свой страх и риск — никто не гарантирует, что пока организуется предприятие по производству остродефицитного товара, другой предприниматель не перепрофилирует свои мощности и не удовлетворит имеющийся спрос. Тогда «запоздавший» товар может остаться невостребованным, лишним, не принесет ожидаемой выручки (может так случиться, что не возместятся даже понесенные затраты на его производство).
- **Выбор стратегии страхования** предпринимательских рисков требуется, когда есть альтернативы, предоставляемые различными формами страхования или страховыми (и перестраховывающими) компаниями. Оценка альтернатив производится на базе статистических данных и прогнозов развития отрасли и данного бизнеса.

Если средств достаточно только на поддержание и развитие основных стратегических направлений, побочные (ситуационные) стратегии, как правило, не развиваются.

### 1.2.1. Антикризисные стратегии

Цель антикризисной стратегии — достижение *робастности* производственной системы. Робастность — это устойчивость функционирования системы при неточностях (погрешностях или недостаточности и неопределенности исходных данных) в информационном обеспечении; при ошибках персонала, неправильности управленческих решений или эмерджентности. Эмерджентность — это стечение неблагоприятных

факторов, способное привести к простоям, аварии, катастрофе.

«Кризис» — в переводе с греческого: «решение, обсуждение, борьба мотивов в человеческой психике, состязание конкурирующих сил». В дальнейшем понятие кризиса расширилось и стало применяться ко всякому резкому переходу, нарушению непрерывности. Общественные науки обозначают понятием «кризис» моменты переворотов и глубоких реформ, периоды острых социальных болезней: кризисы перепроизводства, обострения политической борьбы... [9, II, 208 — 209].

Кризис (по Курту Теппервайну) — это приглашение к необходимым переменам, правильным на сегодняшний день и готовящим лучшее будущее в прогрессивном развитии организации и коллектива ее сотрудников.

А.А. Богданов дал такое определение: «Кризис есть нарушение равновесия и в то же время процесс перехода к новому равновесию, которое может рассматриваться как предел происходящих при кризисе изменений, или предел его тенденций. Если эти тенденции и те условия, в которых они разворачиваются, известны, то появляется возможность предвидеть конечный результат кризиса — то определенное равновесие, к которому он тяготеет» [9, II, 218].

«Идеальный путь» предотвращения кризисных явлений (по К. Теппервайну) состоит в своевременном разрешении проблем и незамедлительном реагировании на любые трудности, когда им даже не дается ни малейшего шанса перерасти в проблему, а тем более в кризис. Но это все-таки приходится признать «проблемным» мышлением, а не упреждающим, стратегическим.

Значит, более важно:

- Интерактивное стратегическое планирование желательного будущего;
- Поиск оптимальных путей и средств его осуществления;
- Обеспечение возможно более «мягкого», бескризисного перехода от имеющегося состояния к необходимому.

Тогда наилучшей антикризисной стратегией нужно признать правильное предвидение перспективных будущих изменений и заблаговременная подготовка к необходимым преобразованиям (с непременным участием всех, кого они должны коснуться).

### **1.2.2. Антирисковые стратегии**

Риск — это опасность возникновения материальных потерь, упущения выгоды или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемым уровнем. Это своеобразная плата за свободу и следствие конкуренции — неизбежного спутника предпринимательства. Чтобы выжить в рыночной экономике, приходится решаться на смелые, нетрадиционные проекты, на внедрение новшеств, что, конечно, бывает рискованным.

А поскольку риск неизбежен, нужно научиться его оценивать, прогнозировать его пределы, и стараться не выходить за допустимые рамки.

Виды рисков:

- *Производственный* (возникает в сфере создания товара /услуги).
- *Коммерческий* (связан с реализацией товаров/услуг и закупкой сырья, оборудования, комплектующих).
- *Финансовый* (в сфере отношений с банками и другими кредитными и финансовыми учреждениями). Измеряется соотношением собственных средств к заемным.
- *Селективный* — риск неправильного выбора вложений капитала при формировании инвестиционного портфеля.
- *Экологический* (обусловлен опасностями неблагоприятных воздействий производственного процесса на природную среду).

Причины возникновения рисков бывают:

- *Природные* (связанные с действием природных стихий: землетрясений, наводнений, оползней, засухи и т. п.)

- *Техногенные* (обусловленные несовершенством технических устройств: простои, поломки, аварии, катастрофы и т. д.)
- *Антропогенные* (происходящие за счет ошибок персонала, обслуживающего технико-технологические комплексы: из-за переутомления, невнимательности или халатности).

По степени риски делятся на:

- *Приемлемые (допустимые)* — чаще всего таковыми признаются ограниченные недополучением части прибыли.
- *Критические*, сопряженные с недовозмещением понесенных затрат.
- *Катастрофические*, или грозящие полной потерей инвестиций (и даже личного имущества предпринимателя).

Чтобы обезопасить себя и свою семью от катастрофического риска, при выборе организационно-юридической формы предприятия, лучше остановить свой выбор на компании с ограниченной ответственностью, то есть отвечающей по своим обязательствам лишь в пределах уставного капитала.

### 1.2.3. Стратегии страхования предпринимательских рисков

**Страхование** — это внешняя защита имущественных интересов бизнеса при наступлении заранее оговоренных неблагоприятных событий страховыми компаниями (страховщиками) за счет страховых фондов, формируемых из взносов страхователей.

**Самострахование** — это способность возмещать понесенные убытки за счет собственных резервных фондов, формируемых из прибыли.

Управленческие решения редко принимаются в условиях определенности, когда руководитель точно знает, каким будет результат при выборе каждой из имеющихся альтернатив. Чаще всего приходится оценивать степень вероятности каждого из возможных результатов. Для этого необходима статистика прибы-

лей и потерь данного или аналогичного производств. Когда такой статистики нет или она составляет коммерческую тайну, применяется экспертный метод оценки вероятностей того или иного результата принятого решения.

Лучше, если экспертов будет приглашено несколько, и они дадут независимые друг от друга заключения. Чаще всего руководство затем отбрасывает полярные мнения и склоняется к наиболее близким оценкам, полученным без обсуждения.

Когда есть хотя бы некоторые статистические данные, лучше применять комбинированный экспертно-статистический метод оценки и выбора условий страхования.

По формам страхование делится на:

- *Обязательное*, базирующееся на законодательно утвержденной обязанности его осуществления как для страхователя (бизнесмена), так и страховщика (предоставляющего страховую защиту);
- *Добровольное*, основанное на наличии страховых интересов предпринимательства и страховщика. Принцип добровольности позволяет каждой из сторон уклониться от опасных или невыгодных для нее страховых рисков.

Различают полный и частичный страховой интерес предприятий:

- *Полный страховой интерес* бизнеса обуславливает его потребность в возмещении страховщиком полного объема потерь, понесенных при наступлении страхового события (полной страховой защиты).
- *Частичный страховой интерес* определяет потребность в возмещении лишь определенной доли потерь, нанесенных страховым случаем. Эта форма подразумевает наличие внутренних ресурсов нейтрализации рисков и компенсации потерь.

Наличие страховых интересов приводит к добровольному обращению предпринимателей к услугам страховщиков в поисках страховой защиты по отдельным видам рисков.

По объектам страхования выделяются следующие группы:

- *Имущественное страхование.* Оно охватывает все виды материальных и нематериальных активов предприятия. Отношения сторон определяются обязательствами: своевременной уплаты страховых взносов (страховой премии) страхователем; возмещение ущерба, понесенного при наступлении страхового события, страховщиком.
- *Страхование ответственности.* Его объектом является ответственность предприятия и его персонала перед третьими лицами (физическими или юридическими), которые могут понести потери от действий или бездействия страхователя.
- *Страхование персонала.* Обеспечивает страхование жизни сотрудников, а также возможные случаи потери трудоспособности, наступление инвалидности и другие. Некоторые виды этого страхования могут осуществляться и в добровольном порядке за счет прибыли в соответствии с коллективным трудовым договором и индивидуальными трудовыми контрактами.

Чтобы правильно сориентироваться во влиянии рисков факторов и предлагаемых рынком условиях их страхования, и сэкономить на взносах без ущерба для экономической безопасности бизнеса, нужно проанализировать различные виды страховой защиты.

Виды страхования:

- Страхование активов (имущества). Основы такого страхования оговорены в обязательном порядке, но его возможности могут быть расширены за счет добровольного страхования материальных и нематериальных (интеллектуальной собственности) активов предприятия, например:
  - а) страхованием может быть охвачен весь комплекс активов, а не только производственные основные фонды;
  - б) страхование может ориентироваться на рыночную стоимость активов (по восстановительной, а не балансовой оценке) при наличии экспертизы;

- в) страхование может быть осуществлено у нескольких страховщиков (для гарантии от их банкротства);
  - г) в процессе страхования может быть учтен инфляционный риск перспективного периода.
- Страхование кредитных рисков (или рисков расчетов). Объектом такого страхования является риск неплатежа (несвоевременного платежа) со стороны покупателей при предоставлении им кредита или при поставках без предоплаты. Кредитный риск может быть застрахован и покупателем с передачей страхового полиса продавцу.
  - Страхование депозитных рисков. Оно производится при осуществлении как краткосрочных, так и долгосрочных финансовых вложений с использованием депозитных инструментов. Объектом этого страхования становится финансовый риск невозврата банком суммы основного вклада и процентов по депозитным вкладам (и сертификатам) в случае его банкротства.
  - Страхование инвестиционных рисков. Объектом страхования являются риски несвоевременного завершения проектно-конструкторских работ (строительно-монтажных и других); невыхода на запланированную проектом производственную мощность и т. д. Этот вид страхования в России пока не распространен, в отличие от зарубежной практики.
  - Страхование косвенных финансовых рисков охватывает такие разновидности, как страхование упущенной выгоды, расчетной прибыли, превышения бюджета капитальных или текущих затрат, страхование лизинговых платежей и другие.
  - Страхование финансовых гарантий. К нему предприятие прибегает в процессе привлечения заемных финансовых средств (банковского, коммерческого и других видов кредита) по требованию кредиторов. Страхование финансовых гарантий обеспечивает выполнение всех финансовых обя-

зательств предприятия в полном соответствии с условиями договоров.

- Прочие виды страхования рисков. Их объектами являются иные виды рисков, не вошедшие в перечисленные выше традиционные виды страхования [8,467 – 468].

По используемым *системам страхования* выделяют:

- *Страхование по действительной стоимости имущества* используется в имущественном страховании и обеспечивает страховую защиту в полном объеме ущерба (в размере страховой суммы по договору, соответствующей страховой оценке).
- *Страхование по системе пропорциональной ответственности* обеспечивает лишь частичную страховую защиту по отдельным видам рисков. В этом случае страховое возмещение осуществляется пропорционально коэффициенту страхования, с учетом которого сумма страхового возмещения, выплачиваемого по системе пропорциональной ответственности, определяется по формуле [8,466]:

$$СВ_{ПО} = У \times СС_{Д} / СС_{О} \quad (1)$$

где:  $СВ_{ПО}$  — предельная сумма страхового возмещения, выплачиваемого предприятию при страховании по системе пропорциональной ответственности;

$У$  — сумма финансового ущерба, понесенного предприятием в результате страхового события;

$СС_{Д}$  — страховая сумма, определенная договором страхования по системе пропорциональной ответственности;

$СС_{О}$  — размер страховой оценки объекта страхования, определяемый при заключении договора.

- *Страхование по системе первого риска*. Под «первым риском» понимается ущерб, понесенный страхователем при наступлении страхового события, оцененный при составлении договора страхования как размер страховой суммы. Если фактический ущерб превысил застрахованный первый риск

(предусмотренную страховую сумму), он возмещается только в пределах согласованной ранее страховой суммы.

- *Страхование с использованием безусловной (вычитаемой) франшизы.* Франшиза представляет собой минимальную не компенсирруемую страховщиком часть ущерба, понесенного страхователем. При страховании с использованием безусловной франшизы, страховщик во всех страховых случаях выплачивает страхователю сумму страхового возмещения за минусом размера франшизы, оставляя ее себе. При этой системе страхования сумма страхового возмещения определяется по формуле [8,466]:

$$СВ_{БФ} = У - ФР , (2)$$

где:  $СВ_{БФ}$  — сумма страхового возмещения, выплачиваемого предприятию при использовании системы страхования с безусловной франшизой;

$У$  — сумма ущерба, понесенного предприятием в результате страхового события;

$ФР$  — размер франшизы, согласованной сторонами договора.

- *Страхование с использованием условной франшизы.* При этой системе страховщик не несет ответственности за ущерб от страхового события, если размер этого ущерба не превышает размера согласованной франшизы. Если же сумма ущерба превысила размер франшизы, то она возмещается предприятию полностью в составе выплачиваемого ему страхового возмещения (то есть без вычета в этом случае размера франшизы).

Выбор эффективной программы страхования рисков — это стратегическое решение, способное обеспечить основы процветания предприятия.

### 1.3. Авантюрные стратегии

*Авантюрными* называются стратегии, осуществимые лишь при стечении благоприятных обстоятельств.

Разработка таких стратегий ранее считалась неправомерной потому, что конкуренты, якобы, никогда не преминут разрушить такую идиллию (конечно, если сумеют отследить).

Сейчас мы настаиваем на том, что это — вполне обоснованное занятие. Ведь для того и стараются активизировать творческое мышление [14, 9–44], чтобы выработать как можно больше оригинальных идей (пусть даже несколько преждевременных). Только такие идеи и могут обеспечить лидерство в будущем.

### **1.3.1. Партизанские «войны»**

Много авантюризма и в так называемых «партизанских» стратегиях, которые получили свое название от использования неожиданности и быстроты (принцип «удар-отход»), когда объект атаки выбирается там и тогда, где и когда ситуацию можно временно использовать с выгодой для себя.

Например:

1. Атака групп покупателей, не представляющих интереса для основных конкурентов.
2. Атака групп покупателей со слабой приверженностью к товарам противника.
3. Атака на сегменты рынка, которые слишком широки для конкурента и поэтому имеют наиболее низкую концентрацию ресурсов конкурента (возможные действия включают работу с потребителями в относительно более удаленных регионах; сокращение сроков поставки, когда сроки поставки конкурентов слишком затянуты; улучшение качества товара, когда конкурент испытывает трудности с контролем за качеством продукции; расширение объема технических консультаций при продаже товаров, если потребителям сложно сделать выбор из-за обилия различных моделей).
4. Осуществление небольших, отдельных, редких атак на позиции конкурентов с использованием тактики разового снижения цен (чтобы выиграть большой заказ или переманить перспективного клиента).

5. Попытка ошеломить основных конкурентов единичными, но интенсивными всплесками активности по продвижению товаров на рынок с целью атаковать тех покупателей, которые в противном случае могли бы стать клиентами соперников.
6. Осуществление официальных действий по недопущению нарушения конкурентами антимонопольного законодательства, патентных прав, проведения ими недобросовестной рекламы в случае, если противники используют нечестную тактику и неэтичные приемы борьбы, а ситуация позволяет противостоять им [59,244].
7. Лучшее техническое обслуживание и гарантийный ремонт товаров длительного пользования.
8. Разовое снижение цен (по особому случаю, — например, в честь юбилея фирмы).
9. Развертывания торговых сетей на пути пешеходных потоков (или на автотрассах). Таким образом часто удается соблазнить потребителей товаром импульсивной покупки (за которым специально никто не пойдет, но увидев в привлекательном виде и неожиданном месте, может не устоять, и поддаться искушению купить).

«Партизанские» действия целесообразно предпринимать небольшим фирмам, у которых нет ни ресурсов, ни средств отслеживания конъюнктуры рынка, чтобы вести крупномасштабную войну с лидерами отрасли.

### **1.3.2. «Упреждающие удары»**

Стратегии «упреждающих ударов» состоят в действиях по сохранению выгодной позиции на рынке, которые заранее отбивают у конкурентов желание отвоевать в нем нишу для себя:

- Расширение производственных мощностей в размерах, больших, чем требует рынок, в надежде отбить желание у конкурентов расширять свои производственные мощности (из-за боязни дисбаланса

между спросом и предложением). Тогда компания-первопроходец может завоевать большую рыночную долю и в случае увеличения спроса обеспечить выполнение дополнительных заказов.

- Установление связей с самыми лучшими поставщиками сырья и комплектующих изделий, заключение с ними долгосрочных контрактов и проведение вертикальной интеграции. Это заставит конкурентов работать с худшими поставщиками.
- Сохранение самого выгодного географического расположения. Привлекательное преимущество первопроходца может быть закреплено возможностью занять наиболее удобные площади, расположенные вдоль оживленных автомагистралей, на перекрестках дорог, вблизи источников сырья или поставщиков и т. д.
- Удержание престижной клиентуры.
- Создание имиджа компании, который трудно скопировать или перепутать, и который оказывал бы сильное эмоциональное воздействие (приведено в сокращенном виде по сравнению с источником: [59,245]). Это — именно то, что сейчас называют «брэндом».
- Создание и сохранение имиджа и репутации компании, в которой больше всего думают об удобствах и удовлетворенности покупателя (клиента), а не о прибыли любой ценой.

Такие шаги обеспечивают конкурентное преимущество перед другими компаниями, причем соперникам становится очень трудно оттеснить такого первопроходца на вторые роли.

## 1.4. Лидерство

Лидер — это руководитель, способный увидеть и «так сформулировать главную цель, что все остальное начнет казаться совершенно неважным» (по С.Н. Паркинсону [46,160]). Он должен уметь вдохновить коллектив на

достижение целей; поверить в выдающиеся способности каждого члена своей команды; овладеть самым передовым стилем менеджмента и управления персоналом — индивидуальным и командным коучингом.

Лидерство (по Стивену Кови) — это способность видеть цели, оптимальные пути к ним и наилучшие перспективы начинаемого дела. По Уильяму Джеймсу на достижение лидерства влияет самооценка личности, самоуважение, исчисляемое формулой:

$$\text{Самоуважение} = \frac{\text{Успех}}{\text{Притязания}} \cdot (3)$$

«Магическая формула» успеха по Харви Маккею [36,160]:

$$\text{Упорство} + \text{Определение цели} + \text{Сосредоточение усилий} = \text{Успех} \quad (4)$$

Х. Маккей считал, что добиться успеха труднее тому, чьи родители уже добились успеха: «требуется три поколения, чтобы снова оказаться у разбитого корыта»; «воля и мужество — и вы станете среди будущих легенд»; советует научиться «навыкам устной и письменной речи, выражать свои мысли энергично, вежливо и эффективно, так как в этом опасном мире не раз придется продавать себя на рынке труда... а это позволит не стоять за пособием по безработице» [36,157 — 158].

Специфика *сетевой экономики* проявляется в том, что здесь идет постоянная «война стандартов», или доминирующих принципов, поскольку сетевая интеграция бесконечного множества участников возможна лишь на базе единого доминирующего принципа взаимодействия. В старой экономике тоже встречались прототипы такой борьбы: по поводу ширины железнодорожной колеи; напряжения и силы тока в электрических сетях; систем кодирования телевизионных сигналов (хотя система Betacam обеспечивала более высокое качество, потребительские предпочтения были отданы уже более распространенной к тому времени — VHS).

Лидер в инновационной экономике получает возможность устанавливать собственные стандарты и доминирующие принципы взаимодействия.

Системный подход к разработке стратегии должен исходить из рассмотрения целого (лучше метасистемы, к которой относится организация), затем взаимодействие ее частей, и только потом — самих частей.

Типология стратегического планирования (по Р. Акоффу представлена в следующей таблице [1,84]):

Ориентация	Прошлое	Настоящее	Будущее
Риактивная	+	—	—
Инактивная	—	+	—
Преактивная	—	—	+
Интерактивная	+ / —	+ / —	+ / —

Обозначения: + положительное отношение; — отрицательное отношение; + / — и то, и другое (одновременно).

*Риактивизм* — это стремление вернуться в «старые, добрые времена», к традициям прошлой «простой жизни». Риактивисты плывут против потока жизни, цепляясь за прошлое (стараясь «избегать всяческих ошибочных действий»). Это — ретрограды.

*Инактивизм* — стремление к стабильности, сохранению неизменным сложившегося на настоящий момент положения, инертности («лишь бы не стало хуже»). Инактивисты стремятся «удержаться в потоке», а принятие действенных мер откладывают до кризиса (избегая «ошибок совершения»), редко делают катастрофические ошибки, и потому «умирают медленно» (по Р.Л. Акоффу это — чаще всего бюрократы [1,85]).

*Преактивизм* — это упреждение, использование открывающихся возможностей, ускорение изменений (тут многое зависит от точности прогнозов и умения понять прогрессивность новых направлений развития). Преактивисты избегают «ошибок упущения» возможностей, стремясь «оседлать волну». Это чаще всего — технократы, действующие оптимально. Правда, иногда они уподобляются синоптикам, не готовым к невероятным событиям (когда-то все же происходящим). Такое планирование, основанное на прогнозах, может быть эффективным, но лишь для относительно короткого периода.

*Интерактивная ориентация* — это проектирование желаемого будущего и изыскание путей его построения, максимизируя свою способность обучаться и, адаптируясь, развиваться. По образному выражению Р.Л. Акоффа: интерактивисты стремятся «контролировать поток изменений».

Еще они стремятся (и часто им это удается):

- избегать «ошибок совершения», «ошибок упущения» и «ошибок прогнозирования»;
- а главное: формулирования не тех вопросов и решения не тех проблем;
- считают, что наши основные ошибки при формулировании существа проблем — в недостаточной осведомленности;
- к идеалам («люди должны отличаться от животных именно стремлением к идеалам») [1,95–96].

*Основные принципы интерактивного стратегического планирования:*

- *Принцип участия* (партисипативности). Участвуя в стратегическом планировании, член команды развивается и растет профессионально и в личном плане. Кроме того, планируя, человек готовит свое будущее и желает его больше, чем при планировании ему его будущего другими людьми. По Р.Акоффу: «если победа важнее игры, игра превращается в работу; если работа интереснее победы, она становится игрой» (творчеством).
- *Непрерывности*. Этот принцип позволяет вовремя заметить тенденции будущего, и подготовиться к его требованиям раньше конкурентов.
- *Холизма*. Этот принцип состоит из двух требований: *координации* (независимо от того, где возникла проблема, решать ее нужно одновременно со всех сторон) и *интеграции* (чтобы стратегии, разработанные одним уровнем управления, не создавали проблемы другим, необходимо информировать все смежные уровни и звенья, чтобы не допустить непреодолимых противоречий).

**Стадии интерактивного стратегического планирования:**

- Проектирование желаемого будущего (планирование целей) — выявление всего того, чего стоит добиваться организации.
- Выявление проблематики: PEST-анализ, анализ рынков и SWOT-анализ: сильных сторон, слабостей, возможностей и угроз (опасностей).
- Планирование средств достижения целей (их выбор или создание).
- Планирование ресурсов: определение объемов и структуры необходимого потенциала; времени, когда и что понадобится, и способов получения пока недоступных ресурсов.
- Проектирование внедрения и контроль: кто осуществляет, где и когда, как будут контролироваться внедрение и последствия [1,111 – 113].

**Виды стратегий:**

- Стратегии *лидерства* направлены на сохранение достигнутых позиций на рынке, рост и развитие имеющегося потенциала; они не обязательно должны быть только наступательными. Часто необходимо отслеживать и качество оборонительных стратегических мероприятий, чтобы не потерять лидерство и в дальнейшем (не оставлены ли не занятыми ниши на рынке фирменных товаров, которые могут решиться захватить конкуренты).
- *Наступательные* стратегии чаще бывают нацелены на рост (территориальный или в размерах товарной экспансии), а не развитие (совершенствование качественных характеристик и эффективности).
- *Оборонительные* стратегии лучше всего ориентировать на внутреннее развитие (росту могут быть воздвигнуты внешние препятствия, а развитие имеет лишь внутренние ограничения) и противодействие экспансии противника (его росту). Лидер отрасли никогда не должен забывать об обороне, потому что существуют «партизанские войны».

- «Партизанские войны» А. Томпсон и А. Стрикленд рекомендуют проводить небольшим фирмам, у которых нет ресурсов для крупномасштабной атаки на лидеров отрасли. Эта стратегия пользуется принципом «удар-отход», выбирая объект атаки там и тогда, где и когда возможно использовать ситуацию с выгодой для своего бизнеса. Существует несколько способов ведения этой войны [59,244], которые должен знать лидер рынка, чтобы эффективно им противостоять, если конкуренты ее развяжут.
- «Упреждающие удары» состоят в удержании хороших поставщиков от выхода на конкурента (за счет скупки по справедливым ценам всего объема выпускаемого сырья или полуфабрикатов); удержании постоянных клиентов и покупателей льготами на последующие покупки и заказы, гарантиями и качественным послепродажным обслуживанием.

Барьеры лидерства (основные препятствия) [25,41 – 43]:

1. Мы привыкли к тому, какие мы есть... и не видим причин что-либо менять в нашей жизни;
2. Нам «мешают другие» (видим источник неприятностей вне нас);
3. Мы привыкли защищаться, объяснять... а лучший способ защиты — нападение;
4. Ориентируемся на мелочи, которые выстраиваются в последовательность, приобретая новое качество.
5. Не замечаем постепенного нарастания проблем (это действительно хуже, чем резкий кризис);
6. Команда как сумма солистов — неплоха, пока дела фирмы идут хорошо, но когда ухудшаются, то проблема в том, что они не могут эффективно взаимодействовать;
7. «Опыт дороже золота» — это миф. Порой без опыта, конечно, не обойтись, но он рождает и стереотипы, затрудняющие совершенствование товаров и обслуживания;

8. Миф о полной компетентности начальства. Учителя посылают только подчиненных и они становятся компетентнее своего руководства;
9. Ирония и сарказм девальвируют самосознание адресата. В деликатных людях могут пробудить страх, в других — агрессивность и негативизм. Это не на пользу делу и отношениям;
10. Директорская болезнь или «менеджерский синдром», а также бюрократизм и «непризавит» (подробнее: [12: 4 – 7; 14 – 15]).

#### 1.4.1. Авторитет управляющего

Авторитет менеджера — это его репутация в возглавляемом им коллективе, а также среди коллег и у руководства фирмой. Под *репутацией* понимается общественное мнение о достоинствах и способностях человека. Обычно происходит так: сначала Вы работаете на достижение авторитета, потом — он работает на Вас.

*Формула авторитета* А. Морито и Ли Якокки: «Авторитет — это знание дела и обстановки, подкрепленные интуицией, + риск, помноженный на опыт». (5)

Прочная репутация придает солидность и дополнительную силу человеку (да и фирме тоже) при относительно малых затратах. Говорят, что слава бежит впереди человека, и делает свою работу еще до выхода его на сцену. Например, целые города спешно эвакуировались перед приближением (уже побитой и отступающей) армии Эрвина Роммеля (в древнем Китае так же действовало имя Сыма Ю).

Составляющие авторитета руководителя:

- *Профессионализм и компетентность* — основа делового авторитета.
- *Справедливость и высокие нравственные качества личности руководителя* — основа его морального авторитета.
- *Власть* — база *формального* авторитета («авторитета» должности, заданного властными полномочиями, местом в управленческой иерархии).

Как показали исследования Г. Кунца и С. О'Доннелла, несмотря на то, что мы выше всего ценим деловой и моральный авторитет (по сравнению с должностным, формальным), но все же большинство (65%) не станет выполнять поручения человека, которому не обязаны подчиняться по внутрифирменной субординации.

Если репутация фирмы пошатнулась (а для этого достаточно одного некачественного товара), то восстановить ее труднее и дороже, чем было бы не потерять.

Если запятнана репутация руководителя, надо поработать над ее восстановлением:

- Самое лучшее — объединиться с кем-то, чья репутация абсолютно безупречна.
- Не мстите — это окончательно погубит Вас. Есть более тонкие приемы: сатира и насмешки — вот что ослабит соперника, а Вас представит обязательным остроумцем. Ведь могучий лев поиграет с мышкой, перебежавшей ему дорогу, — иное просто роняло бы его престиж, да еще и играло бы на мышку.
- Научитесь не выходить из себя и не оправдываться в ответ на провокационные высказывания недругов. Оправдывающийся сам себя и обвиняет, а Вы должны быть выше любых подозрений, даже высказать которые в Ваш адрес должно быть неприлично (и не только в Вашем присутствии).
- Неплохой имидж — репутация независимого и оригинального человека. Обычно люди не особенно уважают того, чью реакцию могут предсказать, или даже спровоцировать (именно поэтому нельзя выходить из себя, признавая тем самым свою неспособность справиться с эмоциями, неправоту, уязвимость). Вспомните латинское изречение: «Юпитер, ты сердисься, значит — ты не прав».

Нас особенно интересуют (интересуют) непредсказуемые люди; ведь когда мы не можем понять человека, — это вызов нашему уму. Есть даже пословица: «Далеко не каждый доволен своим состоянием, но зато

каждый доволен своим умом». Мы никому не позволяем пошатнуть в нас эту уверенность. И правы в этом абсолютно.

Джим Ренье уверяет: «Прежде, чем человек сможет великолепно работать, он должен почувствовать, что сам он великолепен». Значит, одна из задач руководителя — дать ему это почувствовать. Как? Обычно этому помогают конкурсы на должность. Победив в таком испытании, человек может гордиться своими знаниями и способностями.

Еще руководитель должен знать, что даже недостаточно хорошо работающий человек имеет права:

- На неумышленную ошибку;
- Быть отчитанным наедине;
- В самом начале разговора изложить смягчающие обстоятельства;
- На конкретные обвинения по поводу определенного случая плохой работы (а не критику вообще);
- Не быть особо выделенным среди группы нарушителей;
- Не быть наказанным дважды за одну ошибку.

\* \* \*

Руководитель не может не работать над своим имиджем.

Имидж — это яркая индивидуальная аура человека, воспринимаемая другими как отражение исключительных свойств его личности + ореол, созданный легендами о нем. Имидж (в переводе с английского: образ) — визуальная привлекательность личности (по мнению известного имиджолога — В.М. Шепеля).

Для установления многих отношений необходимо дать понять окружающим, что Вы именно тот человек, который нужен для той социальной или профессиональной роли, на какую Вы претендуете.

Имиджелогия — наука и искусство сознательного воздействия личности на социум. Она учит производить нужное впечатление на самый широкий круг людей и для этого исследует:

- Потребности масс;
- Интересы классов и слоев общества;
- Массовые предпочтения;
- Особенности восприятия масс;
- Способы достижения общественного признания;
- Методы обучения претендентов на выборные должности стратегии и тактике завоевания различных аудиторий.

Но точнее будет сказать, что важна не столько привлекательность, сколько запоминаемость. Менеджерам и бизнесменам, так же как и политикам, необходимо знание этих проблем, чтобы правильно построить общение с трудовым коллективом, партнерами и контрагентами, государственными органами и общественными организациями, населением.

Совершенно не заботясь о своем имидже и репутации, Вы позволяете другим решать за Вас, как Вас воспринимать.

Так будьте же рулевым в своей судьбе (при формировании достойного имиджа и завоевании безупречной репутации).

---

#### **1.4.2. Коучинг — новый стиль руководства**

Коучинг (термин Джона Уитмора) — это новый прогрессивный стиль менеджмента и управления персоналом.

Он привнесен в управленческую науку из спорта и характеризуется следующим:

- Умением вносить поправки в действия подчиненных конструктивно, не отнимая их веры в себя и ответственности за будущие решения;
- Мотивацией людей к эффективному труду, творчеству, самореализации.
- Способностью организовать эффективное взаимодействие в команде, направляя все усилия (и энергетику) на достижение целей, а не на внутриколлективное соперничество (конкуренцию), даже несмотря на то, что «завидное соперничество» способствует достижению «инстинкта мастерства»

(индивидуальных «вершин») по Т.Веблену, — его лучше вынести за рамки своей команды.

- Умением признавать и хвалить *достижения* подчиненных (при этом даже похвала не должна быть личностной, чтобы не смущать человека).

До Дж. Уитмора в менеджменте было известно, что нельзя критиковать *личность* подчиненного (только действия, приватно и между похвалами).

Настоящий *лидер* обязательно должен освоить коучинг. Только тогда ему удастся эффективно руководить коллективом, превратив свою команду в союз творцов и единомышленников.

### 1.4.3. Целевое руководство

Целевое руководство коллективным трудом предполагает:

- Формирование команды из специалистов, которые потребуются в соответствии с основными стратегическими направлениями развития дела;
- Умение ценить различия в людях (они позволяют компенсировать слабые стороны и умножать командные преимущества);
- Организацию производства (дела), которая обеспечит все необходимое для достижения намеченных целей;
- Построение организационной структуры управления, соответствующей требованиям развития производства;
- Налаживание эффективных коммуникаций, способствующих обеспечению необходимых связей между всеми подразделениями предприятия.

Выявив все основные *стратегические направления* и цели, можно построить «дерево целей» бизнеса, включив в него все необходимые стратегии:

- *Маркетинговые* для обеспечения роста доли рынка (главного показателя успеха бизнеса по новой философии Б. Фромма);

- *Кадровые* для достижения удовлетворенности трудом и трудовым коллективом, самореализации и появления «инстинкта мастерства».
- *Инновационные* для преодоления технологических разрывов при модификации или смене товара (каждые 3,5 – 4 года); при смене оборудования (11 – 20 лет); при смене технологий (48 – 55 лет).
- *Антикризисные*, обеспечивающие робастность производственной системы.
- *Финансовые*, призванные надежно и прибыльно разместить временно освободившиеся денежные средства.

На рисунке 2 (смотрите следующую страницу) представлено «дерево целей» и направленных на их достижение стратегий бизнеса.

Базируется «дерево целей» на главных стратегических ресурсах:

- *Трудовых*: навыках, знаниях, способностях и мотивации персонала.
- *Природных*: сырьевых, территориальных и околоземных.
- *Капитальных*: основной, оборотный капитал и интеллектуальная собственность.
- *Информационных*: лицензии, ноу-хау, патенты, статистические данные и прочее.

Целевое руководство необходимо для обеспечения *эффективности* предпринимательства, критериями которой признаются:

- Достижение всех намеченных целей.
- Соблюдение запланированных сроков проектирования, строительства, ввода в эксплуатацию и достижения максимума производительности.
- Оптимальное использование всех ресурсов (имеется в виду глубокая переработка сырья и эксплуатация производственных мощностей).

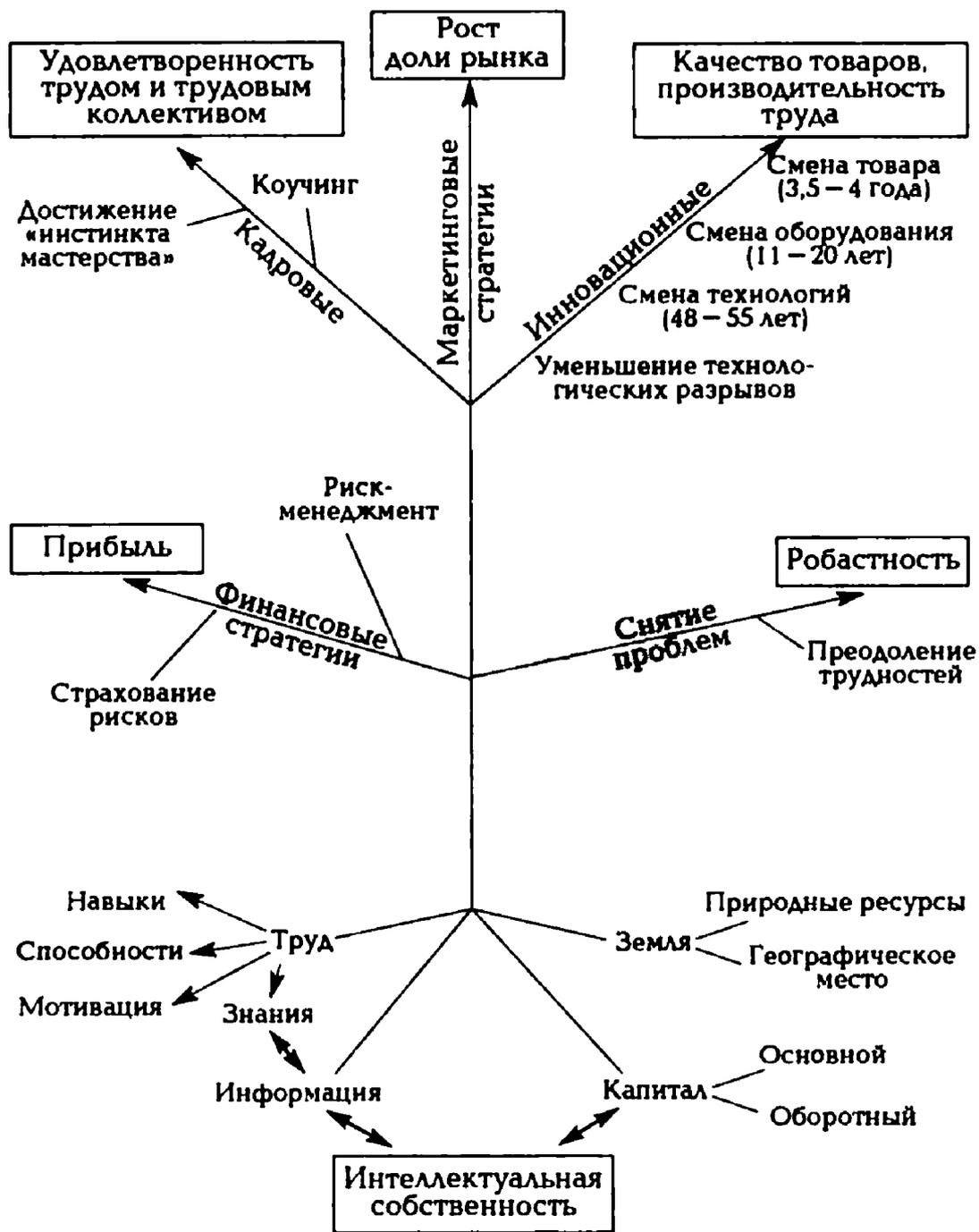


Рис. 2. «Дерево целей» и стратегий бизнеса

Оценка проектов стратегических решений часто производится методом *многомерного шкалирования*.

Этот метод представляет собой построение графического изображения значимых параметров рассматриваемых проектов. Мое предложение: те показатели, которые лучше максимизировать, помещать справа от оси абсцисс (в положительных секторах графика), а те, что необходимо минимизировать — слева (В.Щ.)

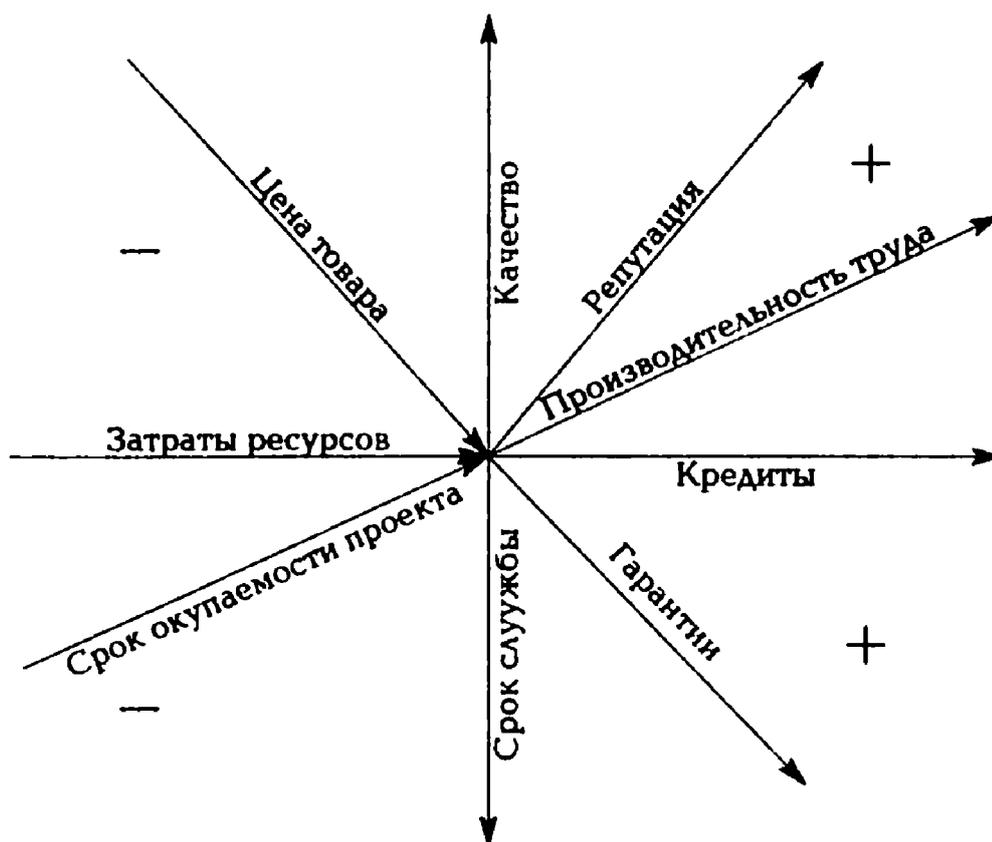


Рис.3. Многомерная шкала показателей для оценки проектов

#### 1.4.4. Стратегические ошибки

Основные стратегические ошибки:

- «Мышление улитки» — это сосредоточенность, в основном, на внутренних проблемах предприятия и упущение из виду внешних опасностей (угроз) и открывающихся новых возможностей.
- «Проблемное» мышление — известная стратегическая ошибка, преодолеть которую учил еще Карл фон Клаузевиц (в своем трактате «О войне»). Его предшественники рассматривали стратегию как деятельность по разрешению проблем. К. фон Клаузевиц настаивал, что выработка стратегии представляет собой неограниченную творческую деятельность, вносящую упорядоченность в хаос. Стратег стремится предугадать, какие формы примет будущее, открыть и реализовать новые комбинации всех известных факторов успеха.

- *Реагирование на симптомы, а не причины явлений.* Как болезнь нельзя вылечить, борясь только с симптомами (так ее лишь загоняют в хроническую стадию), так и при разработке стратегии нужно отслеживать причины явлений, чтобы воздействовать на них и, опираясь на объективные закономерности, формировать желаемое и возможное будущее.
- *«Маятниковый синдром»* — известная болезнь стратегов. Для того, чтобы принять важное стратегическое решение, требуется больше силы воли, чем в тактике (где приходится действовать под давлением обстоятельств). В стратегии есть обширное поле для опасений и протестов (а значит, для преждевременного сожаления, как считал К. фон Клаузевиц). В тактической ситуации по меньшей мере половину проблем можно обзреть невооруженным глазом, тогда как в стратегии обо всем необходимо догадываться и все нужно предвидеть. О какой-либо твердой уверенности, таким образом, не может быть и речи. Как следствие, когда приходит пора перейти к действиям, большинство генералов оказываются парализованными ненужными сомнениями [42,78].
- *Неполное исследование всех возможных отдаленных последствий и побочных влияний рекомендуемых мер.*
- *Недоучет экологической составляющей перспективных проектов, что ведет к последующему удорожанию строительства (из-за очистных сооружений) или экологическим штрафным санкциям (вплоть до закрытия предприятий).* Кроме того, во всем мире идет борьба за включение и в цены товаров экологической составляющей для того, чтобы сделать невыгодным производство загрязняющей природу продукции.
- *Поспешность* не должна быть непродуманной (опрометчивой). Решительность стратега-менеджера не должна иметь ничего общего с безрассудством.
- *Промедление* — путь к отставанию. Роберт Кац советовал «опережать соперника на ход».

Основной целью стратегических планов со времен Б. Лидделл-Харта считалась неожиданность действий, позволявшая вывести конкурента-соперника из равновесия (до начала решительной атаки, а не в ходе нее) и подрывавшая его способности к противодействию. Со своей стороны стратег должен был во всех случаях уметь сохранять спокойную сосредоточенность и уверенность в своих силах. Но это — скорее хитростная тактика, чем благородная стратегия.

Направленностью стратегий должны быть цели:

- Маркетинговые;
- Инновационные;
- Кадровые;
- Финансовые;
- Антикризисные.

Поэтому ошибочной должна признаться практика, при которой тактические задачи решаются в ущерб стратегическим целям и перспективам развития бизнеса.

Например, можно очень быстро получить прибыль, подняв цены на товары, пользующиеся повышенным спросом, но высокая норма прибыли тут же привлечет множество конкурентов и упадет ваша доля на рынке (главный показатель успеха).

Может показаться, что легко снизить себестоимость продукции, закупив более дешевое (и некачественное) сырье; но покупатели очень скоро поймут, что товар конкурента лучше, и вам уже никакими ухищрениями не вернуть их былую приверженность вашей марке.

## **Резюме**

Предлагаемый курс лекций призван помочь студентам сосредоточиваться на смысле сказанного вместо лихорадочного конспектирования, обусловленного неумением авторов медленно диктовать.

После усвоения этого курса студент сможет самостоятельно построить «дерево целей» бизнеса и разработать программу достижения этих целей с помощью правильно сформулированных и согласованных по всем ресурсам и срокам задач, представленных в производственной программе и календарном плане-графике работ.

**Вопросы для самостоятельной проработки:  
(полные ответы засчитываются как контрольная работа)**

1. Сформулируйте пять-семь стратегических управленческих целей.
2. Постройте «дерево целей» и стратегий Вашего бизнеса.
3. Найдите законодательные акты, регламентирующие предпринимательскую деятельность.
4. Найдите положения о налогах на частное предпринимательство.
5. Найдите положения о льготах начинающим предпринимателям.
6. Проанализируйте наиболее заметные недостатки современного налогообложения и пути его совершенствования.
7. Проанализируйте публикации последних 4 – 5 лет по проблеме совершенствования стратегий менеджмента.
8. Проанализируйте проблемы мотивации труда.
9. Сформулируйте главные кадровые стратегии.
10. Выделите важнейшие экологические проблемы бизнес-стратегий.
11. Главная маркетинговая стратегия.
12. Идеальная антикризисная стратегия.
13. Критерии эффективности инвестиционных программ.
14. Каковы должны быть особенности мышления стратега?
15. Критерии оценки эффективности работы стратегического менеджера.

**Цитированная и рекомендуемая литература:**

1. Акофф Дж.Р. Планирование будущего корпорации. М: Прогресс, 1985.

2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999.
3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. М.: Экономика, 1989.
4. Антикризисное управление /Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2000.
5. Антикризисное управление корпорацией: проблемы и решения /Под ред. Титова В.В., Марковой В.Д. Новосибирск: Изд-во ИЭиОПП СО РАН, 2001.
6. Антикризисное управление предприятиями и банками / Под ред. А.Г. Балашова и др. М.: Дело, 2001.
7. Антикризисный менеджмент / Под ред. А.Г. Грязновой. М.: ЭКМОС, 1999.
8. Богданов А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука: В 2 т. М.: Экономика, 1989.
9. Бизнес. Оксфордский толковый словарь: англо-русский. М.: Прогресс Академия, 1995.
10. Виноградова З.И., Виноградов И.Е., Щербакова В.Е. Логика науки управления. М.: Мысль, 1998.
11. Виноградова З.И., Глухова О.А., Щербакова В.Е. «Болезни» менеджмента. Изд. 2-е. М.: РЭА, МОСУ, ИБП, 2002.
12. Виноградова З.И., Щербакова В.Е. Антикризисный менеджмент. Люберцы: ГСИ, 2003.
13. Виноградова З.И., Щербакова В.Е. Инновационный креативный менеджмент. М.: МОСУ, МПГУ, ГСИ, 2003.
14. Виханский О.С. Стратегическое управление. 2-е изд. М.: Гардарика, 1999.
15. Грейсон Дж.К.-мл., О'Дел К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 1991.
16. Деминг Э. Выход из кризиса. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. СПб.: Спец. лит., 1996.
17. Динкевич А. Японская экономика: слагаемые успеха // Экономика и жизнь, 1993, № 24.
18. Дон Фулер. Управляй или подчиняйся! Проверенная тактика эффективного менеджмента. М., 1992.
19. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: ИД Вильямс, 2001.
20. Зенгер Х. фон. О китайском искусстве жить и выживать. Знаменитые 36 стратегем за три тысячелетия. М.: Прогресс, Культура, 1995.
21. Игнатенко А.А. Как жить и властвовать. Секреты успеха, добытые в старинных арабских назиданиях правителям. М.: Прогресс, Культура, 1994.
22. Инновационная экономика / Под ред. Дышкина А.А., Н.И. Ивановой. М.: Наука, 2001.

23. *Иосефович Н.* Ты — босс! Как стать толковым руководителем. М.: Вече, 1995.
24. *Каппони В., Новак Т.* Сам себе авторитет. СПб.: Питер, 1995.
25. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. М.: Экономика, 1991.
26. *Кинг У., Клиланд Д.* Стратегическое планирование и хозяйственная политика. М.: Прогресс, 1982.
27. *Кови С.Р.* Семь навыков высокоэффективных людей. Возврат к этике характера. М.: Вече-Персей-АСТ, 1998.
28. *Козин С.Р.* Опыт историсофского анализа. М.: Алгоритм-книга, 1999.
29. *Кондаков Н.И.* Логический словарь-справочник. М.: Наука, 1976.
30. *Конкин М.И.* Биологические предпосылки мыслящего духа. М.: Высшая школа, 1998.
31. *Коно Т.* Стратегия и структура японских предприятий. М.: Прогресс, 1987.
32. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990.
33. *Красовский Ю.Д.* Мир деловой игры: Опыт обучения хозяйственных руководителей. М.: Экономика, 1989.
34. *Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г.* Риск в предпринимательской деятельности. М.: ИНФРА-М, 1998.
35. *Маккей Х.* Как уцелеть среди акул. опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки. М.: Экономика, 1993.
36. *Макконел К.Р., Брю С.Л.* Экономикс: Принципы, проблемы и политика: В 2 т. М.: Республика, 1992.
37. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001.
38. *Маркс К., Энгельс Ф.* Собр. соч. Т. 1–26 (ч. I–II). М.: Политиздат, 1966–1969 гг.
39. *Мартин Х.-П., Шуман Х.* Человечество ищет новую модель цивилизации / Перепечатка из журнала «Шпигель» // Известия, 1993, №28, с.9.
40. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 2000.
41. *Мизес Л.фон.* Бюрократия. Запланированный хаос. Антикапиталистическая ментальность. М.: Дело, 1993.
42. *Мицберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж.* Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб.: Питер, 2000.
43. *Миркин Б.Г.* Анализ качественных методов, признаков и структур. М.: Статистика, 1980.
44. *Омаров А.М.* Предпринимательство и риск. М.: РАГС, 1992.

45. Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона. М.: Прогресс, 1989.
46. Питер Л.Дж. Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось. М.: Прогресс, 1990.
47. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М., 1986.
48. Политология: Энциклопедический словарь. М.: Изд-во МКУ, 1993.
49. Попов Г.Х. Будет ли у России второе тысячелетие. М.: Экономика, 1998.
50. Поплер К.Р. Открытое общество и его враги: В 2 т. М.: Феникс, 1992.
51. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в условиях рыночной экономики. М.: Инфра-М, 1996.
52. Сакс Дж. Рыночная экономика в России. М.: Экономика, 1994.
53. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М.: Прогресс, 1989.
54. Скотт Дж.Г. Сила ума. Способы разрешения конфликтов. СПб.: ВИС, 1994.
55. Стерлин А.Р., Тулин И.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. М.: Наука, 1990.
56. Татеиси К. Вечный дух предпринимательства: отбор и подготовка менеджеров. М.: Московский Бизнес, 1990.
57. Теппервайн К. Как противостоять превратностям судьбы. СПб., 1995.
58. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
59. Тоффлер А. Футурошок. СПб.: Лань, 1997.
60. Уитмор Дж. Coaching — новый стиль менеджмента и управления персоналом. Практическое пособие. М.: Финансы и статистика, 2001.
61. Уотермен Р. Факторы обновления. М.: Прогресс, 1988.
62. Философский энциклопедический словарь. М., 1983.
63. Фригман М. Капитализм и свобода. М.: Прогресс, 1994.
64. Фромм Б. Десять заповедей бизнеса и как их нарушать. М.: Текст, 1995.
65. Хайек Ф.А. Общество свободных. London: Ov. P. I. Ltd, 1990.
66. Хайек Ф.А. Пагубная самонадеянность. Ошибки социализма. М.: Новости, 1992.
67. Хейне П. Экономический образ мышления. М.: Дело, 1992.
68. Хоскинг А. Курс предпринимательства. М.: Международные отношения, 1993.
69. Хрестоматия по социальной психологии. М.: Международная педагогическая академия, 1994.

70. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. М.: Прогресс, 1993.
71. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: построение, эволюция, совершенствование. СПб.: Питер, 2002.
72. Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. М.: Финансы и статистика, 1992.
73. Шепель В.М. Имиджелогия: Секреты личного обаяния. М.: ЮНИТИ, 1994
74. Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор. Минск: Полифакт, 1992.
75. Шумпетер Й. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982.
76. Щербакова В.Е. Риск-менеджмент. М.: ФНТМ, РЭА, МОСУ, 2003.
77. Щербакова В.Е. Кадровый менеджмент. М.: ФНТМ, РЭА, МОСУ, 2003.
78. Щербакова В.Е. Финансовый менеджмент. М.: ФНТМ, РЭА, МОСУ, 2003.
79. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. СПб., 1995.
80. Энкельманн Н.Б. Власть мотивации: Харизма, личность, успех. М.: Инэксперт, 1999.
81. Энтони Р. Преодолеть невозможное: Искусство конструктивного мышления. СПб.: Питер, 1997.
82. Bertalanffy L. von. Problems of General system theory, Human Biology. N.-Y., 1969.
83. Busse Franz-Joseph: Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft. — Muenchen; Wien: Oldenburg, 1989.
84. Doemer D., Horvath P., Kagermann H. Praxis des Risikomanagement. — Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag, 2000.
85. Drukarczyk J. Finanzierung: eine Einfuehrung. — Stuttgart; Jena: G. Fischer, 1993.
86. Ehrbar Al. EVA: der Schluessel zur wertsteigernden Unternehmenstuehrung / aus dem Engl. von Isabel Muehlfnzl und Stern Stewart. GmbH — Wiesbaden: Gabler, 1999.
87. Ehrman, Harad. Unternehmensplanung. — Ludwigshafen (Rhein): Kiehl, 1997
88. Ernst & Young: Risk Insight Session, Mai 2000.
89. Guenter Thomas/ Unternehmenswertorientiertes Controlling. Muenchen: Vahlen, 1997.
90. Ringbeck J. Frankfurter Allgemeine Zeitung. — 16.11.98 Der Spiegel, № 40, 1998, с. 118 – 120.
91. Schulze D. Die Berichtterstattung ueber Risiken der kuenftigen Entwicklung im Lagerbericht nach dem KonTrag. — Aachen: Shaker Verlag, 2001.

92. *Toffler A. Future Shock. L., 1970.*  
 93. UNIDO. *Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies — Vienna: UNIDO, ID / 206, 1986.*

### **Экзаменационные вопросы:**

1. Искусство и наука стратегического мышления.
2. Стратегия лидерства.
3. Стратегия компаний-последователей.
4. Наступательные стратегии.
5. Оборонительные стратегии.
6. Стратегии для слабого бизнеса.
7. Стратегическая пирамида диверсифицированной компании.
8. Цели и философия фирмы (миссия, девиз).
9. «Дерево» целей и стратегий.
10. SWOT-анализ, его особенности.
11. PEST-анализ, его роль.
12. Анализ состояния рынка.
13. Кластерный анализ, его значение.
14. Составление позиционных карт бизнеса.
15. Многомерное шкалирование, его роль в выборе стратегии.
16. Стили управления, их стратегические преимущества и недостатки.
17. Этика бизнеса. Чем грозит пренебрежение ею?
18. 13 заповедей разработки успешных стратегий.
19. Стратегические преимущества и недостатки функциональной структуры управления.
20. Стратегические преимущества и недостатки линейной организации СБГ (стратегических бизнес-групп).
21. Стратегические преимущества и недостатки матричной организации СБГ.
22. Стратегические преимущества и недостатки региональной организации СБГ.
23. 6 основных международных стратегий.
24. 15 правил психологически грамотного поведения руководителя.
25. 10 правил обаяния бизнесмена (менеджера).
26. 10 заповедей бизнеса (новая философия Б. Фромма).
27. 8 качеств лидера.
28. 10 заповедей лидера.
29. Соционика в стратегическом менеджменте, ее роль.
30. Социометрический статус личности в коллективе.
31. Социометрическая матрица, общий вид.
32. Социограммы, общий вид.

33. Признаки конкурентной слабости.
34. Сильные стороны конкурентной позиции.
35. 23 принципа конкуренции Б. Фромма.
36. Основные маркетинговые стратегии (по Ф. Котлеру).
37. «Маркетинговая близорукость».
38. Опасность «мышления улитки».
39. Отличие стратегического лидерства от менеджмента.
40. Авторитет руководителя (основные составляющие).
41. Как добиться, чтобы Ваши распоряжения выполнялись?
42. Кризисы (виды, признаки, этапы). Антикризисные стратегии.
43. Инновационные стратегии.
44. Финансовые и антирисковые стратегии.
45. Критерии эффективности управления (по Р. Кричевскому).
46. Критерии эффективности (по Д. Синку).
47. Критерии эффективности (по Т. Питерсу – Р. Уотермену).
48. Как преодолеть неуверенность в себе (два пути).
49. Ориентации менеджера, помогающие эффективно руководить людьми.
50. Брэнд-стратегия, гудвилл.
51. Критика и похвала в приобретении авторитета.
52. Цели бизнесмена, цели руководителя.
53. Прогноз последствий и побочных влияний стратегических альтернатив.
54. Жизненный цикл инноваций. Технологические разрывы.
55. Законы социальной экологии Ф. Реймерса.
56. Что указывает на развитие и рост, что такое неэффективная стабильность?
57. Производственная функция Х. Кобба – П. Дугласа.
58. Эффект мультипликатора В. Леонтьева – Дж.М. Кейнса.
59. Оценка экономической эффективности нововведений.
60. Классификации инноваций.
61. Экспортная конкурентоспособность.
62. Период окупаемости проекта.
63. Рентабельность проекта, расчет цены инновации.
64. Синектика.
65. Метод фокальных объектов.
66. Метод ТРИЗ.
67. Достижение синергии сотрудничества.
68. Метод контрольных вопросов.
69. Стратегия семикратного поиска.
70. Метод позиционного анализа.
71. Метод проб и ошибок.
72. Леверидж производственный и финансовый.
73. Метод В. Парето.
74. Принцип Д. Эйзенхауэра.
75. Инновационная матрица С.Д. Ильенковой

76. Соглашения «роялти».
77. «Паушальные» соглашения.
78. Стратегии формирования цен на новую продукцию.
79. Кадровая стратегия С.Н. Паркинсона.
80. Кадровая стратегия Б. Фромма.
81. Стратегия профессионального роста (шкала Л. Питера-Т. Веблена).
82. Стратегия личностного роста и зрелости.
83. Матрица Д. Лафта-Г. Ингхэма-В. Реддина (стратегии во II и IV квадратах).
84. Матрица С. Кови (ее значение для стратегического менеджмента).
85. «Ловушки», которых должен уметь избегать стратег-менеджер.
86. «Болезни», которые нужно уметь предотвращать.
87. Уроки ошибок, которые нужно усвоить стратегу-менеджеру.
88. Стратегия ассертивности руководства.
89. Стратегический менеджмент в сетевой экономике.
90. «Война стандартов».
91. Стратегии роста и развития (отличительные особенности).
92. Стратегическая ошибка «Ксерокса».
93. Типология стратегического планирования.
94. Индивидуальный коучинг.
95. Стратегия сотрудничества (командный коучинг)

Креативный (лат.: «созидающий, творческий, неординарный») менеджмент представляет собой управление, специализированное на поиске и внедрении новых перспективных путей эволюции предпринимательства, выработке решений, способствующих основанию, совершенствованию и развитию деловой активности.

Показателем успешности креативного менеджмента часто становятся *инновации* — внедрение *новшеств* (производственных, управленческих или маркетинговых), улучшающих положение дел во всех сферах (и бизнесе в том числе).

Первое описание инновационного процесса и термин «инновация» принадлежат Йозефу Шумпетеру (1911 год):

- 1) использование новой техники, новых технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства (купли-продажи);
- 2) внедрение продукции с новыми свойствами;
- 3) использование нового сырья;
- 4) изменения в организации производства или его материально-технического обеспечения;
- 5) появление новых рынков сбыта.

Новшеством может быть новый порядок, новый метод, изобретение.

Нововведение (инновация) означает, что новшество используется. Распространение новшества называется диффузией инновации.

Формула инновационной деятельности в учебнике под редакцией С.Д. Ильенковой представлена таким образом [29, 15]:

*ФИ — ПИ — Р — Пр — С — ОС — ПП — М — Сб;*

где: *ФИ* — фундаментальное (теоретическое) исследование;

*ПИ* — прикладные исследования;

*Р* — разработка;

*Пр* — проектирование;

*С* — строительство;

*ОС* — освоение;

*ПП* — промышленное производство;

*М* — маркетинг;

*Сб* — сбыт.

Хотя и не ясно, зачем «для анализа этой модели следует абстрагироваться от факторов обратной связи между различными ее элементами» [29,15]. Как раз, наоборот, петли обратных связей могли бы сделать эту формулу более содержательной.

*Инновационным потенциалом* признается совокупность ресурсов, необходимых для деятельности креативного коллектива: интеллектуальных, информационных, научных и технических достижений; природных, финансовых, временных).

*Инновации по степени новизны* делятся на:

- Революционные (радикально меняющие технологию, способ производства);
- Пионерные (впервые в стране, в отрасли, на предприятии);
- Модификационные (изменяющие, приспособляющие продукт/услугу к другому применению);
- Улучшающие (совершенствующие) полезные свойства товара/услуги.

*По месту в системе* (на предприятии, в фирме) можно выделить [29,19]:

- Инновации на входе системы (изменения в выборе и использовании сырья, материалов, машин и оборудования, информации и др.);
- Инновации на выходе (изделия, услуги, технологии, информация);
- Инновации системной структуры предприятия (управленческой, производственной, технологической).

По *преимственности* (А.И.Пригожина):

- Замещающие
- Отменяющие
- Возвратные
- Открывающие
- Ретровведения (хотя, и не ясно, почему их нельзя отнести к возвратным).

Креативные подразделения сейчас становятся отличительной чертой любого успешного и прогрессирующего бизнеса. И возглавить их обычно поручают человеку с особым мышлением и стилем руководства. Креативного управляющего в России чаще пока именуют *инновационным менеджером*, необоснованно сужая диапазон его компетенции; или даже «инменом» [32,62], что совсем уж неблагозвучно.

Для эффективного руководства командой творческих людей креативному руководителю необходимо:

- Латеральное мышление (как обязательное дополнение к логическому);
- Лидерские качества и пассионарность (видение перспектив, главных целей и сверхзадач; склонность и способность к сверхнапряжениям и сверхусилиям);
- Ассертивное (не манипулятивное) управление и мотивация (а не стимулирование) эффективной деятельности;
- Проактивность (видение всех открывающихся возможностей и путей их достижения);
- Майевтика и актуализация;
- Коучинг — новый стиль менеджмента и управления персоналом.

## 2.1. Латеральное и логическое мышление

### 2.1.1. Латеральное мышление

*Латеральное мышление* (термин Эдварда де Бонно) — это процесс развития гибкой системной самоорганизации информации для перестройки стереотипов мышления, совершенствования творческих способно-

стей и интуиции [24,6 – 7]. «Цивилизация продвигается путем увеличения числа операций, осуществляемых без длительных раздумий (эффективно работающих стереотипов действий)», по Альфреду Норту Уайтхеду. Но важно иногда контролировать и пересматривать привычные реакции, анализировать их оптимальность, особенно в постоянно изменяющихся обстоятельствах.

Способность творчества важнее и актуальнее знаний и умений. Э.де Боно первым лишил ее ореола таинственности и недостижимости для «простых смертных», и учит любого желающего генерировать идеи, создавать новые модели явлений и избавляться от диктата устаревших стереотипов (что всегда раньше считалось привилегией гениев) вполне продуманно, осознанно.

Задача латерального мышления — преодолеть недостатки (ставшие продолжением достоинств) нашего мыслительного аппарата (*создание и использование клише*), образуя средство для преобразования моделей-клише, высвобождения информации и упорядочивания ее по-новому, чтобы вызвать приток свежих идей. Латеральное мышление стремится изыскать *новые возможности*; оно направлено на создание возможно большего числа действительно *альтернативных подходов* (не останавливается после нахождения наиболее приемлемого к данному случаю — *ad hoc*).

Логика (термин Демокрита, основатель науки — Аристотель Стагирит) — это наука о законах и формулах правильного мышления. Логическое мышление относится к репродуктивному, в отличие от латерального (творческого, продуктивного). Функции логического мышления: анализ, абстрагирование, сравнение, синтез (обобщение).

*Модальная логика* изучает свойства объектов: необходимость, возможность, допустимость, обязательность, желательность или запрещенность. Относительно новаций это очень важно отследить и оценить на стадии поиска, а не внедрения.

### 2.1.2. Понятие и характеристика проблемы

*Проблема* — это несоответствие между имеющимся и необходимым. Она может заключаться в стремле-

нии избежать чего-либо, достичь или разобраться в своих скрытых желаниях. Потребность в латеральном методе вызвана ограниченными возможностями нашей «самоукрупняющейся запоминающей системы мышления». Приток новых идей постоянно требуется таким сферам, как наука и искусство, изобретательство и конструирование, бизнес и маркетинг.

*Проблемы, возникающие у нас (по Стивену Кови), делятся на три типа:*

- Под нашим прямым контролем;
- Под косвенным контролем;
- Вне контроля.

*Проблемы, которые мы способны взять под свой контроль, Эдвард де Боно подразделил еще на три типа:*

1. Требующие для своего решения большего объема информации или лучших методов ее обработки.
2. Требующие не дополнительной информации, а перегруппировки уже имеющихся данных (интуитивной перестановки).
3. Сводящиеся к отсутствию понимания проблемы. Нас устраивает существующее положение дел, и это мешает добиться гораздо большего [24,65]. Если мы даже не подозреваем, что возможен выдающийся результат, то это — самая серьезная наша проблема.

С помощью логического мышления разрешаются только проблемы *первого типа (Э.де Боно)*. Латеральное мышление нужно, чтобы справиться с проблемами *второго и третьего* типов. Для этого необходимо периодически пересматривать все принятые ранее допущения и «само собой разумеющееся», резкие разграничения и полярности.

### **2.1.3. Ключевые стороны латерального мышления:**

- Сознательный поиск как можно большего числа *альтернативных возможностей* при рассмотрении чего-либо;

- Выделение *доминирующей идеи* и *решающего фактора*, пересмотр *исходных посылок* (и *ограничивающих рамок*);
- Анализ проблемы (деление на *истинное* и *ложное*);
- Случайный импульс;
- Необходимость откладывать *окончательное суждение*, чтобы подвергнуть каждую идею *всестороннему исследованию* [24, 112 – 113, 118 — курсив наш (З.В., В.Щ)].

Пока нам не удастся выделить доминирующую идею, мы будем оставаться внутри ее рамок (а значит, не удастся выдвинуть настоящие альтернативы существующему подходу). Только, когда осознаем рамки, ограничивавшие наше мышление, появится шанс встать на другую точку зрения, за их пределами. Например: служащих организации, занимавшей несколько этажей небоскреба, раздражала медлительность лифтов. Когда в лифтовые холлы и кабины (по совету психологов) были помещены зеркала, жалобы странным образом тут же прекратились (человек всегда рад себя увидеть, и ему не скоро наскучит наблюдать за собой). Значит, дело оказалось не в потерях рабочего времени, а в восприятии скуки ожидания.

Важно также выделить *решающий фактор*, определить его действительное значение, в том числе с поправкой на тенденции будущего (и исследовать, нет ли других факторов влияния, которые могут стать значимыми, или даже решающими, при новых, способных измениться в перспективе обстоятельствах). Например, у О'Генри есть рассказ о двух представителях английской обувной фабрики, поехавших на острова Полинезии. По прибытии они отправили на родину совершенно противоположные сообщения:

- «Никаких перспектив продажи обуви: все ходят босыми»
- «Огромные перспективы: ни у кого еще нет обуви!»

Правда, последнему из коммивояжеров пришлось рассыпать репейник, чтобы его обувь раскупили (жители решили, что произошло нашествие кусачих неизвестных насекомых). Таким образом, креативность была проявлена в полной мере.

### 2.1.4. Анализ проблемы

Смысл *анализа проблемы* в *полноте* деления (дробления), достаточном для новых эффективных сочетаний. Деление *истинное* предполагает полное, без остатков выявление *видов* данного *родового* понятия. Ложное деление возникает при смешении *оснований* деления. Например: всем известный «сын украинки и юриста».

Применим в анализе и метод «от противного», когда ситуация рассматривается «с другой стороны» (точки зрения), что тоже помогает избавляться от мыслительных стереотипов.

Часто бывает полезно расширить «зону внимания». Случайный импульс нередко помогает сдвинуть наш угол зрения, заметить новые аспекты проблемы или стороны явления, на которые трудно иначе было бы догадаться обратить внимание.

Отложенный «приговор» идее полезен тем, что часто позволяет оказаться правым не на промежуточном, а на окончательном этапе. В отличие от логического мышления, где допускаются только верные шаги, латеральное мышление приветствует *ошибки*, помогающие отойти от стереотипов и выйти на нехоженые тропы познания.

### 2.1.5. Этапы латерального подхода (по Э. де Боно)

*Первый этап* — способность увидеть привычную модель, которая:

- Создает проблему, навешивает ярлык, поляризует мнения, мешает дробить (для новых оригинальных сочетаний элементов);
- Оказывается ловушкой, препятствующей лучшему сочетанию информации;
- Блокирует движение вперед, вводя в заблуждение видимостью адекватности наших представлений действительности.

*Второй этап* — понимание, что латеральным мышлением может овладеть каждый, а не только отдельные *гениальные личности*:

- Описание ситуации с нескольких точек зрения, сторон (например, треугольник можно представить и

как три пересекающихся отрезка; и как три точки, соединенные между собой кратчайшим способом; и как площадь, ограниченную тремя прямыми...)

- Решение проблем — взгляд в перспективу в поисках того, что хотим получить.

*Третий этап* — проектирование (особый способ решения проблем):

- Выделение элементов-клише в проекте и устранение лишних из них;
- Нахождение главного, существенного для перспективного развития;
- Комбинирование, перегруппировки;
- Абстрагирование, обобщение функций, поиск различных способов осуществления необходимых функций.

При этом — два главных аспекта:

- 1) Вызов общепринятым схемам
- 2) Стимулирование мыслительного процесса.

Необходимость все время быть правым лежит в основе системы нашего образования. Нас учат выводить только верные заключения из проверенных фактов — это барьер, который мы возводим на пути новых идей. «Лучше иметь множество идей (пусть сомнительных), чем стараться быть постоянно правым при дефиците ярких мыслей», — считает Эдварде Боно [24, 113 — 114].

### **2.1.6. Психологические замки-блоки**

Роджер ван Оих выявляет десять «психологических замков-блоков», ставших оковами нашему воображению, препятствующих нестандартному, креативному мышлению:

1. «Правильный» ответ;
2. Это не логично;
3. Соблюдай правила;
4. Будь практичен;
5. Игра — занятие легкомысленное;
6. Это не по моей части;
7. Избегай неоднозначности;
8. Не будь дураком;
9. Ошибаться плохо;
10. Я — «не творческий человек» [11, 15 — 16].

В начальной, «образной фазе» мышления Роджер ван Оих предлагает возвращать идеи вопросами:

- «Что, если?»
- Почему бы нет?
- Какие нормы можно нарушить?
- От каких допущений пора отказаться?
- А если посмотреть на дело с другой стороны?
- Можно ли позаимствовать метафору из другой науки?»

В последующей, «практической фазе» Р. ван Оих предлагает ставить вопросы:

- «А в чем достоинства предложенной идеи?»
- Есть ли ресурсы для ее реализации?
- Хватит ли времени?
- Кто сможет помочь?
- Где предел?
- Каковы будут последствия, если мы не достигнем цели?» [11,44].

### 2.1.7. Лидерство

*Лидер* — это руководитель, способный воодушевить на достижение целей, повести за собой коллектив; умеющий мобилизовать в интересах общего дела огромные внутренние ресурсы каждого сотрудника. Креативный менеджер уже по своему положению должен стремиться стать лидером, способным (как советует С.Н. Паркинсон) «так сформулировать главную цель, что все остальное начнет казаться пустым и совершенно неважным» [45,160]. Без цели и лидера группа людей, в лучшем случае — публика, объединенная общим интересом; в худшем случае — толпа, группа незнакомых лиц, «плюралистического невежества» которой стоит даже опасаться: из социальной психологии известно, что в критической ситуации главное — разрешить сомнения окружающих вас людей относительно вашего состояния и их ответственности (следует обратиться к одному из них, прося помощи). Тогда реакция других «сторонних наблюдателей» станет предсказуемо-подражательной. В противном случае, на помощь может никто не

прийти (подробнее об этом у Габриэля Тарда и Густава ле Бона [48;39]).

С *харизматическим* (греч.: «харизма» — это восхитительные свойства личности, редкие, достойные подражания, но неподражаемые) лидером коллектив становится командой.

Продуманное, вдохновенное и эффективное использование власти во имя достижения «высоковзлетных» целей — вот, что отличает лидера от любого другого, «дорвавшегося» до власти человека.

8 основных качеств лидера (по Генри Минцбергу):

1. *Искусство быть равным* (коллектив не прощает высокомерия, так же, как и заискиваний).
2. *Искусство быть лидером* (справляться с проблемами, сопутствующими власти и ответственности).
3. *Искусство разрешать конфликты* (способность быть посредником и арбитром).
4. *Способность построить систему коммуникаций* (для получения надежной, неотфильтрованной информации) и эффективно ее использовать.
5. *Способность находить возможности, проблемы и решения в условиях неопределенности.*
6. *Способность выбрать нужную альтернативу, оптимальный вариант в условиях ограниченного времени или нехватки других ресурсов.*
7. *Дар предпринимателя* — способность идти на оправданный риск и на нововведения в организации.
8. *Искусство самоанализа.*

10 заповедей лидера (по Эбигайлу Адамсу):

1. Будьте предельно честными, вербуя соратников (обещания великих улучшений готовят разочарования и бунт).
2. Оградите себя от фанатиков, искажающих ваши идеи до неузнаваемости, чтобы вас не отождествляли с ними.
3. Обеспечьте себе поддержку единомышленников, даже если не собираетесь на них опереться (чистки растрачивают ресурсы организации).

4. План любых изменений должен базироваться на солидной концептуальной основе.
5. В любой организации существуют две структуры: формальная и неформальная. Нужно опираться на неформальных лидеров при осуществлении необходимых перемен.
6. Не уступайте право на основополагающие принципы «старой гвардии», противостоящей переменам, они бывают способны на нечестную борьбу; к тому же, на их стороне традиции и история.
7. Знайте свое окружение, права местных жителей, их активность, законы муниципалитета. Знакомьте население с планами, касающимися их, чтобы контакты службы «паблик рилейшнз» были положительными.
8. Новшества не должны приносить дискомфорт работникам, иначе они вызовут сопротивление персонала.
9. Избегайте шока будущего, заботьтесь и об удобствах в «настоящем».
10. Изменения будут успешными, если к их планированию привлечь всех, кого они коснутся. Перемены, навязанные силой, вызывают сопротивление, даже если они к лучшему.

Римским полководцам внушали: «Знайте соратников по именам, помните подвиги каждого».

Софокл утверждал, что «нельзя узнать ум и сердце любого смертного до тех пор, пока он не стал главой над всеми. Власть раскрывает сущность человека». Жаль только, что данная недостойному, власть мешает исправить ошибку выбора.

### 2.1.8. Авторитет

*Авторитет* — это признание профессионализма и значимости личности. Составляющие авторитета:

- *Деловой авторитет* (обусловлен компетентностью — способностью решать проблемы);

- *Моральный* (уважение нравственных качеств личности);
- *Формальный* (опирается на должностную субординацию, властные полномочия).

По исследованиям Г.Кунца и С.О'Доннела, 65% отдачи подчиненных обеспечивает *формальный* «авторитет» должности; а *деловой* и *моральный* авторитеты вместе только 35% отдачи (то есть каким бы замечательным человеком и специалистом ни был руководитель, подчиняться его указаниям будут чаще тогда, когда «обязаны» по должностной иерархии).

*Формула авторитета* А.Морито и Ли Якокки: «Авторитет — это знание дела и обстановки, подкрепленные интуицией, плюс риск, помноженный на опыт».

Вера Каппони и Томаш Новак в книге «Сам себе авторитет» [31] исследуют условия приобретения авторитета руководителем, и обнаруживают, что авторитет появляется, когда управляющий оказывается способным поправить работу подчиненного, обладает более высокой деловой квалификацией.

Проблема завоевания авторитета особенно остро стоит перед молодыми специалистами, руководящими достаточно зрелыми людьми. Им приходится постоянно доказывать свой профессионализм. В такой ситуации могут помочь правила «Как добиться, чтобы Ваши распоряжения выполнялись» [17]:

1. Любое Ваше распоряжение должно быть объективно необходимым.
2. Не следует отдавать его, если нет уверенности, что оно выполнимо.
3. Перед тем, как поручить что-то серьезное, обязательно посоветуйтесь с исполнителем.
4. Убедитесь, что суть поручения и свои задачи подчиненный понял.
5. Учитывайте индивидуальные особенности подчиненных.
6. Обеспечьте условия, необходимые для выполнения поручения.

7. Поручение должно развивать самостоятельность и инициативу.
8. Поручения лучше воспринимаются в форме просьбы, предложения, совета (спокойным, доброжелательным тоном), но не приказа.
9. Найдите время для обучения, если это необходимо.
10. Заинтересуйте значимостью порученного дела.
11. Укажите точный срок завершения работы и форму ее представления (отчет, доклад, деталь, товарный образец).
12. Не допускайте несанкционированных Вами заданий.
13. Надеясь подчиненного ответственностью за выполнение поручения, помните, что Ваша личная ответственность не уменьшается.

*Пассионарность* (термин Л.Н. Гумилева) — способность и склонность к сверхусилиям и сверхнапряжениям; свойство части этноса, способствующее его быстрому развитию, процветанию и превращению в суперэтнос. Пассионарность очень заразительна, поэтому достаточно 1 – 3 % пассионариев для боеспособности армии; 8 – 11% — для подъема отрасли знаний, промышленности или страны в целом. Обнаруживает себя это свойство по стремлению к сверхзадачам, способности многим пожертвовать ради мечты.

*Ассертивность* — это умение управлять людьми без манипулирования ими. Для этого необходимо заинтересовать людей, используя внутренние мотивационные механизмы, а не стимулирование (внешнее принуждение, пусть даже завуалированное).

*Проактивность* (термин Стивена Кови) — это умение замечать любые интересные возможности и использовать их для достижения успеха. Успех должен зависеть не только от стечения благоприятных обстоятельств (так называемые *авантюрные стратегии*), а и от нашей способности предвидеть косвенные влияния,

побочные и отдаленные последствия стратегических решений, и преодолевать их своевременно. Вальтер Скотт советовал никогда ничего не оставлять на произвол судьбы, предусматривать всякую случайность, запасаясь мерами против нее, как это делал полководец Веллингтон, обеспечивая не только военные успехи, но и преданность солдат, их полное доверие к его приказаниям.

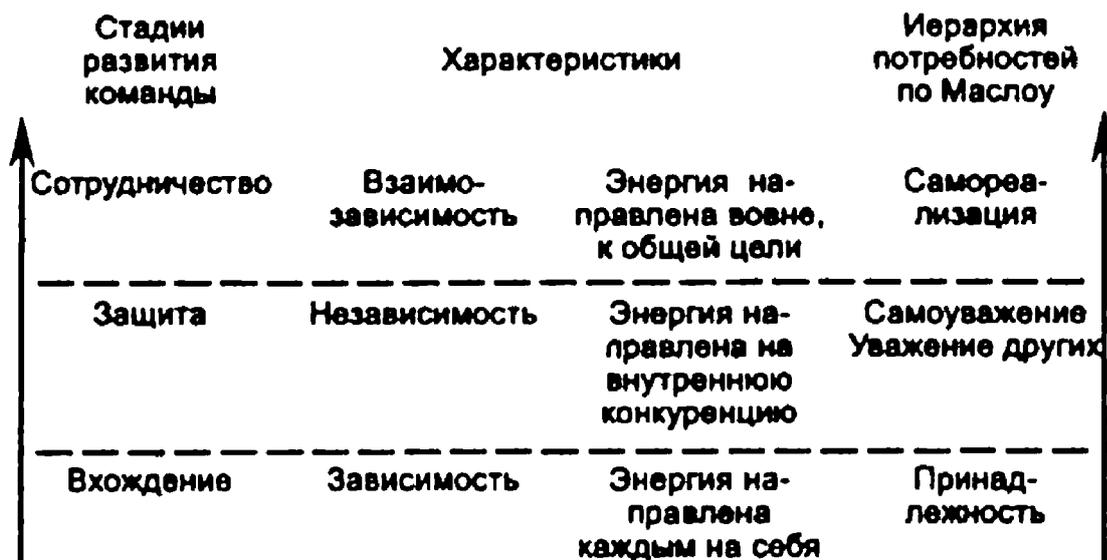
**Актуализация** [термин Эверетта Шострома], в отличие от *агрессивности* (отстаивание своих прав в ущерб правам других) и *пассивности* (не настаивание даже на своих законных правах), предполагает тоже определенное противостояние манипулированию — антиманипулирование.

**Майевтика** [метод Сократа] состоит в умении задавать наводящие на хорошую мысль вопросы, способствующие самостоятельному решению проблемы, росту профессионализма и уверенности в своих способностях всех сотрудников.

### **2.1.9. Коучинг**

**Коучинг** (метод Джона Уитмора [53]) — это новый стиль менеджмента и управления персоналом, состоящий в умении поправлять ошибки подчиненных тактично и приватно; помогать им корректировать будущие действия самостоятельно, стараясь не уступать руководителю ни критику, ни оценку, ни похвалу. Хвалить Джон Уитмор тоже предлагает не личность (чтобы не смущать человека), а только его работу, поступок, отличные достижения; и обязательно в присутствии всего коллектива, что поднимает авторитет и уверенность работника в себе и своих способностях, так необходимые каждому для достижения выдающихся результатов.

**Командный коучинг** предлагает устремляться к *сотрудничеству, эффективному взаимодействию и самореализации* каждого, обеспечивающим направленность действий команды к достижению общих целей, взаимопомощь и *синергию (сверхсуммарность)* коллективных усилий:



*Референтная группа* — это коллектив, которым человек способен восхититься, и где он всегда мечтал бы работать. Люди ищут или стараются строить свое ближайшее социальное окружение (например, семью, дружеский круг, сферу общения) по принципу *референтности*, как утверждает социально-психологическая наука.

Командный коучинг, наряду с индивидуальным, помогает работникам почувствовать себя психологически комфортно в дружной команде, сплавить свою энергию с коллективной ради достижения общих целей, снять конкурентность ради взаимопомощи и поддержки в действительно творческом *сотрудничестве*.

## 2.2. Механизмы и методы развития творческого мышления

И.Т. Балабанов выделяет два *механизма* творчества:

- Неоперационный, то есть неуправляемый, включающий в себя интуицию, вдохновение, индукцию и инсайт («озарение»).
- Операционный, то есть процессы использования разного рода аналогий [6, 157], дедукции и других методов и подходов.

Роджер ван Оих добавляет еще два *механизма*:

- *Мягкое (метафоричное) мышление*. Помогает на стадии поиска идей.

- **Жесткое (логическое) мышление.** Необходимо на этапе анализа, обоснования [11,41 – 60], доводки, внедрения и оценки новшеств.

### 2.2.1. Метод проб и ошибок

К числу *методов* активизации творческого мышления обычно не относят метод проб и ошибок, полагая, что он рутинен, даже атавистичен. Однако, чтобы придумать и осуществить *серию проб*, нужно обладать достаточным воображением; а для того, чтобы признать ошибку и извлечь урок из нее — завидной прозорливостью и самообладанием. По Д.Саймонтону: «гении совершают огромное количество ошибок... излагают множество идей и сооружают внутреннюю крепость... которая позволяет им терпеть неудачи и снова бороться» [60,190].

«Ошибки — преддверие открытий» по Джеймсу Джойсу. Ошибки помогают нам изменить направление мыслей и действий, поэтому не станем сбрасывать со счета этот самый древний из методов.

Природа дает нам множество примеров, как можно использовать метод проб и ошибок в целях усовершенствования: генетические мутации — ошибки в воспроизведении генов. Чаще они оказывают вредное воздействие и не задерживаются в генофонде, выпадают из него. Но иногда мутация несет что-то полезное для вида, и тогда изменение фиксируется в последующих поколениях, становится наследственным. Огромное богатство видов на земле появилось именно в результате процесса проб и ошибок [11,174]. Если бы со времен первой амебы не было никаких мутаций, то какими были бы мы сейчас?

Бывают случаи, когда ошибка недопустима, но к ним никак не относится образная фаза творчества. Умение проигрывать все вариации без страха проигрыша является важным условием творчества.

Ошибки играют полезную роль, потому что сообщают: пора изменить направление мыслей или действий. Когда наши дела идут гладко, мы мало о них задумываемся; это объясняется тем, что мы, видимо,

функционируем по принципу обратной связи. Обращаем внимание только на то, что не заладилось. Отрицательная обратная связь дает нам сигнал, только если используемый метод стал непригоден и нужно искать новый.

Количество промахов резко возрастает при опробовании новых подходов, и у новичков, приступающих к делу. Но зато у них могут появиться свежие идеи, взлеты вдохновения, искры новых возможностей (не этими ли состояниями «микрогениальности» природа, словно дразнясь, показывает, чего можно добиться, или по крайней мере к чему может приблизиться каждый?):

**NB.** Если вы совершили ошибку, используйте ее в качестве ступеньки к новой идее, которая иначе вам, вполне вероятно, никогда бы не открылась.

**NB.** Не путайте ошибки «допуска» с ошибками «пропуска», то есть действия и бездействия. Вторые могут обойтись вам гораздо дороже первых. Если у вас почти не бывает ошибок, то не пора ли спросить себя: «Сколько возможностей мною упущено из-за лени и безволия?»

**NB.** Прежде чем браться за реализацию какой-либо идеи или концепции, спросите себя: «А что может случиться, если все получится?» [11, 180].

Удача не требует экспериментирования, поиска, а неудача заставляет искать и находить новые пути, поэтому для развития дела (и характера) она намного полезнее, чем почивание на лаврах победителя.

### **2.2.2. Метод контрольных вопросов**

Состоит в умении активизировать мышление при помощи формулирования возникающих (или могущих возникнуть) проблем в форме вопросов. Вопросы стимулируют внимательность, но иногда способны поставить человека «в тупик», если адресованы кому-то лично (как говорят: «в лоб»), а аудитория оценивает скорость его реакции и качество ответа. Тогда испытуемый начинает задумываться, как он выглядит в глазах значимых для него людей (в какой-то степени это может мобилизовать скрытые резервы, и тогда ответ удивит даже его самого своей находчивостью и умом, — это заговорили

тайники его могущественного подсознания, когда он в себя поверил). Но чаще люди сдаются, даже не попытавшись победить, не вступая в борьбу.

Аналитик обычно составляет для себя программу исследования процессов или явлений в виде перечня наиболее существенных проблем, трудностей и вопросов, требующих разрешения в ходе работы.

Наиболее продуктивными вопросами Роджер ван Оих считает: «А что, если...», «Что это значит?», «Что же здесь происходит?», «Как еще можно это истолковать?». Они стимулируют воображение и исследование возможностей, могут превратить фантастическую идею в полезную.

**NB!** Преждевременная критика и оценка могут помешать развитию идеи, поэтому лучше не давать нашему аналитизеру-судье слова, пока воображение не закончит свою работу.

**NB!** Нужно развивать воображение. Нестандартные ответы, которые удалось найти, станут ступеньками к новым идеям. Большинство идей рождается, когда мы развлекаемся на своей мысленной игровой площадке. И помним о необходимости решить проблему.

**NB!** Хорошо устраивать конкурсы на вопрос недели, позволяющий выявить потенциальные возможности развития. «А что, если сбыт нашего самого ходового товара сократится до 25% нынешнего объема?» «А что, если мы будем ходить на работу только три дня в неделю, а остальное время работать дома?»

**NB!** Драматург Джером Лоуренс выработал метод оценки под названием «творческое нет», которым пользовался, когда работал в соавторстве. Метод состоял в следующем: каждый из соавторов имел право наложить вето на предложения другого. Однако наложивший запрет берет на себя обязательство вместо отвергнутой предложить новую идею, которая будет удовлетворять обоих. Таким образом, применение метода носило не только деструктивный, но и конструктивный характер [11, 95–96].

**NB!** *Некорректные вопросы* (псевдопроблемы) — это те, которые основаны на ложных посылах: например, «кто сейчас король Франции?» или «когда прекратятся набеги марсиан?»

### 2.2.3. Правило неединственности решения

Мы привыкли прекращать поиски решения после нахождения «правильного ответа» (так нас учили в школе). Это очень затрудняющий творческое мышление стереотип. Чтобы найти как можно больше альтернатив, нужно принимать во внимание не только эффективные и «правильные» решения, но и те, которые в данных обстоятельствах кажутся неприемлемыми. Тогда при изменении каких-то важных условий (а будущее становится все более непредсказуемым, стабильность нельзя даже предполагать), в запасе окажется еще несколько вариантов решений, к которым можно будет вернуться, зайдя в тупик при движении логическим путем.

«Иллюзия достоверности, хотя и может оказаться полезной, не должна быть абсолютной... наша уверенность в оправданности какой-то комбинации элементов не должна исключать возможности и какой-то иной их комбинации» [24,252].

Недостаточно четкая постановка задачи на предварительной стадии проектирования дает людям, работающим над проблемой, свободу действий и они могут в полной мере использовать свое воображение. Иногда нам необходима некоторая доза неоднозначности, чтобы перевести мышление в другую плоскость и на другой уровень.

Другой метод, помогающий найти альтернативы, — парадокс, двусмысленность. Именно они выталкивают мысль из накатанной колеи. «Как замечательно, что мы наткнулись на парадокс. Теперь у нас есть надежда сделать шаг вперед. Маленькую истину мы можем узнать по тому, что она противостоит лжи. А большой истине противостоит только другая большая истина», — считал Нильс Бор.

**NB!** Ставя творческую задачу, попытайтесь сформулировать ее неоднозначно, по крайней мере на начальном этапе, чтобы не ограничивать воображения того, кому предстоит ее решать.

**NB!** Ищите и лелейте свои собственные источники многозначности: людей, книги, вещи — все, что помогает выйти за рамки смысла, бросающегося в глаза, и

поискать в предмете размышлений другое содержание, чтобы понять, что же происходит в действительности.

**NB!** Позвольте случайной, непредвиденной и неожиданной информации стимулировать ваше воображение.

**NB!** Не проходите мимо неопределенности мира, его неоднозначности. Посмотрите на что-нибудь и задумайтесь, чем еще оно могло бы быть.

**NB!** Прислушивайтесь к своим снам, вдумывайтесь в них. [11, 145 – 146]. Это подсознание подсказывает решения мучившей вас проблемы.

#### **2.2.4. Метод мозговой атаки**

Этот метод предложен А. Осборном в 1955 году. Состоит из:

- Мозгового шторма;
- Мозгового штурма;
- Анализа, оценки и критики.

*Мозговой шторм* лучше всего предварять просмотром юмористических программ, комедий, цирковых трюков. Проводится среди *генераторов идей* (люди с IQ = 95 – 120), реже с приглашением *эрудитов* (считается, что у последних колеса воображения вязнут в избытке информации, IQ = 165 – 185). Всем предлагается высказывать как можно больше предложений в ограниченный и очень малый отрезок времени (например, не менее пяти-семи в течение 20 – 30 секунд). Это позволяет использовать ресурсы подсознания (в такой короткий момент времени сознание не успевает включить свои оценочные и критические механизмы).

На этом этапе не допускаются ни оценка, ни анализ, ни критика предложений (ничего, способного воздвигнуть сознательные барьеры выплескам подсознания). Приветствуются любые шуточные, ошибочные, «сумасшедшие» идеи, лишь бы было как можно больше оригинальных, выводящих за рамки *генеральной идеи*.

*Мозговой штурм* — следующий этап атаки. Состоит в доводке и чужих идей, и отстаивании своих с привлечением аргументации. Здесь тоже лучше избегать критики. Возможны только конструктивные поправки и предложения по усовершенствованию.

Иногда привлекаются *эксперты* (с обязательством воздерживаться от оценок и критики).

*Анализ, оценка, критика* — этап, предполагающий обязательное приглашение *экспертов* (IQ = 125 – 160) и *критиков* (IQ = 80 – 95). Допускается даже присутствие *пессимистов* (IQ = 60 – 80). Известно, что оптимисты изобрели самолет, а пессимисты — парашют. Предполагается детальный анализ всевозможных угроз, косвенных неблагоприятных влияний и отдаленных опасных последствий внедрения предлагаемого новшества; их объективное сравнение с предполагаемыми преимуществами и прямыми выгодами. На этом этапе включается логическое мышление и приветствуются аналитические способности.

### 2.2.5. Морфологический анализ

Морфологический анализ был предложен швейцарским астрономом Ф.Цвики в 1942 году. Состоит в систематизации всех мыслимых вариантов решения проблемы и исследовании любых неожиданных и необычных сочетаний.

Сущность метода состоит в соединении и классификации всех возможных параметров избранной функции. Применение этого метода в креативном менеджменте обеспечивает учет всех имеющихся градаций признаков и возможных альтернатив. Этапы:

- 1 этап: формулирование проблемы;
- 2 этап: постановка задач;
- 3 этап: составление полного перечня характеристик обследуемого продукта или операции;
- 4 этап: формулирование возможных альтернатив решений по каждой характеристике («морфологический ящик», или «морфологическая матрица»).

«*Морфологический ящик*» — это многомерная матрица, в каждой таблице которой по столбцам расписываются варианты решений, а по строкам изменения параметров значимых переменных.

- 5 этап: анализ сочетаний;
- 6 этап: выбор наилучшего сочетания.

Все это позволяет найти незанятые рыночные ниши для внедрения нововведений и лидировать в них даже при ограниченных финансовых ресурсах.

### **2.2.6. Метод фокальных объектов**

Метод фокальных объектов возник в 1926 году и был усовершенствован Чарльзом Вайомингом в 1950-х годах XX века. Он основан на перенесении признаков случайно выбранных объектов на совершенствуемый объект, помещаемый в фокусе переноса. Последовательность метода:

1. Выбор фокального объекта (продукта или операции).
2. Выбор (последовательно, не ранее, чем через сутки) трех или более случайных объектов наугад (из энциклопедий, словарей, каталогов).
3. Составление списка признаков случайных объектов.
4. Генерирование идей путем присоединения к фокальному объекту признаков случайных объектов.
5. Развитие сочетаний путем свободных ассоциаций.
6. Оценка полученных идей экспертами и отбор полезных решений совместно с ними.

Чтобы предотвратить намеренный выбор, лучше заранее условиться о странице, строке и столбце, откуда будет взято случайное слово. Лучше не отступать и не брать другого, пока не поработает «котел» подсознания. Некоторые ученые советуют стимулировать работу подсознания переутомлением, другие — наоборот, считают необходимым отдых и сон, в одной из фаз которого происходит перебор вариантов, превосходящий возможности любого искусственного интеллекта.

### **2.2.7. Синектика**

Синектика (греч.: «совмещение разнородных элементов») как метод предложена Уильямом Гордоном в

середине 50-х годов XX века. Представляет собой метод поиска идей решения проблемы путем атаки группами специалистов различных отраслей, инженеров, консультантов, экспертов с использованием ими различных аналогий и ассоциаций (прямых, личных, символических). Это предполагает определенный нонконформизм и препятствует давлению мнения группы на каждого ее члена. Когда нужно принять ответственное решение, безоговорочное согласие далеко не лучшая помощь. Этапы синектики как метода:

- Ознакомление с проблемой;
- Уточнение: превращение заданной проблемы в правильно сформулированную (с новой точки зрения, сбивающей психологическую инерцию);
- Организация процесса решения проблемы.

Роджер ван Оих советует использовать для ассоциаций *метафоры* («иносказания»), которые помогают увидеть проблему (задачу) по-новому. Метафоры бывают полезны и там, где нужно упростить сложную проблему, чтобы она стала доступной пониманию неспециалистов.

Например, человек по эффективности передвижения (коэффициенту полезного действия) уступает большинству животных, населяющих Землю. Победителем в таком воображаемом соревновании стала бы птица кондор. Но, изобретя велосипед, человек становится в два раза эффективнее кондора.

Так способность людей создавать инструменты, повышающие эффективность его деятельности, усиливают его природой данные возможности. Создав компьютер, человек усилил и умственные способности, доставшиеся ему от природы.

Ортега-и-Гассет назвал метафору наиболее плодотворной из сил, подвластных человеку. Оцените метафоры Р. ван Оиха: «Жизнь — лабиринт, блуждая по которому вы всеми силами стараетесь не найти выхода»; «Жизнь — разрезанная картинка, но у вас нет коробки с образцом, который позволил бы увидеть ее целиком и понять, куда какую часть нужно поставить. Бывает, вы даже не знаете, все ли паззлы у вас в руках»; «Жизнь — как комната с множеством открытых

дверей, но по мере того, как вы становитесь старше, они закрываются» [11,58 – 59].

**NB!** Если у вас есть проблема, придумайте для нее несколько метафор. Это даст возможность взглянуть на нее свежим взглядом, под новым углом зрения.

**NB!** Продолжайте охотиться за метафорами. Обращайте внимание на те аллегории, которые люди используют для описания своих занятий.

**NB!** Обращайте внимание на те метафоры, которые вы сами мысленно используете. Такой замечательный инструмент, как иносказания, может захватить ваше мышление в плен, если не будете отдавать себе отчет, насколько сильно они определяют ход ваших мыслей.

**NB!** Помните: наш мир не логичен по своей природе. Книжный червь вовсе не червяк, морской заяц совсем не заяц (а моллюск), английский рожок совсем не английский (а французский) и не рог (а деревянный духовой инструмент). Мы называем вещи или обозначаем их, не стремясь к точности, главное — ухватить суть [11,60].

### **2.2.8. Эвристика**

Это наука, изучающая закономерности и методику процессов поиска и выбора решения задач, сводя к минимуму (или в какой-то мере ограничивая перебор возможного множества вариантов [34,674]. Происходит от греческого глагола «нашел» (термин Архимеда), но эвристическое обучение восходит к Сократу. Представляет собой совокупность логических приемов и методических правил теоретического исследования и отыскания истины. Это правила и приемы решения особо сложных задач.

Огромную роль в эвристике играет индукция (способность понять суть явления под поверхностными и искажающими ее проявлениями).

Использование эвристических методов сокращает время перебора возможных альтернатив, относящихся к множеству допустимых решений, обеспечивает отсечение неперспективных ветвей в дереве вариантов решения.

Эвристика соприкасается с ядром других наук, которые также изучают эвристическую деятельность (философия, математика, педагогика).

Наиболее содержательной моделью эвристической деятельности считается структурно-семантическая модель, которая (по Д. Пospelову) исходит из принципа построения системы моделей, отражающей структуру связей семантического характера между объектами, образующими «поле» задачи [34,674]. Для этого:

- 1) в потоке входной информации выделяются дискретные объекты;
- 2) выявляется связь между этими объектами;
- 3) актуализируются те выделенные множества объектов или связей, которые представляют интерес с точки зрения поставленной цели;
- 4) абстрагируются от неактуальных объектов и связей;
- 5) формируются обобщенные элементы из однотипных структур;
- 6) находятся связи между обобщенными элементами;
- 7) начинается поиск по полученному обобщенному лабиринту с учетом предшествующего опыта на аналогичных лабиринтах [34,675].

Эвристика, конечно, менее определена, чем математические расчеты, однако, дает возможность получить вполне обоснованное теоретическое представление о сущности происходящего.

### **2.2.9. Стратегия семикратного поиска**

Эта стратегия предложена рижским инженером Г.Я. Бушем в 1964 году.

Основные ее этапы:

- 1) Анализ имеющейся проблемы, изучение проблемной ситуации, информации и постановка главной цели нововведения в данной области.
- 2) Анализ характеристик и функций имеющихся аналогов нововведения. Здесь выявляются оптималь-

ные условия хозяйственной ситуации для потребления инновации и определяются ее основные функции и характеристики.

- 3) Формулирование общей идеи, целей и задач, которые необходимо заложить в разработку инновации.
- 4) Выбор основополагающих идей. На этом этапе генерируются возможные инновационные идеи. Производится их анализ методом *эвристики*, выбираются оптимальные идеи.
- 5) Контроль и корректировка инновационных идей.
- 6) Оценка выбора одной оптимальной идеи.
- 7) Воплощение выбранной идеи в инновацию [6, 158 – 159].

Однако, и здесь главное — не терять из поля зрения отвергнутые замыслы, а накапливать в своеобразном «банке преждевременных идей».

### **2.2.10. Метод теории решения изобретательских задач (ТРИЗ)**

Метод теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) представляет собой усовершенствованный алгоритм решения изобретательских задач (АРИЗ), разработанный Г.С.Альтшуллером в конце 1940-х годов. Усовершенствованный метод (1963 г.) состоит из 9 этапов:

1. Выбор и анализ задачи, т. е. переход от расплывчатой ситуации к четкой схеме (модели) задачи с определенной конечной целью, требуемыми характеристиками и поправками на время, размеры и стоимость. На этом этапе изучается патентная информация.
2. Анализ модели задачи, учет имеющихся ресурсов: оперативное пространство, время, материально-вещественные ресурсы, кадровые, энергетические, информационные.
3. Определение идеального конечного результата (ИКР), кризисного решения (КР) или физического противоречия (ФП), мешающего решению проблемы.

4. Устранение физического противоречия. Часто на этом этапе задача решается, и тогда можно перейти прямо к 7 этапу. Если нет решения, необходимо пройти следующие этапы:
5. Использование опыта и информационного фонда ТРИЗ: стандартов, приемов и т. п.
6. Оценка найденного решения, ограничений, корректировка задачи.
7. Анализ хода решения.
8. Нахождение универсального ключа к аналогичным задачам.
9. Повышение творческого потенциала, рост умения решать сложные проблемы.

### **2.2.11. «Комитетный» метод**

Особенно популярен у руководящих работников, так как позволяет «контролировать» творческий процесс их подчиненных и «влиять» на его результаты.

Состоит в сосредоточении полученных результатов «мозговых атак» нескольких творческих групп в «комитете», возглавляемом руководителем, и использовании авторитета должности для критики и рассылки указаний группам о требуемых доработках или обоснованиях отстаиваемых ими предложений.

### **2.2.12. «Командный» метод**

Наиболее демократичен и дает наилучшие результаты.

Состоит в обмене между творческими группами результатами «мозговых атак», и нескольких повторных стимулирования подсознания чужими идеями. И так до тех пор, пока собственные наработки вернутся снова к их авторам.

Тогда они либо отстаиваются при помощи солидной аргументации, либо отправляются в «банк преждевременных идей», где будут ждать своего часа в будущем, или формирования (иногда простого стече-

ния) более благоприятных внешних обстоятельств (конъюнктуры).

### 2.2.13. Метод охоты за мыслью В.Левин

Самый разумный метод искать идеи, «подавливать вдохновение» — это *отвлечение*. Убедившись, что усилия бесполезны, лучше прекратить всякие попытки и переключиться на что-нибудь другое. Пока сознание занимается другими вещами, на его периферии, в смутной автоматике подсознания продолжается перебор вариантов решений, идей.

У творческого человека, в сущности, нет момента, когда бы он не работал, даже если он уверен, что отдыхает. Если верно замечание П.И. Чайковского, что вдохновение — гостья, которая не любит посещать ленивых, то так же верно и то, что она боится «чрезмерно приставучих».

«Раскачка подсознания» — вот чем занимаются творцы всю жизнь и неподчинение суровым законам этого дела мстит за себя жестоко. Не идет книга (картина, теория, пьеса). Хватит, надо отложить... Усилия, казавшиеся бесполезными, не пропадут. В свой час они вернутся из подсознания с ясной готовностью, и из груды разрозненных кирпичей, с огромной скоростью встанут почти готовые постройки, только успевай ставить. Так с благодарностью возвращается эхо, отпущенное на свободу.

Но выжидательный метод, конечно, применим лишь когда мы располагаем достаточным временем (и терпением). В жизни часто нужно срочно что-то вспомнить, решить проблему... К сожалению, рецептов срочной мобилизации памяти пока нет, в основном приходится полагаться на стихию игры между сознанием и подсознанием... Если бы уметь полноценно использовать великое естественное умение мозга засылать Рай вперед искомого, испытывать предвосхищающее ощущение, что «уже получается», хотя на самом деле еще все под вопросом; «уже получилось», хотя только еще началось... И этот механизм работает на различных уровнях, начиная от примитивной физиологии и кончая самыми вдохновенными взлетами мысли» [40, 108 – 109].

Во всех случаях, когда людям удавалось самим резко поднимать потолок своих способностей, «катализатором» оказывалось колоссальное эмоционально-волевое напряжение, диктуемое категорической необходимостью. На вершине напряжения психика переходила в новое качество, вскрывая «метод», который потом закреплялся.

Есть гении «от бога» (Пушкин, Моцарт, Рембрант), работам которых свойственна очаровательная непринужденность. А есть гении, «создавшие себя» огромной волей, жаждой знаний и феноменальной работоспособностью (Демосфен, Ломоносов, Джек Лондон, Ван-Гог, Вагнер). На их творчестве лежит отпечаток какого-то яростного усилия. На уровень гениальности их выносят страсть и мастерство, рождаемые требовательностью к себе. Нельзя, конечно, сбрасывать со счетов исходный заряд дарований, и у них *что-то должно питать веру в себя: может быть, какое-то смутное чувство нераскрытых возможностей* (курсив наш — З.В., В.Щ.) [40,209 – 211].

Так вот — *вера в себя и свои способности* должна быть у каждого человека! Нет бездарных людей.

---

#### 2.2.14. Метод «аутплейсмент»

Метод «аутплейсмент» (Эдгара Шейна) — это тестирование и консультирование с целью выявления у работника новых способностей, возможностей и скрытых талантов, могущих повысить его конкурентоспособность на рынке труда. Часто этим занимаются компании, вынужденные сокращать персонал, чтобы сохранить представление о своем «честном и благородном отношении к людям» [58,256]. При досрочном предоставлении пенсии, человеку помогают вспомнить или найти «хобби», способное примирить его с потерей работы. Нужно выбрать новые жизненные цели, ориентиры.

---

#### 2.2.15. Метод раскрытия творческой энергии

Метод раскрытия творческой энергии (Роберта Энтони [60]) состоит в открытии своих талантов: они проявятся в той деятельности, которая доставляет нам

удовольствие, к которой мы стремимся и живо интересуемся.

Некоторые пытаются выявить свои способности только тогда, когда вынуждены сменить работу. Как много людей занимаются рутинным, не радующим их трудом, который не соответствует их способностям. Ключом к счастью является наше предназначение в жизни. А чтобы понять свое предназначение, Р.Энтони советует обдумать не только цели, но и *мотивы* их выбора; составлять распорядок дня заранее, поскольку по утрам доминирует правое полушарие мозга и мешает быстро включаться в работу. Зато помогает мыслить образно и творчески. Когда мы создаем образ того, к чему стремимся, такая визуализация с позитивной установкой (и без чрезмерных усилий, отнимающих энергию) приближают к заветной цели.

Ключом к успеху являются мысли, связанные с тем, что мы хотим (и не только хотим, но и ожидаем). Это Р.Энтони называет нашим *творческим намерением*, выступающим как источник энергии: куда направляются мысли, туда устремляется и наша энергия. Поэтому лучше не сосредотачиваться на негативных ожиданиях. Как можно нагляднее обыгрывайте в своем воображении желаемый результат.

### 2.2.16. Метод развития «инстинкта мастерства»

Метод развития «инстинкта мастерства» (Торстейна Веблена [12]) состоит в обеспечении *завидного соперничества* в креативном коллективе или среди профессионалов-инноваторов их руководителем. Это действительно поднимает индивидуальные достижения сотрудников на небывалую высоту. Жаль лишь только, что такая состязательность часто приводит к внутрикомандной конкуренции и отсутствию взаимопомощи в коллективе, так необходимой для эффективного творческого взаимодействия (сотрудничества), обеспечивающего синергию (сверхсуммарность) усилий.

Поэтому хорошо бы вывести соперничество на внешний уровень: соревноваться с другим коллективом своей фирмы, или с креативной командой конкурирующей организации (это лучше всего).

### 2.2.17. Методы исследования причинных связей

Методы исследования причинных связей (Ф. Бэкона-Дж.С. Милля [34;43]). Цель этих методов — выяснение вопроса: можно ли считать предшествующее явление причиной последующего или нельзя. Причиной называется такое явление (А), при наличии которого возникает другое явление (В), которое называется следствием (действием) причины А, а при отсутствии А отсутствует и В. Таких методов пять:

1. *Метод сходства*: «Если два или более случаев исследуемого явления имеют общим лишь одно обстоятельство, то это обстоятельство, — в котором только и согласуются все эти случаи, — есть причина (или следствие) данного явления».
2. *Метод различия*: «Если случай, в котором исследуемое явление наступает, и случай, в котором его не происходит, сходны во всех обстоятельствах, кроме одного, встречающегося лишь в первом случае, то это обстоятельство, в котором одним только и разнятся эти два следствия, есть или причина, или необходимая часть причины явления».
3. *Соединенный метод сходства и различия*: «Если два или более случая возникновения явления имеют общим лишь одно обстоятельство, а невозникновение явления имеет общим лишь отсутствие этого обстоятельства, то оно и есть следствие, или причина, или необходимая часть причины изучаемого явления».
4. *Метод сопутствующих изменений*: «Всякое явление, изменяющееся определенным образом всякий раз, когда некоторым особенным образом изменяется другое явление, есть либо причина, либо следствие этого явления, либо соединено с ним какою-либо причинной связью».
5. *Метод остатков*: «Если из явления вычтешь ту его часть, которая, как известно из прежних исследований, есть следствие некоторых определенных предыдущих, то остаток данного явления должен быть следствием остальных предыдущих» [цит. по:34,349].

Применение этих методов основано на весьма сильных абстракциях (отвлечениях) и подходе к явлениям, как изолированным событиям, то есть отвлекаясь от взаимных влияний и сложных отношений обстоятельств данного происшествия. Эти упрощения и обуславливают вероятностный характер полученных значений.

Такие логические методы тоже в значительной степени стимулируют творческое воображение, помогая лучше понять возможности влияния на некоторые важные параметры исследуемых явлений.

«Исследователь приступает к делу, когда начало уже положено. Опираясь на известные факты и существующие теории, он нащупывает следующую ступень лестницы, ведущей в неизвестность. Настоящий ученый доволен, даже если удается сделать лишь один шаг. Изобретатель же сначала представляет себе конечную цель, а потом пытается вернуться к исходному положению» — так проводит различие между исследователями и изобретателями С.Н. Паркинсон [45,307].

Для координации работ по сбору, обработке и анализу информации о науке и инновациях в рамках Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) была образована Группа национальных экспертов по показателям науки и техники, которая разработала «Руководство Фраскати» («Предлагаемая стандартная практика для обследований, исследований и экспериментальных разработок»). Этот документ получил такое название в связи с тем, что первая версия рекомендаций была принята в городе Фраскати (Италия) в 1963 году. Положения «Руководства Фраскати» периодически уточняются, что обусловлено изменениями в стратегии научно-технической политики на национальном и международном уровнях, в организации научных исследований и разработок. Последняя редакция принята в 1993 году.

Методика технологических инноваций базируется на рекомендациях, принятых в Осло (1992 г.), она получила название «Руководство Осло» [29,8].

## 2.3. Выбор инновационной стратегии и тактики

*Стратегия* (греч: «искусство генерала, лидера») — это прокладывание оптимального пути к цели.

В инновационном менеджменте выделяются стратегии:

- свободного научного поиска;
- поиска решения проблем (существующих и возможных);
- авантюрные (желаемые, но осуществимые лишь при стечении благоприятных обстоятельств).

Построение инновационных стратегий опирается на учение о *циклах*:

- Коротких (модернизации или смены товара) — лучше 3 – 3,5 года;
- Средних (смены оборудования) — примерно 7 – 11 лет, причем лучше не дожидаться физического износа (около 20 лет);
- «Длинных волн» Н.Кондратьева, или «большой модели цикла» (революционные перемены в базовых технологиях, часто вбирают в себя все технические, технологические, промышленные и строительные циклы) — около 48 – 55 лет.

Теория больших циклов конъюнктуры Н.Д.Кондратьева [35] (выдающееся достижение советской экономической мысли), конечно, страдает *неполнотой деления*: как можно заметить, есть разрывы (не проанализирован промежуток между 3,5–7 годами, когда, скорее всего должна быть полностью сменена мода; такой порог может пережить только стиль). А уж такой огромный период как от 11 до 48 лет, тем более никак не должен был остаться без серьезного анализа). В период с 11 года необходима модернизация оборудования, которого обязательно в это время коснется «моральный» износ, а уж до 48 лет мало какой стан доживет «физически».

Проблема выбора инновационной стратегии часто бывает очень непростой, если существуют одинаково заманчивые альтернативы при неограниченности средств и неопределенности будущего.

Шок будущего — явление, исследованное Алвином Тоффлером [51], который предложил решения проблемы планирования и психологической подготовки к постоянным переменам в будущем. Чтобы избежать шока перед грядущими переменами, нужно стремиться к проактивности.

### **2.3.1. Составление сценариев**

Сценарий (итал.: «сюжетная схема, фабула, основа») — это правдоподобная и логичная последовательность событий, происходящих одновременно или следующих друг за другом. В инновационном и креативном менеджменте сценарий — это заранее подготовленный детальный план осуществления необходимого (задуманного, запланированного) изменения.

При написании такого рода сценариев главное внимание необходимо уделять «поворотным» или «критическим точкам», определяющим ветвление событийного ряда, в которых принятые решения могут оказывать огромное влияние на результат, и поэтому от управленческих воздействий в этих «точках контроля» зависит, по какому руслу направится дальнейшее развитие всего креативного сюжета, основной инновационной фабулы.

Цель написания сценариев — проработка наиболее вероятных гипотез развития будущих инновационных ситуаций в различных прогнозируемых обстоятельствах, их оценка и выбор наиболее перспективного для процветания данного бизнеса. На этой основе и строится дальнейшая стратегия бизнеса и его инновационная политика.

Основные достоинства разработки сценариев (по И.Т. Балабанову):

1. Это наиболее эффективный способ ослабления традиционного (видимо, подразумевается: «рутинного» — З.В., В.Щ) мышления.
2. Помогает разработчику инновационной политики погружаться в совершенно незнакомый мир будущего, а не рассматривать только те его варианты, которые предоставляются простыми проекциями настоящего в будущее.

3. Вынуждает специалиста заниматься деталями и процессами, которые он легко мог бы упустить, если бы ограничился только общими соображениями.
4. Является важным приемом изучения будущей ситуации (хозяйственной, экономической, финансовой, технической) [6,94], прогнозируемой в ходе проведения деловой игры.

### 2.3.2. Метод игр

Деловая игра представляет собой «особый вид моделирования процессов (экономических, организационных, технических, финансовых) с любым числом участников, каждый из которых стремится максимизировать некоторую целевую функцию» [6,94], используя стратегическое мастерство и подчиняясь системе принятых правил.

Стратегические игры — это конфликтные (при столкновении интересов, не обязательно антагонистических) игры, в которых эффективность решения каждого зависит от характера действий других участников. Игроки могут придерживаться одной стратегии на протяжении всей игры («чистая» стратегия), или менять ее («гибкая» тактика).

Чаще всего приходится принимать решения максимально возможного выигрыша или минимально возможного проигрыша.

Существуют следующие стратегические игры [22;25]:

- Игра двух партнеров с нулевой суммой. Она означает, что сумма выигрыша каждого участника после окончания игры равна нулю.
- Игра по принципу максимина, когда нижняя цена игры означает минимальный выигрыш участника.
- Игра по принципу минимакса, когда верхняя цена игры определяет максимальный проигрыш участника.
- Игра с «седловой точкой» при равенстве нижней и верхней цен игры (такое равенство называется

чистой ценой игры). Стратегии, соответствующие чистой цене игры, — это оптимальные стратегии.

- Игры с применением смешанных стратегий.

Деловые игры — это модель взаимодействия групп людей (фирм) в процессе достижения целей экономического характера, подразумевают имитацию группой лиц хозяйственной деятельности на модели экономической системы, и являются разновидностью стратегических игр.

Правила игры определяют отношения между участниками в моделируемых ситуациях и становятся ограничениями, в рамках которых участники игры могут совершенствовать свои способности.

Информационной базой деловой игры становятся критерии и показатели состояния моделируемых процессов и явлений, а также характеристики реальных объектов.

### 2.3.3. Нарушение правил

Правило — шрам, оставленный печальным опытом

*Б. Фромм*

Если постоянно следовать одним и тем же правилам, то новых результатов никогда не достичь. Хорошо бывает «поиграть» с условиями задачи, чтобы мозг стал работать плодотворнее. В процессе игры обязательно должны появиться свежие идеи.

«Наибольший прогресс в науке, — считает физик Петер Борден, — достигается тогда, когда человек вынужден сменить сферу деятельности» [11, 118]. Этим же полезны разносторонние увлечения и исследования на стыках наук. Именно перекрестное опыление из разнообразных источников помогает выйти на новые идеи в непривычных областях.

Томас Алва Эдисон, известный множеством оригинальных изобретений, советовал своим коллегам: «Держите в поле зрения все новое и интересное, успешно использованное другими. Ваша идея должна

быть оригинальной только в плане приложения к той проблеме, над которой вы работаете».

Гении обычно не боятся «ломать» устаревшие правила и выдвигать новые, более прогрессивные, которых требуют изменившиеся условия.

Креативному коллективу тоже нужно уметь отбрасывать излишнюю боязливость и постоянно переоценивать *традиционные* способы деятельности (правила, методы, инструкции, алгоритмы).

#### **2.3.4. Имитация**

Имитация — это подражание, воспроизведение. В экономике под имитацией понимается создание модели реальной хозяйственной ситуации и манипулирование этой моделью с целью получения выводов о реальных экономических процессах.

Методы имитации разрабатываются теорией исследования операций, сетевым анализом, операционным и стохастическим программированием, блочным, параметрическим и динамическим моделированием [22].

С помощью имитации реальная ситуация воспроизводится в сжатом виде, облегчающем решение стоящей задачи (отвлекающем от посторонних деталей).

Значение метода имитации для инновационного менеджмента:

- 1) Позволяет избежать огромных затрат, связанных с экспериментированием в реальных масштабах.
- 2) Достигается экономия времени по сравнению с наблюдением реальных изменений и взаимодействий в хозяйственном процессе.
- 3) Помогает разработчикам лучше понять основные причинно-следственные зависимости и внешние влияния [6, 104] на моделируемую систему.

Применение метода имитации имеет некоторые ограничения: существуют трудности написания имитационных программ для ЭВМ. Для воспроизведения моделируемых явлений затем в реальных условиях, важно предусмотреть широкий диапазон возможных

случаев. Эта проблема частично может быть разрешена с помощью метода Монте-Карло.

### 2.3.5. Метод Монте-Карло

Получил свое название от города, известного игорными домами. Это метод имитации для приближенного воспроизведения реальных явлений. Он помогает объединить анализ чувствительности и анализ распределения вероятностей входящих переменных.

Его применение ограничено задачами, где альтернативы могут быть выражены количественно.

Построение модели начинается с определения функциональных зависимостей в реальной системе. Когда данных мало и они вероятностны, этот метод задействует таблицы случайных чисел и теорию вероятностей. Широко применяется при имитировании на ЭВМ. Модель Монте-Карло не так формализована, как другие имитационные модели, и является по отношению к ним более гибкой.

### 2.3.6. Выбор креативной политики

Разработанная стратегия становится фундаментом для построения креативной политики организации. Политика — это выверенная программа мероприятий по последовательному достижению стратегических целей.

На выбор политики особенно сильное влияние оказывает *реалистичный* прогноз. Стратегии, осуществимые лишь при стечении многих благоприятных обстоятельств, характеризуются как *авантюрные*, и не рассматриваются без целой системы мероприятий по формированию необходимых им условий.

*Пессимистический* прогноз становится основой для исследования и разработки программы превентивных мероприятий, предупреждающих возможность неблагоприятного для воплощения стратегии развития событий или гибкость креативной политики в зависимости от объективно меняющихся факторов эволюции.

### **2.3.7. Креативное «дерево целей» бизнеса**

Креативное «дерево целей» бизнеса (организации, фирмы) представляет собой разветвление стратегических направлений (сюжетных схем, сценариев развития), образующееся при исследовании, рассмотрении, оценке и выборе глобальных перспективных решений.

Разработка креативного «дерева целей» бизнеса:

- начинается с определения наиболее перспективных направлений свободного научного поиска в избранной сфере предпринимательства и смежных с ней;
- затем происходит в сфере поиска оптимальных решений существующих (и грозящих возникнуть) проблем;
- и, наконец, в области выработки авантюрных стратегий, ведущих к желательным целям, но пока не осуществимых (без обеспечения всех требуемых благоприятных обстоятельств);
- формирование необходимых условий и становится одним из направлений креативной политики, что также находит отражение в разрабатываемом «дереве целей».

Креативное «дерево целей» строится отдельно для «среднего» цикла (смена оборудования) и для «коротких» циклов (смена товара). Иногда удается угадать начало «длинной волны» (смену технологии, способа производства).

### **2.3.8. Авантюрные стратегии**

Раньше проекты *авантюрных* стратегий (осуществимых лишь при стечении благоприятных условий) даже не принимались к рассмотрению. Сейчас такое положение должно быть признано расточительным. Для того мы и стараемся активизировать латеральное мышление, чтобы получить как можно больше действительных альтернатив. Значит, следует признать авантюрные инновационные стратегии интересными, но лишь чуть преждевременными. Когда удастся создать

все необходимые для их внедрения условия, то и они станут реалистичными и обоснованными.

Они помогают переориентировать наше внимание на внешние проблемы: сосредоточиться на создании нужных для их осуществления преобразований среды (или психологического «инновационного климата»). Если это не под прямым нашим контролем, а лишь под косвенным, то существует *тридцать методов* Стивена Кови, помогающих поставить их под наш контроль [33].

Полезно также пересматривать старые научно-популярные и технические журналы. Многие хорошие решения, предлагавшиеся в начале прошлого века, были не реализованы из-за низкого уровня развития техники и технологии в то время. Сейчас появились многие необходимые условия для реализации старых, тогда еще считавшихся «авантюжными», интересных идей.

### 2.3.9. Разработка стратегии инновационной деятельности

Направления выбора реальной инновационной стратегии обычно опираются на:

- *учет рыночной позиции* (контролируемой доли рынка и динамика его развития, доступ к источникам сырья и финансирования, соотношение сил в отраслевой конкурентной борьбе);
- *учет риска* (приемлемого для фирмы);
- *фактор времени* (нередко хорошие идеи терпели неудачу потому, что предлагались в неподходящий момент);
- *знание прошлых стратегий и результатов их применения* (это позволяет более успешно разрабатывать новые);
- *реакцию владельцев* (стратегический план разрабатывают менеджеры компании, но часто владельцы оказывают силовое давление на его изменение).

Разработке инновационных стратегий посвящено несколько матриц.

Матрица «продукция/рынок» С.Д. Ильенковой [29,91]:

	Продукция, выпускаемая в настоящее время, %	Новая продукция, связанная с выпускаемой, %	Совершенно новая продукция, %
Имеющийся рынок	90	60	30
Новый рынок, но связанный с имеющимся	60	40	20
Совершенно новый рынок	30	20	10

Конечно, остается недоумение по поводу потери 20% (проанализировано только 90% продукции и 90% рынка) аналитического материала. Определенно, выбор стратегии по такой матрице страдает существенной неполнотой.

Матрица А.А. Кутейникова [29,90]:

Р Ы Н О Ч Н А Я  П О З И Ц И Я	Сильная	Приобретение другой фирмой	Стратегия следования за лидером	Интенсивные НИОКР, технологическое лидерство
	Благоприятная	Рационализация	?	Поиск выгодных сфер приложения капитала
	Слабая	Ликвидация бизнеса	Рационализация	Организация «рискового» проекта
		Слабая	Благоприятная	Сильная
ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ПОЗИЦИЯ				

Матрица, предлагаемая А.А. Кутейниковым, тоже страдает неполнотой рекомендаций, так как оставляет нерешенной проблему центрального квадрата.

Бостонская консультативная группа (БКГ) предлагает для выбора стратегии упрощенную матрицу БКГ (иногда называемую «Бостонским квадратом» [29,90]):

		Доля рынка	
		Высокая	Низкая
Темпы роста	Высокие	«Звезда» Стратегия роста	«Трудный ребенок» Инновационные стратегии
	Низкие	«Дойная корова» Стратегия развития	Стратегия отсечения лишнего «Собаки»

Лучше всего избегать таких стратегий, как имитаторство, ограбление, «показной блеск» и «завышенная цена», плохо отражающихся на имидже и репутации фирмы.

Наиболее передовыми инновационными стратегиями признаются:

- Стратегия глубокого проникновения на рынок (Ф. Котлера);
- Лидерства (в качестве, в том числе и по ценам) (А. Томпсона, А. Стрикленда);
- Наступательная (в том числе за счет захвата незанятых рыночных ниш, найденных методом морфологического анализа);
- Стратегия доброкачественности (Ф. Котлера).

Такие стратегии, как «ценовая война» опасны, если нет технологических прорывов, способствующих долговременному «снятию сливок», и могут привести к разорению бизнеса при сильных конкурентных преимуществах его соперников.

Стратегия «снятия сливок» Ф.Котлера [37] часто применяется при внедрении защищенных патентом новинок. Например, корпорация «Дюпон» устанавливала на свои новинки (целлофан, нейлон) самые высо-

кие цены, которые только возможно запросить. Только когда начальная волна сбыта замедляет рост, корпорация снижает цену, чтобы привлечь следующий эшелон покупателей. Так же поступает и «Полароид»: сначала выпускает дорогой вариант камеры, а затем постепенно захватывает все новые сегменты рынка, предлагая упрощенные модели по более низким ценам.

Использование стратегии «снятия сливок» имеет смысл при следующих условиях:

- 1) наблюдается высокий уровень текущего спроса со стороны достаточно большого числа покупателей;
- 2) издержки мелкосерийного производства не настолько высоки, чтобы свести на нет финансовые выгоды компании;
- 3) высокая начальная цена не будет привлекать конкурентов в рыночную нишу;
- 4) высокая цена поддерживает образ высокого качества товара.

При невыполнении хотя бы части этих условий, такая стратегия может привести к проигрышу.

*Бенчмаркинг инноваций* — это исследование достижений других предпринимателей с целью выявления основополагающих характеристик для разработки своей инновации.

### **2.3.10. Разработка тактики (постановка задач)**

Политика, разработанная креативным менеджером, может быть проведена в жизнь только, если он сумеет правильно поставить перед коллективом задачи (как ступени, ведущие к целям).

*Задачи* отличаются от *целей конкретикой* и *сроками выполнения*. Здесь нужны однозначность и понимание.

Задачи иногда формулируются перед подразделением (или подчиненным) в *приказе*. Правильно сформулированный приказ должен:

- Ясно и точно (недвусмысленно) определить, что именно должно быть сделано;
- Когда (срок);
- В каком виде представлено.

Иногда, при особо ответственных заданиях, стоит указать еще:

- Какое это имеет значение для фирмы и подразделения;
- По каким критериям и показателям будет оцениваться;
- Как будет вознаграждено.

Перед тем, как озадачить подчиненного, лучше всего посоветоваться с ним. На начальном этапе поиска решения возможна неоднозначная трактовка проблемы, чтобы не ограничивать воображения того, кому предстоит ее решать. Можно поискать в предмете размышлений другое содержание, выйти за рамки смысла, сразу бросающегося в глаза. Позволить непредвиденной, неожиданной информации стимулировать воображение.

Это поможет работнику доказать свою компетентность и самому поверить в свои способности. Как должна быть выполнена работа, — должен решать сам подчиненный. Только когда мы верим в себя, у нас открывается «инстинкт мастерства», — мы становимся талантливы и довольны своим трудом.

Как убеждает Билл Фромм, самые важные партнеры — это люди, с которыми работает менеджер; они ждут от своего руководителя «ответственности, признания, образования, возможностей для самореализации, наконец, любви» [56, 153]. Работа руководителя в том и состоит, чтобы предоставить им все это.

По Джиму Ренье: «Прежде, чем человек сможет великолепно работать, он должен почувствовать, что сам он великолепен». Это чувство часто возникает после победы в конкурсе (если он был значительным) на должность. Поэтому так важно, чтобы для вхождения в креативную команду, работник должен был приложить значительные усилия.

## 2.4. Договорный процесс

Искусство ведения переговоров по поводу внедрения инноваций не менее важно освоить креативному менеджеру, чем творческий процесс их созидания.

От того, насколько успешно будут проведены переговоры, во многом зависит дальнейшее развитие научных исследований и конструкторских разработок, их модернизация для наилучшего приспособления к нуждам потребителей и пользователей.

Различают несколько типов переговорщиков:

- Английский (или джентльменский) тип, стремящийся к обоюдной выгоде;
- Немецкий (или агрессивный) тип, отстаивающий свои преимущества в ущерб партнерским;
- Восточно-африканский тип, договаривающийся, пока не договорится;
- Американский (США, а отчасти и Великобритания) — склонны к достижению «принципиального согласия», без детальных уточнений (свойственных экс-советским дипломатам).

### 2.4.1. Дипломатия

*Дипломатия* — это искусство и наука поддержания партнерских отношений и эффективного сотрудничества, ведения деловых переговоров и переписки. Дипломатия предполагает *такт* (по определению Л. Вознесенской и Н. Марчук [18]: «это — тщательный выбор *что, когда и как* сказать»); внимание к интересам и личности партнеров наряду с отстаиванием собственных целей и прав; умелый поиск взаимоприемлемых решений и расширения сотрудничества.

Основные правила дипломатии.

*Предполагать:*

- *добрые намерения партнера* (дело в том, что себя мы оцениваем по намерениям, а других — по результатам их действий, поэтому возможен перекокс восприятия в свою пользу);
- *готовность решить проблемы справедливо;*
- *желание взаимовыгодного сотрудничества;*
- *стремление к общественной пользе.*

*Ориентироваться на лучшее в человеке:*

- *на его ум и способности;*
- *на его благородство;*

- на желание *работать*;
- на стремление к *высоким целям*.

Предполагая все это, мы активизируем именно эту сторону личности каждого, и мало кому из партнеров по общению захочется разочаровать нас в таких представлениях о себе.

Этапы переговоров:

1. Исследовательский (анализ рынка и прецедентов, диагностика проблемы, рамки возможностей и требований);
2. Определение общих рамок данного возможного соглашения;
3. Разработка конкретных предложений;
4. Стратегия переговоров;
5. Примерные тактики.
6. Составление и обсуждение договора.
7. Подписание текста договора.
8. Исполнение договоренностей.
9. Ответственность и санкции. Бизнес-конфликты и арбитраж.
10. Риск и страхование.

Анализ рынка новшеств [32,55]:

Конкуренция	(пп — пп)
Олигополия	(п — пп или пп — п)
Двусторонняя олигополия	(п — п)
Монополия	(1 — пп)
Ограниченная монополия	(1 — п)
Двусторонняя монополия	(1 — 1)
Монопсония	(пп — 1)
Ограниченная монопсония	(п — 1)

Анализ прецедентов обычно помогает избежать ошибок, допущенных при аналогичных обстоятельствах в прошлом при определении рамок возможностей и требований к складывающемуся партнерству.

При разработке конкретных предложений обычно учитываются все возможные альтернативы, но наибольшей привлекательностью для партнера стратеги стараются обставить те из них, что дают наилучшие перспективы для развития собственного бизнеса.

Примерные *тактики* переговоров [18;27]):

- а) исходная позиция излагается в начале переговоров, а затем, в зависимости от их хода, в нее вносятся изменения (Генри Киссинджер считал, что, «чем более жестким будет первоначальное предложение, тем лучшие перспективы того, что цель, которая ставилась в действительности, будет сочтена компромиссом». Однако, это может вызвать цепную реакцию у других участников и сузить возможности проявления гибкости. Когда же вы с легкостью идете на уступки, то другие могут завесить «порог приемлемости» условий соглашения);
- б) исходная позиция отстаивается на протяжении всего хода переговоров и готовность к компромиссу проявляется только «в последний час»;
- в) исходная позиция отстаивается неизменной и успех переговоров возможен лишь при принятии ее другими участниками.

Две последние позиции трудно отличить, поэтому лучше прямым вопросом рассеять сомнения, или попытаться раньше отведенного времени подытожить переговоры.

**Дипломатические приемы:**

- *Уступка* всегда оправдана, если способствует прогрессу в переговорном процессе. С помощью уступок удается отнять у партнера возможность вернуться от принципиального решения. Но резерв уступок должен быть четко определен еще до начала переговоров, и они немедленно прекращаются, если в ответ на них другая сторона ужесточает свои требования.
- *Размены и компенсации* — очень важная мера для взаимовыгодных соглашений, чтобы договоренность не выглядела односторонней уступкой. Фиксируются в «пакетной сделке», сбалансированной с уступками другой стороны.
- *Обещания* — стимуляторы переговоров, и хотя в определенном смысле — тоже фактор давления, но

их принятию все же сделка, а не капитуляция (как при ультиматуме).

- **Ультиматум** — требование с позиции силы, сужающее пространство политического и делового маневрирования, поскольку дает другим возможность уйти от решения, ссылаясь на неуступчивость противной стороны. Тут нужно помнить и о «парадоксе силы» (У.Юри): «Чем больше мы затрудняем другому возможность сказать *«нет»*, тем труднее ему ответить *«да»*, встав тем самым на колени».
- **Доверие** — очень важный шаг к сотрудничеству. Оно увеличивается к доверяющему Вам человеку (как правило, обманывающие нас люди сами очень недоверчивы), особенно когда участники соглашения идут на самые широкие меры контроля и ответственности.
- **Этос** (понятие, внесенное Гомером, объясняющее специфику отношений между людьми) — благородство и уважение достоинства.
- **«Заветный ключ»** — имя собеседника, позволяющее обратиться к его «высшему Я», активизирующее его доброжелательное внимание и способность к размышлению. Чтобы активизировать в собеседнике профессионализм, помогает обращение «доктор» к врачу или ученому, «товарищ майор, полковник...» к военному; наше имя-отчество служит активизацией авторитета в невоенной организации.

Вступление в переговоры с недостаточно разработанной позицией или предложениями, внесение на начальной стадии наскоро подготовленных документов усложняет переговоры, так как дискуссия в этом случае часто разворачивается в стороне от существа важнейших проблем.

**Уловки оппонента:**

- **Агрессия** («атака») — нападки с целью «вывести из себя», из равновесия, необходимого для нормальной работы аналитера; «потерять голову», объективность.

- *«Проволочки»*, — манипуляции с целью проверки ресурсов Вашей гибкости, уступчивости.
- *«Каменная стена»* — сдерживание, неуступчивость, демонстрация «незаинтересованности» в исходе переговоров.
- *«Ловушка Наполеона»* — умение непринужденно «держать паузу», вызывающую психологический дискомфорт у собеседников, и вынуждающую их «проговориться» о возможностях уступок (подробнее: [14,8]).
- *«Телефонная ловушка»* — навязывание обсуждения проблем в нерабочей обстановке и без необходимого информационного обеспечения (подробнее: [14,8]).
- *Составления текста договора* — ловушка, состоящая в умении излагать свои интересы в тексте договора языком оппонента и «к его выгоде» (подробнее: [14,9]).
- *«Последнее условие»* — когда о солидных дополнительных расходах заявляется как бы между прочим о чем-то несущественном: «и доставка за Ваш счет»; или: «страховку оплатите, конечно, Вы» (подробнее: [14,10]).

#### 2.4.2. Договор

*Договор* — это письменное подтверждение обязательств по выполнению совместно разработанных в ходе переговоров *действий* и достигнутых *решений* имевшихся проблем, определяющее *ответственность* и *санкции* за несвоевременное или ненадлежащее исполнение его условий. Договор должен быть подписан *полномочным представителем* фирмы, только в этом случае (при невыполнении его условий) возникает юридическая ответственность, *даже если нет печати организации*. При подписании договора *неполномочным* лицом не имеет значения и наличие печати фирмы.

*Договор «о намерениях»* (казус, встречающийся в деловой лексике) не может быть признан корректным

с юридической точки зрения, именно потому, что обстоятельства его соблюдения (или невыполнения) — невозможно объективно измерить, проанализировать, оценить; а значит, и отстаивать интересы пострадавшей стороны в арбитражном суде.

Договоры по поводу внедрения инноваций делятся на:

- **«Паушальные» соглашения**, предусматривающие заранее установленное вознаграждение с учетом возможного экономического эффекта (даже если предусмотрена некоторая рассрочка платежа: например, чаще всего, 50 — 60% суммы выплачивается после подписания договора и вручения технико-технологической документации; 40 — 30% — после поставки оборудования и выполнения пуско-наладочных работ и иногда 5 — 10% — после доводки товарного образца под особые требования внутреннего рынка).
- **Соглашения «роялти»** о процентных выплатах (фиксированных ставках, которые в современной практике колеблются от 2 до 10%, чаще 3 — 5%) через определенные промежутки времени (ежегодно, ежеквартально, ежемесячно, или к определенной дате).

Принципы расчета процентных соотношений могут быть:

- а) *с каждой единицы выпускаемых или реализуемых изделий в виде процента к цене или себестоимости;*
- б) *со стоимости всей производимой по лицензии продукции;*
- в) *с суммы продаж лицензируемой продукции;*
- г) *на специально обусловленной базе (например, с установленной мощности запатентованного оборудования, с объема переработанного по запатентованной технологии сырья и т. п.)*

Соглашения «роялти» иногда бывают затруднительны. Например, при отношениях стран с неустойчивыми политическими перспективами, когда на постоянство переводов прибыли трудно рассчитывать. Или, когда нужны гарантии на случай разглашения секрета производства.

Такой товар, как технология, нужно рассматривать с учетом:

- Потребительной стоимости;
- Труда на ее создание [29,293];
- Соотношения спроса и предложения на рынке новшеств.

*Цена инновации* часто лишь в незначительной части включает в себя *себестоимость* ее создания. В основном же определяется тем *экономическим эффектом*, ради получения которого она приобретается покупателем. И право на части этого экономического эффекта делится между *продуцентом* (создателем инновационного продукта) и его пользователем в зависимости от рыночной ситуации и эффективности новшества.

*Оценка эффективности* внедрения инновации предполагает:

- Определение *научно-технического эффекта* (полезность, простота, новизна, эстетичность, компактность);
- Выявление *социального эффекта* (оценка социальных результатов внедрения инновации);
- Измерение *экологических последствий* внедрения (шум, вибрация, освещенность, загазованность, запыленность, электромагнитное поле, радиационная обстановка и другие влияния и последствия для организма людей и окружающей природы);
- *Ресурсная оценка* (влияние инновации на объем производства и потребления того или иного вида ресурсов). Важнейшим из ресурсов иногда становится время (срок окупаемости);
- *Экономический эффект* (показатели, учитывающие в стоимостном выражении все виды результатов и затрат, обусловленных внедрением инновации);
- *Финансовая оценка* (расчет базируется на финансовых показателях).

*Интегральный эффект* — это суммарный результат всех вышеперечисленных эффектов, соотношенный с затратами за расчетный период, приведенными к начальному году с учетом дисконтирования

результатов и затрат по годам. Интегральный эффект называют также чистым дисконтированным доходом или чистой современной стоимостью, чистым приведенным эффектом [29,275].

**Экономический эффект** (по С.Д.Ильенковой) — это разность между результатом и затратами на его получение.

$$\text{Э} = \text{Р} - \text{З} .$$

**Экономическая эффективность** — это отношение результат/затраты [29,274].

$$\text{Эность} = \frac{\text{Р}}{\text{З}} .$$

**Период окупаемости** (иногда его краткость становится важнейшим конкурентным преимуществом):

$$\text{Тс} = \frac{\text{К}}{\text{Д}} ,$$

где: К — первоначальные инвестиции в инновации;  
Д — ежегодные денежные доходы.

### 2.4.3. Оговорки в договорах

Чтобы не пересматривать договоры каждый раз при изменении курсов валют или индексов цен, в условия договоров могут быть включены *защитные оговорки*, — важный правовой элемент международного контракта. Их цель — свести к минимуму валютные риски (распределить их справедливо).

Виды оговорок:

- **Мультивалютная** оговорка, которая ставит размер платежа в зависимость от курсов основных «твердых» валют (часто наиболее «твердая» валюта становится *валютой кредита*);
- **Индексная** оговорка, — при которой сумма платежа меняется в зависимости от индекса товарных цен (индекс мировых оптовых цен публикуется ООН и МВФ);
- Долгое время международные экономические расчеты спасал «**золотовалютный стандарт (паритет)**», от которого сейчас пока отказались, скорее всего, напрасно.

- Среди мультивалютных оговорок выделяются *прямые*:
- *Валютная «корзина»* — это соотношение между собой нескольких валют (при многосторонних контактах представителей нескольких стран). Рассчитывается редко, так как требует штата высококвалифицированных специалистов, которые бы постоянно следили за изменениями этих соотношений;
  - *Валютная «змея»* — это соотношение двух валют. Рассчитывается для согласования валюты цены и валюты платежа.

*Косвенной* валютной оговоркой считается то, когда договором предусматривается приведение расчетов к одной из свободноконвертируемых валют, даже если она не является валютой платежа, и гарантируется каждый раз пересчет платежей по существующему на момент платежа курсу этой валюты.

#### **2.4.4. Бизнес-конфликты и антиконфликтные стратегии**

Бизнес-конфликты часто возникают при неудачном проведении переговоров и невнимательности при составлении текста договоров.

Есть договоры с заложенными в них «минами замедленного действия», чреватые осложнениями уже потому, что не предусматривают ответственности сторон за нарушения условий договора. Действенные меры (санкции, оговорки) не оставляют никаких соблазнов и шансов недобросовестности и, тем самым, способствуют неукоснительному соблюдению достигнутых договоренностей.

Основу бизнес-конфликтов обычно составляет борьба за односторонние преимущества какой-либо стороны переговорного процесса при стремлении помешать другой стороне сделать то же самое.

Примеры бизнес-конфликтов приводятся у Франца Лаутеншлегера в книге «Грубые приемы в свободном предпринимательстве и как с ними бороться» и рекомендуемые антиконфликтные стратегии [38].

Главной антиконфликтной стратегией должно стать стремление к взаимовыгодным решениям, способству-

ющим долговременному и творческому сотрудничеству — главному источнику синергии (сверхсуммарности) партнерских усилий.

## 2.5. Риски и их страхование

Риск — это угроза недополучения прибыли или затрат. С.Д.Ильенкова определила риск как «затраты усилий и средств при неопределенном соотношении выигрыша и потерь, шанса на удачу или краха» [29, 122].

Риск — это неопределенность, изменчивость доходов, отдачи на вложенный капитал, состоит в отклонении действительности от ожидаемого, например:

- развития бизнеса от предпринимательской идеи;
- фактических денежных потоков от запланированных;
- просчетами в прогнозировании;
- из-за нереальности поставленных целей;
- из-за субъективизма в оценке ожидаемых результатов [47, 7].

Рискуя, предприниматель выбирает шанс получения сверхприбыли и одновременно подвергается угрозе оказаться в убытке.

Например:

- Стремление повысить рентабельность собственного капитала при помощи дополнительных кредитов может привести к потере финансовой устойчивости — действует финансовый рычаг;
- Высокая рентабельность активов может быть достигнута при помощи минимизации запасов, что чревато срывом операционных процессов.

### 2.5.1. Классификация рисков в инновационной деятельности

Предпринимательство всегда осуществлялось на свой страх и риск, и инновационная деятельность в том числе.

Инновационные риски бывают:

- *Поисковый* риск связан с вероятностью выбора неверных направлений поиска идей.
- *Реализационный* риск возникает при внедрении новшества в производство.

- **Экологический риск** — это вероятность наступления гражданской ответственности за нанесение ущерба окружающей среде, а также жизни и здоровью третьих лиц [57,26], возникает при внедрении источника повышенной опасности или возможного неблагоприятного воздействия на природную среду.
- **Рыночный риск** — вероятность неприятия новшества рынком.
- **Инфляционный риск** при расчете потребности до инфляционных изменений (или ожиданий).
- **Финансовый риск**, возникающий при длительном омертвлении активов (при превышении сроков окупаемости), и также связанный с нестабильной ситуацией на финансовых рынках (изменение банковских процентов, налоговых ставок).
- **Риск упущенной выгоды**, когда сравнение выгоды инвестиций с вложением в высоколиквидные активы (гособлигации) не в пользу инноваций.

Риски делятся на **чистые** (когда выигрыш невозможен, например, транспортные) и **спекулятивные** (когда вероятны и выигрыш, и проигрыш). Инновационные риски относятся к спекулятивным, поскольку рассчитаны на получение сверхприбыли.

По **степени** инновационные риски делятся на:

- **Допустимые** — ограничивающиеся частью прибыли;
- **Критические** — недовозмещение затрат;
- **Катастрофические** — потеря инвестиций.

По **причинам возникновения** бывают риски:

- **Природными** — землетрясения, наводнения, оползни, ураганы, смерчи, удары молний, извержения вулканов, штормы (на море) и т. п.
- **Техногенными** — износ зданий, сооружений, машин и оборудования, падение летательных аппаратов или их частей.
- **Антропогенными** — ошибки персонала при проектировании, монтаже или в эксплуатации (от перенапряжения, когда интенсификация труда превышает человеческие возможности, или при невнимательности).

- *Смешанными* — от нарушения природного равновесия при производственной деятельности, например, оползень при строительных работах, взрыв от утечки газа, разрыв котла и др.

### 2.5.2. Механизмы нейтрализации инновационных рисков

Система внутренних механизмов нейтрализации инновационных рисков включает в себя следующие основные методы:

- *Избежание риска* — это наиболее радикальный метод нейтрализации, состоящий в отказе от внедрения инноваций, уровень риска по которым чрезмерно высок; отказ от использования чрезмерной доли заемного капитала; отказ от чрезмерного использования оборотных активов в низколиквидных формах; отказ от использования временно свободных денежных средств в краткосрочных финансовых вложениях.
- *Самострахование* (внутреннее страхование) — это резервирование предприятием части финансовых ресурсов, позволяющее преодолевать негативные последствия рисков самостоятельно.
- *Распределение риска* — механизм, основанный на передаче (трансферте) части риска другим участникам инновационного проекта.
- *Лимитирование концентрации* рисков факторов осуществляется по тем их видам, которые выходят за пределы допустимого их уровня (в зоне критического или катастрофического риска).
- *Диверсификация* — это расширение ассортимента инноваций (перечня новых услуг).
- *Хеджирование*. Этот термин используется в широком и узком прикладном значении. В широком толковании хеджирование — это использование любых механизмов уменьшения риска возможных потерь, как внутренних, так и внешних (передача рисков страховщикам, или частично — партнерам). В узком прикладном значении *хеджирование* — внутренний механизм использования *дерива-*

*тов* — производных ценных бумаг: фьючерсных контрактов, опционов, «свопов» [8,451 – 459, сокращения и дополнения наши — З.В., В.Щ.]

**Фьючерсные контракты** — это покупка (продажа) инновации с поставкой в будущем периоде.

**Опцион** — это право (но не обязательство) продать или купить в течение предусмотренного опционным контрактом срока ценную бумагу (акцию, лицензию, патент) по заранее оговоренной цене. Цена опциона, по существу, является страховой премией.

В основе «свопа» лежит обмен (и покупка — продажа финансовых долговых обязательств), что позволяет использовать долговые векселя как ликвидные платежные средства при взаимозачетах долгов между партнерами.

### **2.5.3. Страхование инновационных рисков**

Страхование — это гарантирование возмещения потерь и ущерба (защита имущественных интересов) при наступлении предусмотренных договором неблагоприятных обстоятельств (при предоплате вероятности риска страховых потерь + страховой премии = страховой взнос).

Объектом страхования выступают те виды рисков, по которым предприятие не может обеспечить внутреннюю нейтрализацию, и намерено прибегнуть к внешней страховой защите.

Страхование по формам делится на обязательное и добровольное.

По объектам страхования выделяются:

- Имущественное;
- Страхование ответственности;
- Страхование персонала.

По объемам охвата страхование может быть полным или частичным.

Страхование бывает пропорциональное, при котором возмещается часть ущерба, соответствующая пропорции между действительной стоимостью объекта и застрахованной суммой, с которой выплачены взносы. Например, объект, стоимостью 1 млн долларов, застрахован на 800 тысяч; пожар принес ущерб в 500 тысяч; следовательно, страховая выплата составит 400 тысяч долларов.

- Но возможно и *непропорциональное* страхование:
- *страхование по системе первого риска* (его также называют страхованием первых убытков): ущерб, нанесенный предприятию в результате страхового случая, возмещается ему полностью только в пределах страховой суммы, указанной в договоре (в вышеприведенном примере — 500 тысяч долларов.
  - с *франшизой* (франшиза — это «предел»), когда страхование касается только большого ущерба (или когда мелкие убытки начинают превышать обусловленную договором сумму за оговоренный период). Франшиза бывает:
    - *Безусловной (вычитаемой)*: тогда страховое возмещение ущерба выплачивается за вычетом размера франшизы, оставляемой страховщику.
    - *Условной (невывчитаемой)*: когда ущерб, меньший франшизы, не возмещается, а превысивший ее, возмещается вместе с суммой франшизы [8,466 – 467].
    - *Совокупной*, часто применяемой при перестраховании: при этом все понесенные убытки складываются за определенный период, и из суммарного убытка вычитается франшиза [57,117 – 118].

Страхованием сложных и опасных инновационных рисков, не поддающихся нейтрализации за счет внутренних механизмов, часто занимаются венчурные компании, значительная доля в финансировании которых принадлежит государству.

Несмотря на то, что законодательство не препятствует страхованию любых видов рисков, рынок страховых услуг в России еще в настоящее время ограничен, и не готов к страхованию *полных страховых интересов предприятий* (то есть к полной страховой защите объемов возможных финансовых потерь).

Впервые в России в Законе «О промышленной безопасности...», принятом в 1997 году, было введено *обязательное экологическое страхование* для управления экологическими рисками [57,28], что нужно признать значительным достижением современного государства. Сейчас хорошо бы еще добиться повсеместного исполнения требований этого Закона.

**Вопросы для самостоятельной подготовки:  
(полные ответы засчитываются как контрольная работа)**

1. В чем отличие латерального мышления от логического? Для решения каких типов проблем они применяются?
2. Какие методы лучше всего активизируют творческий мыслительный процесс?
3. Какой метод позволяет не упустить из виду ничего важного при обследованиях?
4. Постройте «дерево целей» инновационного отдела.
5. Что дает составление сценариев?
6. Как проанализировать рынок новшеств?
7. Какова лучшая стратегия распространения новшества?
8. Как противостоять попыткам «заморозить» Вашу идею?
9. Методы снижения рисков в инновационном менеджменте.
10. Лучшие способы страхования приемлемого уровня риска.
11. Когда какая франшиза выгоднее фирме?
12. Предложите способ выгоднее и полнее застраховать критический риск?
13. Как избежать катастрофического риска?
14. В какой квадрат матрицы выбора стратегии Ф. Котлера Вы бы добавили стратегию «снятия сливок»?

**Литература:**

1. Агамов В.Е. Факторный индексный анализ. М.: Статистика, 1971.
2. Айяи Дж. Эврика! 10 способов пробуждения духа творчества. СПб.: Питер, 1997.
3. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1999.
4. Альтшуллер Г.С. Алгоритм изобретения. М.: Московский рабочий, 1973.
5. Альтшуллер Г.С. Найти идею. Введение в теорию изобретательских задач. Новосибирск: Наука, 1986.

6. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент: Прогнозирование, реинжиниринг, бенчмаркинг. СПб.: Питер, 2001.
7. Бетухина Е., Пойсик М. Мировая практика формирования научно-технической политики. Кишинев, 1990.
8. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. К.: Ника-Центр, 2001.
9. Блэквелл Э. Как составить бизнес-план. М.: Инфра-М, 1998.
10. Буш Г. Методологические основы научного управления изобретательством. Рига: Лиесма, 1974.
11. Ван Оух Р. Психологические отмычки. СПб.: Питер Пабблишинг, 1997.
12. Веблен Т. Теория праздного класса. М.: Прогресс, 1984.
13. Венгер В., Поур Р. Неужели я гений? СПб.: Питер Пресс, 1997.
14. Виноградова З.И., Щербакова В.Е. «Ловушки» менеджмента. М.: ИБП, 2002.
15. Виноградова З.И., Щербакова В.Е. Исследование систем управления. Курс лекций. Люберцы: ГСИ, 2002.
16. Виноградова З.И., Щербакова В.Е. Теория организации. Курс лекций. Люберцы: ГСИ, 2002.
17. Власова Н. И проснешься боссом... Справочник по психологии управления: В 3 т. Новосибирск: ЭКОР, 1994.
18. Вознесенская Л.О., Марчук Н.И. Основы международного общения. М.: РАГС, 1997.
19. Вуджек Т. Как создать идею. СПб.: Питер, 1997.
20. Вуджек Т. Тренировка ума. СПб.: Питер, 1997.
21. Гаулстон М., Голдберг Ф. Психологические ловушки. СПб.: Питер Пресс, 1996.
22. Гермейер Ю.Б. Игры с противоположными интересами (теория принятия решений при неполном единстве). М.: МГУ, 1972.
23. Гумилев Л.Н. Этногенез и биосфера Земли. М.: АСТ, 2001.
24. Де Боно Э. Латеральное мышление. СПб.: Питер Пабблишинг, 1997.
25. Дзитиев А. Законы мышления. М.: ЦЕНТР, 1997.
26. Дрешер М. Стратегические игры. Теория и приложения. М.: Сов.радио, 1964.
27. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2001.
28. Игнатенко А.А. Как жить и властвовать. Наставления правителям. М., 1995.
29. Инновационный менеджмент / Под ред. С.Д. Ильенковой. М.: ЮНИТИ, 2000.
30. Исраэлян В.Л. Дипломаты лицом к лицу. М.: Международные отношения, 1990.
31. Каппони В., Новак Т. Сам себе авторитет. СПб.: Питер, 1995.
32. Ковалев Г.Д. Основы инновационного менеджмента. М.: ЮНИТИ, 1999.

33. *Кови С.* Семь навыков высокоэффективных людей. Возврат к этике характера. М.: Вече-Персей-АСТ, 1998.
34. *Кондаков Н.И.* Логический словарь-справочник. 2-е изд. М.: Наука, 1975.
35. *Кондратьев Н.Д.* Основные проблемы экономической динамики. М.: Наука, 1991.
36. *Контурсы инновационного развития мировой экономики: Прогноз на 2000 – 2015 годы / Под ред. А.А.Дынкина.* М.: Наука, 2000.
37. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990.
38. *Лаутеншлегер Ф.* Грубые приемы в свободном предпринимательстве и как с ними бороться. М.: Юр.лит., 1992.
39. *Ле Бон Г.* Мнение и толпа. М.: ИП РАН, КСП+, 1999.
40. *Леви В.Л.* Охота за мыслью. М.: Молодая Гвардия, 1971.
41. *Мицберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж.* Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб.: Питер, 2000.
42. *Михалко М.* Тренинг интуиции. СПб.: Питер, 2001.
43. *Нейман Дж. фон, фон Моргенштейн О.* Теория игр и экономическое поведение. М.: Наука, 1970.
44. *Основы инновационного менеджмента / Под ред. П.Н.Завлина, А.К.Казанцева, Л.Э.Миндели.* М.: Экономика, 2000.
45. *Паркинсон С.Н.* Законы Паркинсона. М.: Прогресс, 1989.
46. *Райветт П., Акофф Р.А.* Исследование операций. М.: Экономика, 1966.
47. *Станиславчик Е.Н.* Риск-менеджмент на предприятии. Теория и практика. М.: Ось-89, 2002.
48. *Тарг Г.* Мнение и толпа. М.: ИП РАН, КСП+, 1999.
49. *Теппервайл К.* Как противостоять превратностям судьбы. СПб.: Питер Пресс, 1997.
50. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
51. *Тоффлер А.* Шок будущего. СПб.: Питер, 1998.
52. *Троицкая Е.В.* Управленческие решения фирмы. М.: Хронограф, 1998.
53. *Уитмор Дж.* Coaching — новый стиль менеджмента и управления персоналом: Практическое пособие. М.: Финансы и статистика, 2001.
54. *Фаткин Л.В.* Парадоксы менеджмента. Прага, 2002.
55. *Философский энциклопедический словарь.* М.: Советская энциклопедия, 1983.
56. *Фромм Б.* Десять заповедей бизнеса и как их нарушать. М.: Текст, 1995.
57. *Хохлов Н.В.* Управление риском. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

58. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: построение, эволюция, совершенствование. СПб.: Питер, 2002.
59. Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор. Минск: Полифакт, 1992.
60. Энтони Р. Преодолеть невозможное. Искусство конструктивного мышления. СПб.: Питер Пресс, 1997.
61. Энкельманн Н.Б. Власть мотивации: Харизма, личность, успех. М.: Ин.эксперт, 1999.
62. Энциклопедия педагогических тестов: личность, мотивация, успех. М.: АСТ, 1997.
63. Nicolson G. Ars diplomatique. Nizza, 1946.
64. Nicolson H. Arta diplomatica. Bucuresti, 1966.

### Экзаменационные вопросы

1. Что такое инновация?
2. Инновационный (креативный) менеджмент.
3. Инновационный процесс (по Й.Шумпетеру).
4. Формула инновационной деятельности (С.Д.Ильенковой).
5. Составляющие инновационного потенциала.
6. Классификация инноваций.
7. Классификация проблем.
8. Латеральное мышление, зачем необходимо?
9. Ключевые стороны латерального мышления.
10. Этапы латерального мышления.
11. Психологические замки-блоки.
12. Лидерство.
13. Восемь качеств лидера.
14. Десять заповедей лидера.
15. Авторитет.
16. Коучинг.
17. Метод проб и ошибок.
18. Метод контрольных вопросов.
19. Правило неединственности.
20. Метод мозговой атаки.
21. Метод фокальных объектов.
22. Синектика.
23. Эвристика.
24. Стратегия семикратного поиска.
25. Теория решения изобретательских задач.
26. «Комитетный» метод.
27. Командный метод.
28. Метод охоты за мыслью В. Леви.
29. Аутплейсмент.
30. Метод раскрытия творческих способностей Р. Энтони.

31. Метод развития «инстинкта мастерства» Т. Веблена.
32. Методы исследования причинных связей.
33. Инновационная стратегия и тактика.
34. Составление сценариев.
35. Метод игр.
36. Нарушение правил.
37. Имитация.
38. Метод Монте-Карло.
39. Креативное «дерево целей».
40. Авантюрные стратегии.
41. Правила дипломатии.
42. Дипломатические приемы.
43. Уловки оппонентов.
44. Этапы переговоров.
45. Тактики переговоров.
46. Ловушки в переговорном процессе.
47. Анализ рынков инноваций.
48. Инновационные стратегии.
49. Матрица С.Д. Ильенковой.
50. Матрица А.А. Кутейникова.
51. Матрица БКГ.
52. Матрица Ф. Котлера.
53. Договор.
54. «Паушальные» соглашения.
55. Соглашения «роялти».
56. Фьючерсные сделки.
57. Опционы, «свопы».
58. Принципы расчета процентных соотношений.
59. Оговорки в договорах.
60. Индексная оговорка.
61. Валютная «корзина».
62. Валютная «змея».
63. Финансовый леведредж.
64. Бизнес-конфликты.
65. Антиконфликтные стратегии.
66. Антиконфликтные тактики.
67. Виды рисков в инновационном менеджменте.
68. Страхование рисков.
69. Пропорциональное и непропорциональное страхование.
70. Франшизы.
71. Бенчмаркинг.
72. Стиль, мода, фетиш.

### МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ (ОПТИМАЛЬНЫЙ ПУТЬ К ГЛАВНОЙ ЦЕЛИ БИЗНЕСА)

---

Цель — это идеальный конечный (желательный) результат. Стратегия, как мы уже знаем, это — *оптимальный* путь к избранной цели.

Главный *показатель* успеха любого предпринимательства (по новой философии Билла Фромма) — *динамика* его доли на рынке аналогичных товаров. Главная *цель* — рост доли рынка.

Оптимальный путь к достижению этой цели — разработка маркетинговых стратегий, их анализ, оценка и выбор наилучшей по тем критериям, которые позволят сохранить лидерство на длительную перспективу, а не только в ближайшем будущем.

Когда оптимум по объективным причинам в сложившемся положении недостижим, то приходится остановиться на *рациональном* (для данных условий) решении, особенно если непринятие никаких действий грозит кризисом или крахом (иначе называется — *кризисное* решение). Рациональное решение, принимаемое под давлением обстоятельств, не должно перекрывать возможности в будущем перейти к оптимальному пути, по которому предстоит пойти сразу, как только удастся справиться с влиянием неблагоприятных условий.

*Маркетинг — это наука о стратегиях удовлетворения потребностей и способах исследования общественных и индивидуальных покупательских предпочтений, а также величины возможного спроса (и в том числе — платежеспособного спроса, не всегда в*

полной мере представленного на рынке). Наука должна исследовать и открывать новые возможности и устранять угрожающие тенденции, чтобы практика (на основе теоретических рекомендаций) смогла выработать тактические ходы, поставить и решить задачи, способные стать ступеньками к достижению целей.

Такие исследования стали особенно актуальными после смены парадигм<sup>4</sup> в этой науке:

- Старая парадигма сбыта гласила: «мы должны суметь продать все, что произведено нашим предприятием». Этим утверждался *диктат производителя*.
- Новая парадигма маркетинга К. Маккоомика – Ф. Котлера: «мы должны производить только то, что необходимо потребителям». Таким образом был на деле осуществлен переход к *диктату потребителя*.

Фундаментальной проблемой, которую решала наука раньше считалось *стимулирование сбыта*. Это было важно лишь до тех пор, пока производство не удовлетворяло даже основных общественных потребностей, и покупатели не могли позволить себе *выбирать* только наиболее качественные товары.

Рост производительности труда, обусловленный научно-техническим прогрессом, позволил насытить рынок товарами настолько, что появились излишки; а конкуренция, способствующая повышению качества товаров и услуг, дала возможность выбора для потребителей, все более приближая диктат покупателя.

Это изменило суть маркетинговой стратегии. В соответствии с новой парадигмой маркетинга (выдвинутой К.Маккоомиком и развитой Ф.Котлером), необходимо:

- 1) главное — выявить общественно значимую потребность, что особенно трудно, если она еще не представлена (или не в полной мере представлена) на рынке платежеспособным спросом;
- 2) исследовать весь спектр платежеспособного спроса и широко распространенные индивидуальные потребительские предпочтения;

---

<sup>4</sup> Смена парадигм в науке означает (по Т. Куну) научную революцию.

- 3) разработать товар/услугу, удовлетворяющие наилучшим образом имеющуюся потребность, и предложить дополнительное обслуживание и/или выгоды по сравнению с конкурентами и имитаторами;
- 4) установить на предлагаемый товар соответствующую его качеству и общественной стоимости цену (по возможности ниже конкурентной) или выступить в средствах массовой информации с убедительным обоснованием своей ценовой стратегии «премиальными наценками» за качество и надежность (как фирма «Катарпиллер» на свои дорогостоящие, но все же очень популярные тракторы);
- 5) иногда потребность нужно предугадать (это касается идей новых товаров, которые еще только проектируются), что тоже бывает не легко; а затем убедить население, что удовлетворение такой потребности способствует повышению качества и уровня жизни.

Как сформулировал Питер Дракер: «Цель маркетинга — сделать усилия по сбыту ненужными. Его цель — так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами»<sup>5</sup>. Покупатель должен искать и быстро находить (задачей бизнеса должно стать информационное обеспечение) нужный товар, а не товар должен навязываться потребителю рекламой.

Тем более, что рекламе уже мало кто верит. Она вставляется в рейтинговые передачи как досадная помеха, которую в лучшем случае используют как возможность отвлечься от экрана (в худшем — пережидают с тихой ненавистью, ища огрехи для придирок, и твердо решая: ни на что на свете никогда не покупать так надоедливо рекламируемые товары, которые горе-производители давно уже никак не могут «сбагрить»).

Иногда особенно трудно оценить будущие потребности в только что появившемся товаре. Например, когда были созданы первые компьютеры, стоившие более пятидесяти тысяч долларов, можно было предположить, что приобрести такую технику смогут лишь Пентагон, ЦРУ,

ФБР, Белый Дом и, может быть, несколько акул бизнеса. Только миниатюризация и снижение стоимости на порядок цифр, помогли расширить рынок этого товара (сделать предметом массового спроса, а значит, и производства). Это трудно было даже представить создателям и проектировщикам (фирма «Ксерокс», например, распродала дешево многие свои ноу-хау, не надеясь заработать на их массовом производстве, которое тогда представлялось совершенно ненужным).

Маркетинговые стратегии (в отличие от тактики) разрабатываются на основе исследований, анализа потребностей, перспектив и рынков, составления наиболее желательных и вероятных прогнозов *развития* (иногда и *роста*, но нужно помнить, что росту могут быть поставлены внешние препятствия).

Маркетинговые исследования снижают уровень неопределенности будущего, для чего должны отслеживать и анализировать все открывающиеся возможности и наиболее вероятные угрозы.

### 3.1. Виды анализа

**Анализ** — это логический прием, метод исследования, состоящий в мысленном или практическом разделении изучаемого предмета на составные части (элементы, свойства, признаки, отношения), каждый из которых затем рассматривается как отдельно, так и в составе целого, для того, чтобы потом соединить полученные знания с помощью другого логического приема — *синтеза*, в целое, обогащенное новыми представлениями [Лс, 34 – 35].

Аналитическая работа необходима менеджеру для выявления перспектив и возможных проблем предпринимательства, возникновение которых связано с тенденциями, формирующимися в охваченной сфере и требующими вмешательства (своевременной коррекции).

### 3.2. PEST-анализ (GETS-анализ)

PEST-анализ помогает предпринимателю понять внешние макросоциальные и политические, макроэко-

номические и наиболее общие технико-технологические обстоятельства, влияющие на основные, учитываемые бизнесом, условия роста и развития.

**P** — означает «политические» составляющие обстановки, в которой приходится действовать предпринимателю (стабильность или политическая напряженность, перевороты, законодательные ограничения).

**E** — экономические условия функционирования (подъем или спад, оживление или кризис перепроизводства, инфляция, безработица).

**S** — социальная обстановка (классовый мир или неразрешенные противоречия).

**T** — технико-технологические составляющие перспектив развития избранной сферы бизнеса.

В некоторых учебниках тот же анализ преподается как GETS-анализ:

**G** — (Government — правительство), имеется в виду также политическая обстановка и законотворческая деятельность правительства в отношении к предпринимательству.

**E** — (Economy — экономика), или экономическая обстановка.

**T** — (Technology — технология), уровень развития технологии.

**S** — (Society — общество), или социальное взаимодействие в государстве.

Важно не то, как будет назван анализ, который в любом случае необходимо провести, а существо рассматриваемых в ходе него процессов.

### 3.3. SWOT-анализ

Проведение SWOT-анализа дает возможность менеджеру выявить:

**S** — (от англ.: «Strengths» — «силы») сильные стороны конкурентной позиции (не только своей, но и соперников).

**W** — от англ.: «Weaknesses»; это — «слабые» моменты, которые способны поставить под удар дальнейшее развитие (или рост) бизнеса (в том числе и конкурирующего).

**О** — от англ.: «Opportunities», то есть все существующие «возможности» и те, которые необходимо сформировать для успеха в перспективе (возможности соперников тоже лучше изучить, чтобы перехватить или суметь воспрепятствовать использованию).

**Т** — от англ.: «Threats», что значит «угрозы» бизнесу, которые должны быть отслежены и преодолены (а так же выявлены угрозы для конкурентов, которые могут быть использованы с выгодой для собственного дела).

### 3.4. Анализ потребностей

Филип Котлер советует прежде всего ориентировать производство на удовлетворение потребностей. Для этого о них нужно каким-то образом узнать (наилучшие подсказки дают опросы клиентов), затем догадаться, как оценить их величину, и, наконец, предположить, какую цену люди согласятся заплатить за удовлетворение каждой из имеющихся потребностей на различных стадиях (новинка-редкость, немногие обладатели, есть у большинства, мало кто не имеет).

Вначале затраты на создание нового продукта бывают очень высоки, пока он выпускается штучно (как товарный образец).

Когда налажено серийное производство, стоимость новых товаров начинает тяготеть к общественно необходимым затратам, но в цены еще включается сверхприбыль, если конкуренция не особенно высока. Вот тогда необходимо решить, что важнее: высокая сверхприбыль, служащая приманкой для конкурентов, или снижение нормы прибыли на каждой единице товара с увеличением массы прибыли и отпугиванием соперников (их первоначальные вложения в этом случае окупятся очень не скоро, а уж прибыль могут и совсем не принести, если вы пойдете на массовое производство и еще раз снизите цены).

Самые доступные цены обеспечивает только массовое производство товаров, когда происходит выравнивание прибыли по сравнению со среднеотраслевой.

Исследовать потребности, особенно не представленные платежеспособным спросом на рынке, довольно сложно. Это — настоящая научно-исследовательская работа. Налаживать ее учит Билл Фромм [26].

### 3.5. Анализ рынков

Анализировать платежеспособный спрос следует на рынках.

Анализ рынков Г.Д. Ковалева [Гл.2:32,55] выделяет следующие возможные ситуации:

1 — 1	(двухсторонняя монополия);
1 — np	(неограниченная монополия)
1 — n	(ограниченная монополия)
np — 1	(монопсония)
n — 1	(ограниченная монопсония)
n — np	(олигополия)
np — n	(олигополия)
np — np	(неограниченная, свободная конкуренция)

Билл Фромм анализ рынков советует производить:

- при помощи статистических данных;
- данных муниципалитетов и других учреждений, например, дающих разрешения на строительство или сертификаты (патенты) на любую другую деятельность;
- среди покупателей, клиентов, пользователей (путем опросов, анкетирования, привлечения к дегустациям и пробному использованию товарных новинок);
- среди конкурентов и имитаторов.

Лучшую помощь в определении несовершенств нашего товара способен оказать рассерженный покупатель, явившийся с рекламацией, поэтому главное — суметь побороть в себе естественное в таких обстоятельствах раздражение, и внимательно его выслушать (с намерением понять).

### 3.6. Принципы конкуренции

В новой философии бизнеса Билл Фромм выделил 23 принципа конкуренции:

Принцип № 1. Удобство потребителя

Потребитель выбирает вашу фирму, так как она:  
— близко расположена;

- предлагает внушительный выбор товаров;
- дает возможность приобрести товары в удобное время.

#### **Принцип № 2. Разнообразие товаров**

Вас выбирают потому, что предлагаете:

- широкий выбор товаров;
- богатство моделей, расцветок и т. п.;
- разнообразие цен;
- множество сортов.

#### **Принцип № 3. Обслуживание**

Вас предпочитают в связи с предложением:

- доставки;
- установки;
- продаж в кредит;
- ремонтных услуг;
- консультаций;
- гарантийных обязательств или обкатки.

#### **Принцип № 4. Индивидуальный сбыт**

Потребитель выбирает вашу фирму благодаря мастерству специалистов по реализации или персонала дилерских контор, в особенности если товар:

- сложен;
- делается на заказ;
- дорог.

#### **Принцип № 5. Особенности товара**

Вашу фирму выбирают, так как ваш товар:

- функционален;
- универсален;
- долговечен;
- прост в обращении.

#### **Принцип № 6. Рыночная ниша**

Потребитель привержен вам потому, что вы удачно заняли рыночную нишу, которую другие не распознали и не сумели заполнить.

#### **Принцип № 7. Качество товара**

Ваш товар лучше, чем у конкурентов, по:

- внешнему виду;
- поведению в эксплуатации;
- эффективности.

**Принцип № 8. Цена товара**

Потребитель выбирает вашу фирму, так как в условиях рыночного многообразия ваш товар практически неотличим от товара конкурентов, но вы продаете его по более низким ценам.

**Принцип № 9. Имидж товара**

Потребитель выбирает ваш товар, так как он:

- соответствует моде;
- престижен;
- имеет добрую славу.

**Принцип № 10. Реклама**

Вас предпочитают потому, что вы удачно используете рекламу через:

- средства массовой информации — телевидение, радио, газеты и журналы, а также почту;
- саму продукцию, например, используя рекламную упаковку.

**Принцип № 11. Особые отношения с потребителем**

Потребитель выбирает ваш товар благодаря:

- личным контактам с вами;
- установившимся между вами отношениям взаимопомощи;
- постоянному обмену информацией между вами;
- договоренности о координации сбыта;
- принадлежности к одной и той же торговой ассоциации.

**Принцип № 12. Каналы распространения товара**

Потребитель выбирает вашу фирму, так как вы удачно расположили и привлекательно оформили пункты сбыта.

**Принцип № 13. Удовлетворени претензий потребителя**

Потребитель привержен вашей фирме, так как вы готовы удовлетворить как серьезные, так и второстепенные его требования к вашему товару.

**Принцип № 14. Модификации товара**

Вы предлагаете больше всего модификаций нужных товаров.

**Принцип № 15. Адаптация товара**

Вы готовы приспособить товар к персональным требованиям покупателя.

**Принцип № 16. Некоммерческие формы информации**

Вас выбирают потому, что верят:

- высказываниям общественных деятелей;
- прессе;
- молве;
- материалам научных исследований.

**Принцип № 17. Упаковка товара**

Потребитель выбирает ваш товар, так как его упаковка имеет:

- хороший дизайн;
- высокие эксплуатационные свойства;
- фирменный знак (торговую марку).

**Принцип № 18. Продвижение товара к потребителю**

Потребитель предпочитает вашу фирму благодаря:

- рекламным образцам;
- отрывным талонам для заказа;
- выигрышным вкладам;
- приложению сопутствующих товаров;
- торговым льготам.

**Принцип № 19. Общественный контроль**

Вас выбирают потому, что вы демонстрируете:

- соблюдение принятых норм;
- социальную ответственность;
- полную финансовую открытость.

**Принцип № 20. Стимулирование сбыта**

Ваша фирма выигрывает благодаря:

- закупочной политике;
- ценовой политике;
- скидкам и льготам;
- скоординированной рекламе;
- демонстрации товаров;
- выставкам сопутствующих товаров.

**Принцип № 21. Изучение рынка**

Вы умело используете свои знания о потребителе:

- его доходах;
- уровне его образования;
- его профессиональной принадлежности.

### Принцип № 22. Технологический уровень

Потребитель выбирает вашу фирму, так как вы располагаете технологическими новшествами и патентами и успешно их используете.

### Принцип № 23. Организация продаж

Потребитель выбирает вашу фирму потому, что вы быстро восполняете запасы продукции в должном ассортименте, а также неустанно заботитесь о бесперебойном снабжении дилера при минимальных расходах с его стороны.

Применение этих принципов способствует выработке победной стратегии в конкурентной борьбе.

## 3.7. Матрицы выбора маркетинговых стратегий

Среди первых исследователей, предложивших матричный метод выбора стратегий была Бостонская консультативная группа (БКГ), предложившая упрощенную матрицу, так называемый «Бостонский квадрат» [90]:

Здесь стратегии предлагается различать в зависимости от рыночной и технологической позиций бизнеса:

В I-ом сегменте рассматривается ситуация (названная «звездной»), когда и рыночная и технологическая позиции сильны; тогда советуют: лучше всего продолжать наращивание темпов роста. Но мы знаем, что *росту* могут быть поставлены внешние границы, и только *развитие* не встретит сопротивления в своем внешнем окружении.

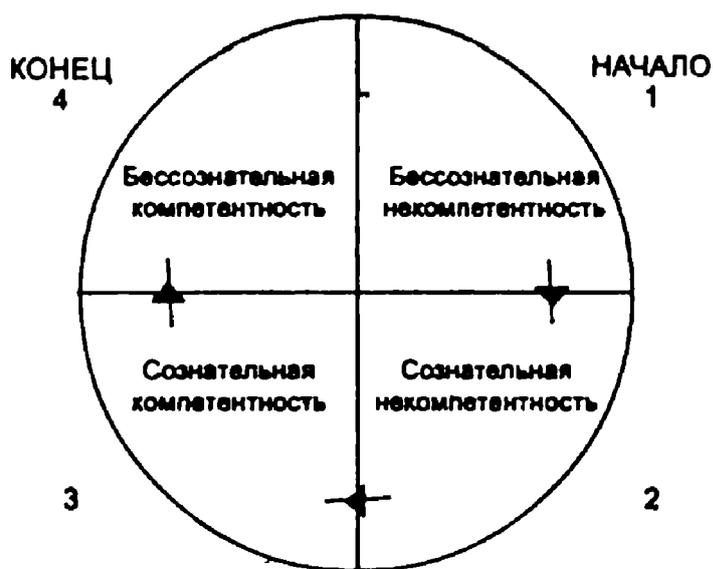
Во II-ом сегменте, при высоком развитии технологий доля рынка остается низкой (названа такая ситуация «трудный ребенок»). Такое положение возможно при неготовности потребителя к переходу с традиционных товаров (услуг) на высокотехнологичные товары/услуги, способные лучше удовлетворять потребности, но требующие дополнительных навыков или знаний. Здесь лучше всего усилить рекламную компанию, устраивать презентации, раздавать пробные товарные образцы и искать новые рынки сбыта.

В III-ем сегменте, при низких темпах технологического совершенствования производства доля рынка оста-

ется высокой (позиция «дойной коровы»), и поэтому якобы не требует смены стратегического мышления. Но «почивание на лаврах» в таком положении чревато потерей конкурентоспособности в дальнейшем, что может привести и к уступке завоеванной рыночной ниши.

В IV-ом сегменте, при слабых и технологической, и рыночной позициях (ситуация образно названная «собакой»), Бостонская консультационная группа советует предпринимателям сворачивать производство и уходить с рынка. Но и здесь тоже лучше не спешить терять (пусть небольшую) рыночную нишу. Лучше разобраться, как усовершенствовать товар и расширить круг потребителей.

А.А. Кутейников попытался расширить спектр ситуаций матрицы БКГ, введя промежуточные градации между «сильной» и «слабой» позициями:



Недостаток матрицы А. Кутейникова в том, что в ней остались не проанализированными более половины вновь введенных сегментов, а значит, вряд ли имело смысл их вводить (разве лишь для увековечивания своего имени в науке).

Ф.Котлер рассматривает в своей матрице тоже большее число параметров, но в отличие от А.Кутейникова не оставляет непроанализированных сегментов.

Ф. Котлер предлагает основные маркетинговые стратегии в следующей таблице:

		Цена		
		Высокая	Средняя	Низкая
Качество	Высокое	Стратегия премиальных наценок	Стратегия глубокого проникновения на рынок	Стратегия ценовой войны
	Среднее	Стратегия завышенной цены	Стратегия среднего уровня	Стратегия доброкачественности
	Низкое	Стратегия ограбления	Стратегия показного блеска	Стратегия имитаторства

Фирмам, дорожающим своей репутацией, Ф. Котлер не рекомендует применять стратегии имитаторства и показного блеска. Ему можно возразить: ведь показной блеск весьма кстати на маскарадах и карнавалах, на театральных представлениях, в елочных украшениях и на многих телешоу. А имитация сладости помогает больным диабетом побаловать себя без ущерба для здоровья.

Маркетинговые стратегии (в отличие от сбытовых) формируются на основе идеологии (философии) бизнеса и подчинены цели обеспечить в будущем силами корпорации удовлетворение основных общественных потребностей, или всего имеющегося и прогнозируемого спроса (даже если он не сразу будет обеспечен достаточной платежеспособностью населения) на продукцию избранного профиля.

Основные принципы маркетинга включают [25,21]:

- Нацеленность на достижения конечного практического результата производственно-сбытовой деятельности; эффективную реализацию товара на рынке в плановых количествах, что означает овладение определенной долей рынка в соответствии с долговременной целью, намеченной предприятием.
- Направленность предприятия не на сиюминутный, а на долговременный результат маркетинговой работы, что требует особого внимания к прогнозным исследованиям, разработки на основе их результатов товаров рыночной новизны, обеспечивающих высокоприбыльную деятельность.

- Применение в единстве и взаимосвязи тактики и стратегии активного приспособления к требованиям потенциальных покупателей с одновременным целенаправленным воздействием на них.

Признавая сбыт лишь верхушкой маркетингового айсберга (одной из функций, да и то не слишком существенной), Ф.Котлер главным считает:

- Выявление потребительских нужд.
- Разработку подходящих товаров.
- Установление подходящей цены.
- Налаживание системы распределения и эффективного стимулирования продаж.

Главное же в маркетинговых стратегиях — это их целевая направленность и системность. Только комплексность мер, а не отдельные (пусть даже важные) шаги могут способствовать успешности разработки и внедрения стратегий.

Важнейшее из современных направлений развития маркетинга — *сетевой* (Multilevel Marketing — MLM, или дословно: многоуровневый маркетинг, общепринятое сокращение — МЛМ), который обеспечивает продвижение высококачественного товара среди друзей, родственников и знакомых при помощи личных контактов и связей.

Сетевой маркетинг отлично подходит, если:

- У Вас есть продукт или товары, которые нужны всем без исключения.
- Вы обладаете способностью создавать и вести за собой себе подобных последователей.
- Вы понимаете преимущество жизненной философии — работать на себя, а не на «чужого дядю»<sup>6</sup>.
- В сетевом бизнесе чем большему числу людей Вы помогли, тем большим успехом Вы сами стали располагать.

---

<sup>6</sup> Здесь я дала свою интерпретацию, так как в первоисточнике («за того парня») представляется грубой и, может быть, даже кощунственной, если издевается над словами песни «и живу я на земле... за себя и за того парня», погибшего на войне.

- МЛМ не привязан ни к какому конкретному продукту или технологии. Возможность обновления, заложенная в самой концепции, позволяет индустрии гибко вписываться в постоянно меняющийся рынок.

Таким образом, МЛМ является экономической волной будущего, логичным шагом в эволюции свободного предпринимательства [25, 275].

### Рекомендуемая и цитированная литература:

1. Бизнес. Оксфордский толковый словарь: англо-русский. М.: Прогресс-Академия, 1995.
2. Дайян А. и др. Академия рынка. Маркетинг. М.: Экономика, 1993.
3. Диксон П.Р. Управление маркетингом. М.: Бином, 1998.
4. Динкевич А. Японская экономика: слагаемые успеха // Экономика и жизнь, 1993, № 24.
5. Дихтль Е., Хершен Х. Практический маркетинг. М.: ИНФРА-М, 1996.
6. Дон Фуллер. Управляй или подчиняйся! Проверенная тактика эффективного менеджмента. М., 1992.
7. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2001.
8. Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. М., 1998.
9. Дэниелс Дж. Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес. М.: Дело, 1994.
10. Иосефович Н. Ты — босс! Как стать толковым руководителем. М.: Вече, 1995.
11. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М.: Прогресс, 1987.
12. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990.
13. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. СПб.: Питер, 1998.
14. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
15. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. СПб.: Наука, 1996.
16. Макконелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2 т. М.: Республика, 1992.
17. Маркетинг: Учебник / Под ред. А.Н.Романова. М.: ЮНИТИ, 1995.
18. Маркс К. Капитал // Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Т. 23 – 25, Ч. I – II.
19. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2000.
20. Мизес Л.фон. Бюрократия. Запланированный хаос. Антикапиталистическая ментальность. М.: Дело, 1993.

21. *Рэнн С., Коллинз Т.* Новый маркетинг. Челябинск, 1997.
22. *Сэндигж Ч., Фрайбургер В., Ротцолл К.* Реклама. Теория и практика. М.: Прогресс, 1989.
23. *Синк Д.С.* Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М.: Прогресс, 1989.
24. *Татеиси К.* Вечный дух предпринимательства: отбор и подготовка менеджеров. М.: Московский бизнес, 1990.
25. *Федько В.П., Федько Н.Г.* Маркетинг. 100 экзаменационных ответов. М.: Ростов н/Д.: МарТ, 2003.
26. *Фромм Б.* Десять заповедей бизнеса и как их нарушать. М.: Текст, 1995.
27. *Хайек Ф.А.* Общество свободных. London: Ov. P. I. Ltd, 1990.
28. *Хайек Ф.А.* Пагубная самонадеянность. Ошибки социализма. М.: Новости, 1992.
29. *Хейне П.* Экономический образ мышления. М.: Дело, 1992.
30. *Хоскинг А.* Курс предпринимательства. М.: Международные отношения, 1993.
31. *Швальбе Б., Швальбе Х.* Личность, карьера, успех. М.: Прогресс, 1993.
32. *Шепель В.М.* Настольная книга бизнесмена и менеджера. М.: Финансы и статистика, 1992.
33. *Энкельманн Н.Б.* Власть мотивации. Харизма, личность, успех. М.: Интерэксперт, 1999.
34. *Энтони Р.* Преодолеть невозможное: Искусство конструктивного мышления. СПб.: Питер, 1997.
35. *Busse, Franz-Joseph:* Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft. Muenchen; Wien: Oldenburg, 1998.
36. *Dahringer Lee D., Muehlbacher Hans.* International Marketing. N.Y., 1993.
37. *Doemer D., Horvath P., Kagermann H.* Praxis des Risikomanagement. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag, 2000.
38. *Drukarczyk J.* Finanzierung: eine Einfuehrung. Stuttgart; Jena: G. Fischer, 1993.
39. *Ernst & Young:* Risk Insight Session, Mai 2000.
40. *Paliwoda Stanley J.* International Marketing. Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford, 1993.
41. *Schulze D.* Die Berichtterstattung ueber Risiken der kuenftigen Entwicklung im Lagerbericht nach dem Kon Trag. Aachen: Shaker Verlag, 2001.
42. *Toffler A.* Future Shock. L., 1970.
43. *Oxford dictionary of English etymology.* Oxford: Clarendon press, 1978. XIV, 1024 p.

Кадровому менеджменту (или управлению персоналом) очень трудно доказать свое право на независимое существование и обосновать претензии на научный статус, пока эта дисциплина не выделила свой предмет, не исследуемый никакой другой наукой.

Управление персоналом всегда соперничало с менеджментом за право исследовать:

- *управленческие отношения в социально-экономических системах;*
- *мотивацию и стимулирование;*
- *стресс (требование к перестройке организма в ответ на изменения внешних условий), дистресс (требования, превышающие способности человеческого организма к адаптации) и эвстресс (счастливую увлеченность своим делом, граничащую с трудоголизмом и перфекционизмом);*
- *манипулирование и ассертивность (умение противостоять манипулированию и управлять людьми без него);*
- *проблемы коммуникаций и коммуникативности в деловом общении;*
- *конфликтологию;*
- *организационную культуру;*
- *философию и политику бизнеса и менеджмента.*

менеджмента, и уж совсем трудно доказать, что это обособление правомерно.

Управлять людьми — неправильное изречение (и формулирование проблемы). Человеком как личностью нельзя управлять (это будет восприниматься как манипулирование), да не нужно даже и ставить такую задачу.

В процессе управления производством *необходимо*, и вполне *достаточно*:

- профессионально руководить *конкретным* трудом (в трактовке К.Маркса — специфическим, создающим конкретную *потребительную стоимость*: сапоги, ткани, утварь, пироги и др.) работников;
- экономически стимулировать *абстрактный* труд (общественно нормальные затраты умственной и физической энергии, образующие *стоимость* товара);
- мотивировать стремление работников к достижению *целей* организации;
- обеспечивать благоприятную атмосферу сотрудничества и взаимопомощи в трудовом коллективе (*морально-психологический «климат»*).

Последний пункт, в связи с исследованиями Элтона Мэйо, оказался настолько важным для управляющих, что это обусловило преподавание в школах бизнеса дисциплины «Управления персоналом», хотя для построения такой *науки* нет объективных логических оснований. Это лишь один из разделов менеджмента, который правильнее и лучше всего назвать: «Кадровым менеджментом».

Кадровый менеджмент, конечно, можно усвоить и при изучении отдельным курсом, но нужно хорошо понимать, что основные направления управленческого воздействия задаются необходимостью решения главных производственно-экономических и социально-психологических проблем (уже перечисленных). Без этого проблематика кадрового менеджмента не опирается на солидный научный фундамент, а повисает в воздухе, будучи эклектическим набором сведений, который всегда можно дополнить и/или оборвать на

любой странице. Поэтому нет ничего удивительного в издании учебников по управлению персоналом, листах которых приближается к тысяче страниц, где нет логики исследования, а значит, и логичного изложения накопленного практического материала. Автор видит свою задачу во внесении логики в этот раздел менеджмента.

На заре становления человеческого общества, при первобытно-общинном строе, принуждать к труду людей могли голод (так называемая «дисциплина голода») и старейшины, власть которых опирались на знания (власть знати), жизненный опыт и традиции предыдущих поколений. Это еще нельзя было назвать «управлением персоналом». Все понимали, что община не выживет, если кто-то не станет работать. Производительность труда (точнее охоты и собирательства) была такой низкой, что не имело смысла захватывать в плен врагов, человеку трудно было прокормить даже себя самого.

Повышение производительности труда привело к рабовладельческому строю, когда стала господствовать «дисциплина палки» надсмотрщика. И все же это едва помогало: в Америке при сравнении свободного труда Севера с рабовладельческим Югом, всегда проигрывал труд рабов.

В эпоху феодализма опять голод продолжал интенсифицировать труд крестьян, но любовь к земле и относительная свобода (исключая российское крепостничество) помогали людям переносить многие тяготы земледелия.

Ремесло и искусство были, пожалуй, первыми творческими трудовыми процессами, где указания голода не имели того решающего значения при целеполагании, как до и после этой эпохи. Но полностью игнорировать насущные нужды труженика нельзя было и тогда.

Начальный этап капиталистического накопления (уже в мануфактурный период разделения труда и специализации) тоже описан классиками как господство голода, когда разорившиеся крестьяне, как милость выпрашивали возможность работать в промышленности по 14–16 и более часов в ужасающих условиях, лишь бы не умереть от голода.

При конвейерном производстве окончательно разрушился сложный ремесленный труд. Он становился все более «простым» (осуществлялась так называемая «редукция» — деление, упрощение труда) и человек превращался в «придаток машины». Это делало труд бессодержательным и поэтому неинтересным, обостряло социальную напряженность на производстве и в обществе в целом.

Тогда (из-за низкого уровня развития производительных сил) не мог еще быть поставлен вопрос об улучшении управления трудом с целью повышения удовлетворенности им и человеческими отношениями в трудовых коллективах. Поставить эти современные проблемы помогло значительное повышение производительной силы труда, вызванное научно-техническим прогрессом.

Многие ученые связывают дальнейшую эволюцию трудового процесса с восстановлением в нем творческих начал ремесла и искусства. Более того, считают, что, когда это произойдет, труд станет настолько престижным и вожделенным делом, что придется часть населения (низшие классы) специально оболванивать развлечениями, помогающими структурировать их время жизни, чтобы они не чувствовали бессмысленности (бесцельности) своего существования, для уменьшения конкурентного давления на арене творческого труда.

Хотя, как могут конкурировать между собой классы, имеющие разный доступ к образованию? Уже на стадии подготовки к труду могут быть воздвигнуты непреодолимые барьеры. Для понимания многих современных проблем (а не только для их решения, тем более — снятия или предупреждения) нужно трезвое и гибкое (*латеральное* по терминологии Эдварда де Боно) мышление, которому учат еще не во всех элитных школах.

Социальная справедливость должна подразумевать, что все-таки каждому должны быть предоставлены равные возможности на жизненном старте, чтобы только от личного выбора и собственных усилий могли зависеть судьба и творческая карьера человека, а не от социальных ограничительных барьеров и условий существования.

Только творческий труд может создать изобилие материальных благ и услуг, но сам он чреват трудоголизмом и перфекционизмом, которые должен уметь лечить менеджмент (подробнее в «Болезнях менеджмента» [11, 15 – 16]).

### **Формы власти**

Управление, в основном, опирается на *власть* (средство осуществления любой политики). Власть может принимать разнообразные формы.

Р.Френч и Б.Рэйвен, исследователи в области власти и руководства, разработали удобную классификацию основ власти. Согласно их классификации, имеется пять основных форм власти:

1. **Власть, основанная на принуждении.** Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать его таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности. Эта власть влияет через страх, и недостаточно эффективна, если проводится грубо и не предлагает конкретных мер (как компания «Охайо Белл» в фильме о перспективах национализации в случае недостаточно рентабельной работы). Только малые дозы страха влияют на интенсификацию усилий, большие — приведут к затратам по поиску замены (вызывают отчуждение, желание мести) работника. Человек многим способен поступиться ради личной свободы.
2. **Власть, основанная на вознаграждении.** Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие. Эта власть основывается на положительном подкреплении с целью добиться желаемого поведения. Исполнитель не сопротивляется такому влиянию. Дж.П.Коттер предлагает усилить эту власть путем периодически оказываемых личных одолжений с целью создания чувства обязанности и благодарности. Пределы такой власти определяются ресурсами организации.

3. **Экспертная власть.** Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность. Это влияние опирается на разумную веру в ценность знаний и компетентность руководителя. Но возрастающая сложность технологий требует знания множества деталей всех операций, что не под силу одному руководителю. Необходимы консультации специалистов, влияние путем убеждения (логики, а не эмоций), а лучше участия в управлении (так называемая «партиципативность»).
4. **Эталонная власть (власть примера).** Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.
5. **Законная власть.** Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание, и что его или ее долг — подчиняться им. Он или она исполняют приказание влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому законную власть очень часто называют традиционной властью. Законная власть бывает действительна тогда, когда подчиненный повинется указаниям руководителя только потому, что он или она стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми.

«Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого руководитель может заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей организации. Они также являются средствами, которые могут быть использованы неформальным лидером, чтобы помешать достижению целей организации» [39, 468 — 474, курсив мой — В.Щ.].

Этот глагол «заставить» настолько манипулятивен, что его не хотелось даже повторять за такими солидными авторами, как М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури.

Лучше всего работают люди, которых не заставляют и не стимулируют, а воодушевляют и мотивируют.

Кадровый менеджмент должен это очень хорошо понимать и уметь применять.

### **Стили управления**

«Стиль руководства — это обобщенные виды поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей» [39, 695].

Существует несколько стилей управления:

*Патерналистский* (отечески-покровительственный) стиль управления. Это управленческие отношения по типу семейных, племенных, основанных на власти родительского авторитета, традиций и знаний старейшин рода. Эффективен только до определенного уровня личностной зрелости и профессиональной компетентности работника, потом, когда открывается «инстинкт мастерства», начинает сковывать инициативу и тяготить, как любая затянувшаяся опека.

*Авторитарно-патерналистский* (отечески-требовательный, командный) стиль характеризуется непрерываемым авторитетом и полновластием руководителя клана. Отнимает у подчиненных ответственность и инициативу, не позволяет самостоятельно принимать решения, и поэтому не позволяет повышать квалификацию и компетентность. Образуется порочный круг: подчиненным не доверяют ничего серьезного, наказывают за любую оплошность — они становятся безынициативными, — тогда в их способности перестают верить, и они тоже становятся не уверенными в себе. Потом руководитель перестает их уважать и считаться с ними (хотя сам добился этого).

*Административно-командный* (термин Г.Х. Попова) стиль управления основан на власти навязывать свою волю исполнителям и без колебаний пользоваться этой властью. Был характерен для советского периода партийного правления государством. Административно-командная система использовала экономическую зависимость каждого подданного, отсутствие средств к существованию у большинства населения и безальтернативность общественного производства, вынуждая работать интенсивно (или чаще — хотя бы делать вид, что это именно так).

*Лидерский* (опирающийся на высокую деловую компетенцию и моральный авторитет руководителя) — это способность всегда добиваться превосходных результатов. Иногда бывает *харизматическим* («харизма» — это власть, построенная на силе влияния личных свойств и таланта руководителя, положительной энергетике). Лидер — человек, способный зажечь других желанием следовать с ним вместе, могущий повести за собой к целям, которые он умеет «так сформулировать, что все остальное начинает казаться совершенно не важным» [С.Н. Парк, 160].

*Коллегиальный* стиль управления представляет собой привлечение к участию в принятии решений всех сотрудников (или тех, кого они могут касаться), основан на признании заслуг и способностей каждого работника, уважении и внимании к мнению каждого члена трудового коллектива.

*Либеральный (попустительский)*, предоставляющий сотрудникам максимальную свободу действий и широкие права. Бывает эффективен в творческих, научных, спортивных коллективах, среди увлеченных творческих людей. В производственных коллективах иногда складывается от неумения руководить, от панибратства (при выдвижении на роль начальника одного из членов коллектива, другие часто не воспринимают его приказы как обязательные к исполнению).

Попустительский стиль может выродиться в близко к нему примыкающую *анархию* — безвластие, что трудно даже отнести к стилю управления (это скорее отсутствие управления).

*Коучинг* — новый современный стиль менеджмента и управления персоналом (открытый Джоном Уитмором) состоит в умении вносить поправки в действия подчиненных тактично и таким образом, чтобы не отнимать у них инициативы и ответственности при принятии будущих решений и при проведении последующих работ.

*Командный коучинг* способствует эффективному сотрудничеству, обеспечивающему «сверхсуммарность» коллективных усилий, направленных на достижение целей организации.

## 4.1. Управленческие отношения

Управленческие отношения — это форма опосредования связи управленческого труда с трудом производственным для обеспечения ряда необходимых управленческих воздействий:

- ◆ *Профессионального* руководства конкретным трудом (в трактовке К.Маркса), создающим *потребительскую стоимость* товара.

- ◆ *Экономического* стимулирования оптимизации затрат умственной и физической энергии — *абстрактного* труда (в понимании К.Маркса), создающего *стоимость* товара.

- ◆ *Социально-психологического* взаимодействия в трудовом коллективе, обеспечивающего благоприятный морально-психологический «климат» среди сотрудников, способствующий удовлетворенности людей трудом и отношениями в команде.

Товар — это единство *потребительской стоимости* и *стоимости*.

Покупателя интересует *качество* товара как его способность наилучшим образом удовлетворить имеющуюся потребность (названная К.Марксом «потребительской стоимостью», которая создается профессионально компетентным конкретным трудом).

Производитель хотел бы получить при продаже товара эквивалент его *стоимости*, созданной абстрактным трудом.

Сотрудники хотели бы заниматься полезным, интересным трудом в команде, которая была бы значимой (*референтной*), уважаемой социальной группой для каждого из них.

### 4.1.1. Профессиональные управленческие отношения

Конкретный труд *характеризуется* качеством и производительной силой; он *создает* потребительскую стоимость.

Производительная сила этого труда зависит от фондо- и энерговооруженности, комплексной механизации и автоматизации, но не от интенсификации трудовых усилий. Измеряется *производительность труда* величи-

ной выработки продукции в единицу времени. Это настолько важный параметр, что академик А.И. Берг измерял скачками его роста важнейшие этапы развития человеческой цивилизации, считая что любой прогресс в конечном счете определяется и измеряется именно производительной силой труда.

*Качество* измерить гораздо труднее, но можно (с какой-то долей погрешности) оценить процентами изделий высшего качества в общем объеме выпуска, или отсутствием (уменьшением числа) рекламаций по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года.

Рабочий должен быть профессионалом высокого класса, чтобы создать высококачественный товар, а функциональный управляющий — еще большим профессионалом, чтобы суметь поправить его, если что-то иногда получается не так, как нужно.

Профессиональные управленческие отношения устанавливаются между функциональными подразделениями предприятия и работниками по поводу того, как лучше и производительнее нужно работать, чтобы изготовить нужную потребительскую стоимость (качественный полезный товар). А также как нельзя работать (с точки зрения техники безопасности и валеологии), чтобы не произошло нештатной ситуации, аварии, катастрофы.

#### **4.1.2. Экономические управленческие отношения**

Абстрактный труд (затраты умственного и физического труда) *характеризуется* интенсивностью и *создает стоимость* товара.

Но интенсифицировать труд рабочего можно очень ограниченно, лишь до его нормальной величины, а не до пределов утомляемости, что может привести к потере внимательности, оплошностям. Существуют пределы психологических и физиологических возможностей человеческого организма. Эксплуатация рабочего на пределе его человеческих возможностей приводит к аварийным ситуациям и даже катастрофе.

Экономические управленческие отношения устанавливаются должностной иерархией по поводу того, *что* именно должно быть сделано для достижения запланированных стоимостных результатов.

На субъективное желание достижения нормальной (индивидуальной для каждого человека) интенсивности труда можно воздействовать и при помощи экономического стимулирования. В этом случае индивидуальные возможности могут расшириться за счет заинтересованности в результатах труда (интерес намного повышает внимательность, расширяя поле сознания) или в вознаграждении.

Однако, пределы значимости вознаграждения задаются кривой Йеркса-Додсона-Хебба [51,151], которая показывает, что (после некоторого определенного предела) слишком высокая значимость вознаграждения подрывает трудовой энтузиазм и ведет к снижению трудовых усилий, и даже нежелательным, а зачастую и неэтичным поступкам ради получения очень ценной (пусть даже незаслуженной) награды.

Лучше, если стремление к вознаграждению не будет мешать росту качества, производительности и нормальной интенсивности труда, а также развитию внутриколлективных отношений взаимопомощи и сотрудничества.

### **4.1.3. Социально-психологические управленческие отношения**

Социально-психологические отношения устанавливаются в трудовых коллективах стихийно и складываются в неформальную структуру. В каждом коллективе образуются группы по интересам (профессиональным, дружеским, спортивным или разлекательным).

В каждой подгруппе выделяются «звезды», среди которых часто выдвигается «лидер» по личным качествам, ценным в этом коллективе (его невозможно навязать никакой формальной иерархией), но задачами руководителя этого подразделения должно стать отслеживание, изучение, анализ и развитие неформальной организации в наиболее благоприятную для достижения целей подразделения (лучше всего предприятия) сторону.

Существуют методы соционики и социометрии, которые помогут решить эти задачи наилучшим образом.

Это и есть задача руководителя по поддержанию управленческих социально-психологических отношений.

Социально-психологические управленческие отношения призваны *мотивировать* профессиональный рост (до достижения «инстинкта мастерства»), личностный рост каждого сотрудника и его трудовые достижения.

#### 4.1.4. Стимулирование и мотивация

*Мотивация* — это собственное внутреннее стремление к достижению поставленных целей.

*Стимулирование* — внешнее побуждение к достижению целей организации: заработная плата, премии, награды, похвала.

На рубеже XIX — XX веков впервые в истории была использована заинтересованность в *результатах* труда: вначале — материальная, применяемая Ф.Тейлором для *экономического стимулирования* его интенсивности.

В годы первых пятилеток в советской России появилось *моральное стимулирование*, которое составляло суть идеологического воздействия на трудящихся при «социализме».

На Западе появилась концепция «человеческих отношений» на производстве и внимания к нуждам и проблемам работников. Таким образом, осуществлялся подход к достижению социального партнерства среди участников производства материальных благ и услуг. Стал развиваться *патерналистский* (отечески-покровительственный) стиль управления персоналом, а затем и *партиципативность* (участие в управлении).

К середине XX века была поставлена следующая важнейшая проблема — достижение заинтересованности в *содержании* трудового процесса. Решалась она путем содержательного «обогащения» труда.

Огромный вклад в исследование мотивации труда внес Абрахам Маслоу. Его книга послужила не только учебником, но и образцом занимательного изложения научных результатов. Он выделил пять иерархических ступеней возвышения потребностей, отнеся первые две к первичным (или низшим):

1. Удовлетворение потребностей в еде, жилье, одежде и т. п.;

2. Удовлетворение потребности в безопасности (выплаты по временной нетрудоспособности, пенсии по инвалидности, старости и т. п.).

А следующие три — к высшим, или социальным потребностям:

3. Принадлежности к значимой социальной группе;
4. Самоутверждения в ней, завоевании уважения, признания;
5. Самореализации в труде.

С А.Маслоу не во всем согласился Фредерик Герцберг: он считал удовлетворение первичных потребностей не мотивирующим, а лишь «гигиеническим» фактором, — то есть, если работа не обеспечивает удовлетворения первичных нужд, то человек не станет ею заниматься.

Мотивирующими Ф.Герцберг признавал только высшие (социальные) потребности: в принадлежности значимому коллективу, самоутверждении в нем и росте (профессиональном и личностном).

Теория Дэвида Мак-Клеланда тоже не рассматривала как мотивирующий фактор удовлетворение первичных нужд. Его мотивации:

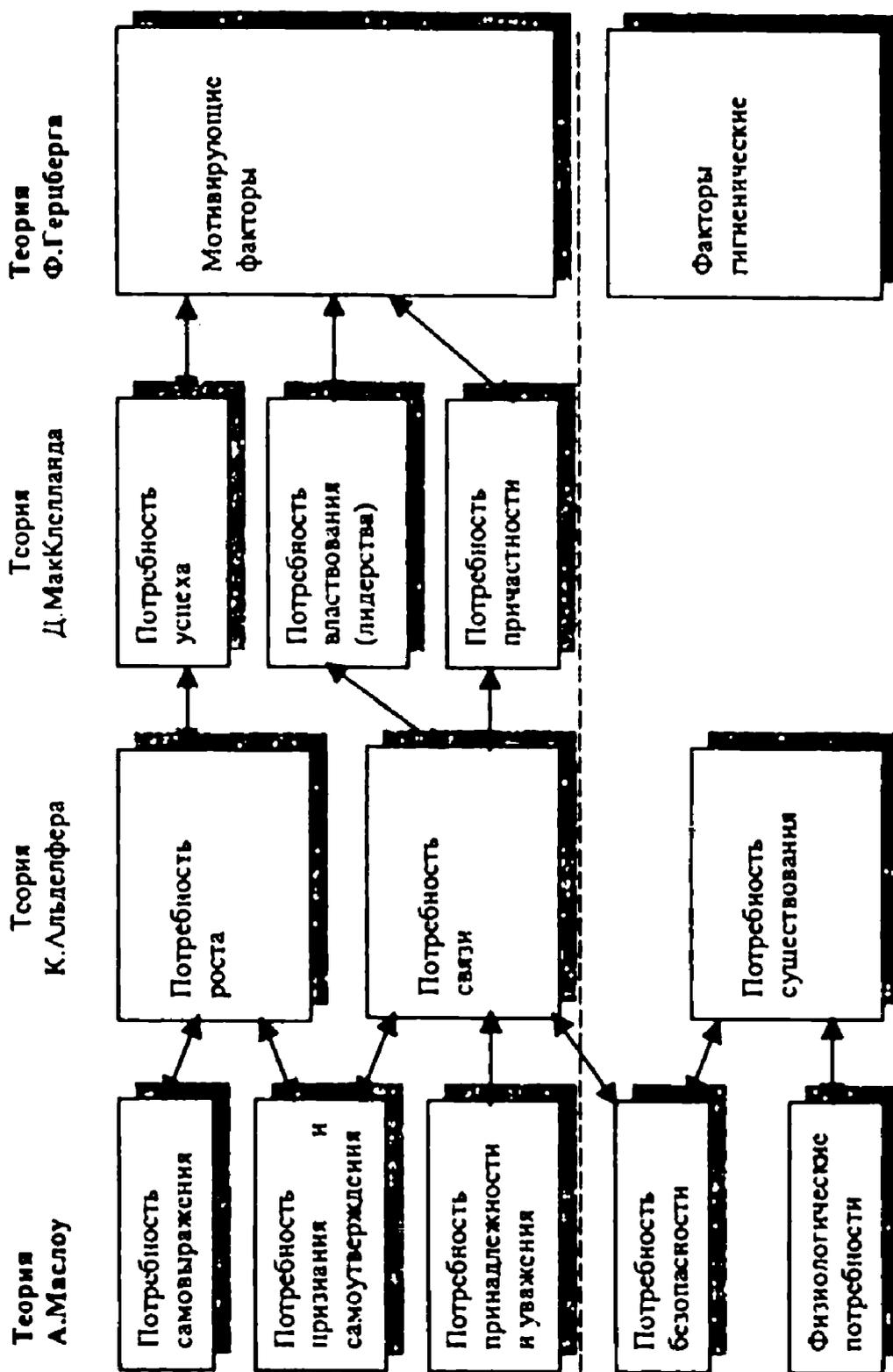
- начинаются с потребности в причастности к социальному коллективу;
- затем активизируется потребность власти (но без того оттенка, какой закрепился в русском языке за словом «властность»), скорее «лидерства», если сделать более точный перевод;
- потребность успеха — как высшая потребность.

Конечно, жизненный успех каждый понимает по-своему, и вот это собственное осознание успешности — важнейшая составляющая мотивации.

Теория Клейтона Альделфера:

- Не отвергает (как и А.Маслоу) мотивирующую силу потребности существования.
- Более высокой считает потребность в социальных связях.

Рис. 1. Соотношение групп потребностей в теориях мотивации [Гл. 1:14]



- Высшей мотивирующей считает потребность «роста».

Теорию *положительного подкрепления* желательных действий работников, все-таки больше оснований отнести не к мотивационным, а к стимулирующим.

Это основные «содержательные» теории мотивации, показывающие, чем возможно заинтересовать людей в эффективной работе.

Но не менее важно, как именно лучше вызвать этот интерес — на такой вопрос дают ответ «процессуальные» теории мотивации: теория ожиданий Виктора Врума, теория справедливости и модель Л. Портера—Э. Лоулера.

Модель В.Врума (или «теория ожиданий») представляет собой:

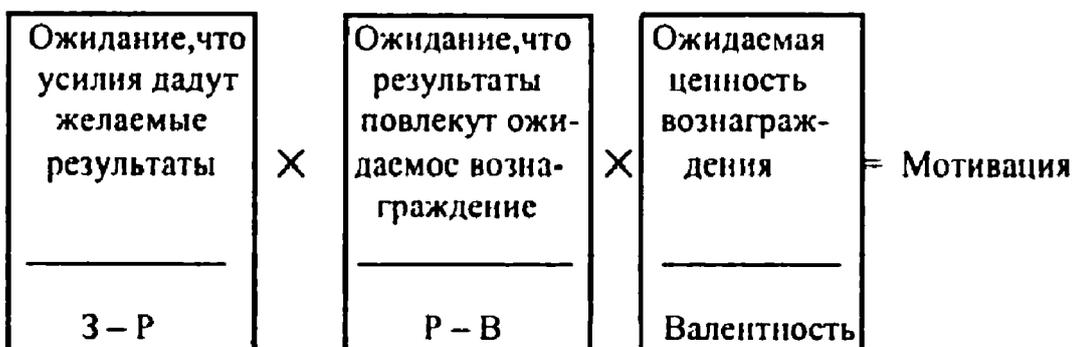


Рис. 2. Модель мотивации В. Врума [39,377].

Теория справедливости (Д. Кун, Дж. Слокам, Р. Шоз и др.) внесли поправку в теорию ожиданий. Дело в том, что люди очень субъективно определяют соотношение полученного вознаграждения с затраченными усилиями и затем соотносят это с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то есть человек считает, что его коллега получил за такую же работу (а своя работа всегда кажется лучше) большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. Чтобы мотивировать этого сотрудника, снять напряжение, нужно восстановить справедливость, — исправить дисбаланс. Люди часто стараются сами восстановить баланс или чувство справедливости, работая менее интенсивно. Но было замечено, что те редкие люди, кто считает,

что ему переплачивают, могут оставить свои усилия на прежнем уровне.

Основной вывод теории справедливости для практики управления в том, что до тех пор, пока люди не считают, что получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность своих усилий. Однако, восприятие и оценка справедливости носят относительный, а не абсолютный характер. Поэтому нужно разъяснять сотрудникам, почему их вознаграждения отличаются от других: качество работы, сроки, выработка...

В некоторых фирмах решают эту проблему за счет сохранения в тайне сумм выплат. Но тогда люди подозревают несправедливость и там, где ее нет (иначе, зачем скрывать?). Кроме того, теряется стимулирующее воздействие дифференцированной заработной платы.

При всем уважении к научным изысканиям этих авторов, их теории все же в большей мере не мотивационные, а стимулирующие.

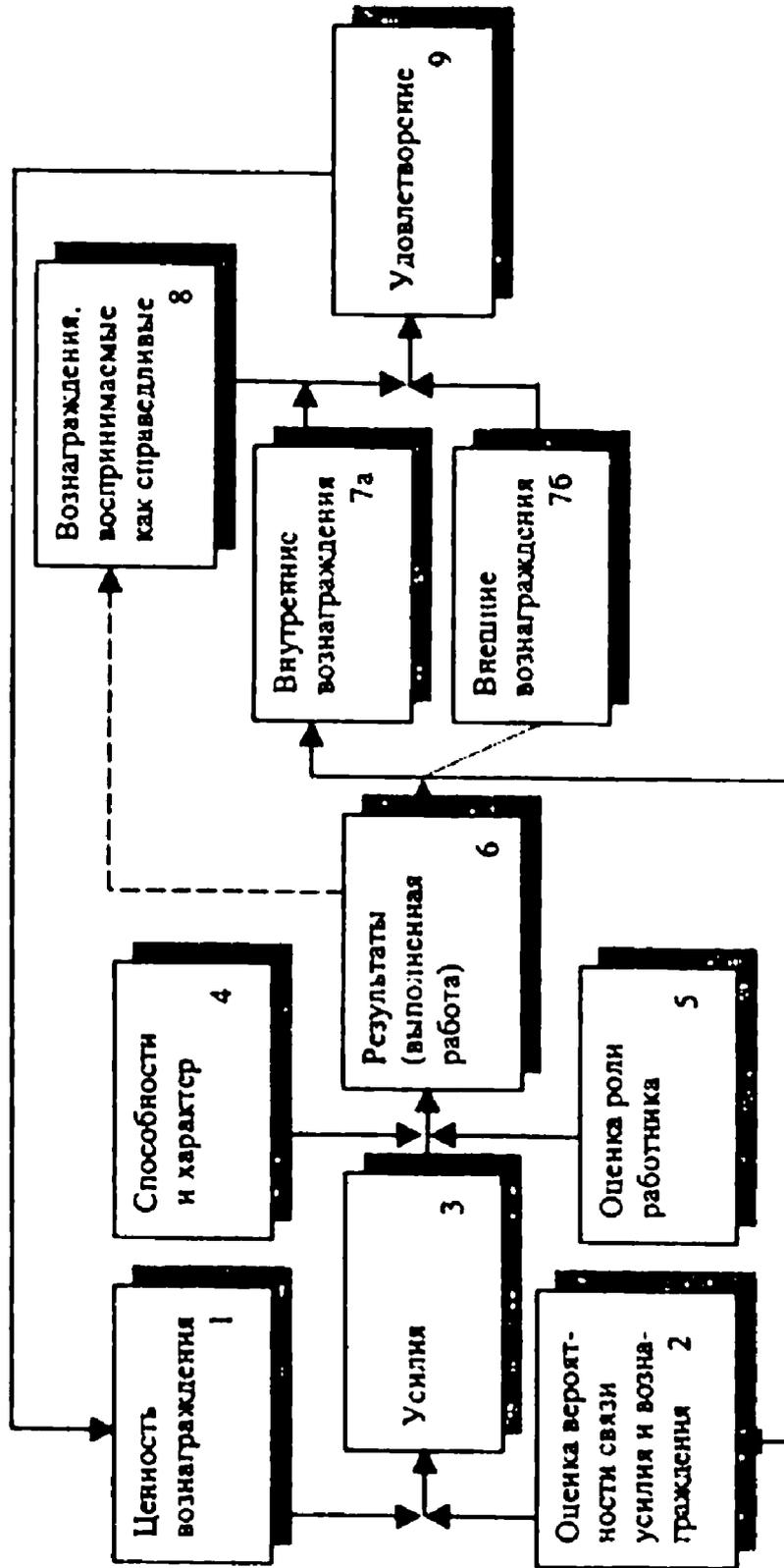
Модель Л. Портера—Э. Лоулера (рис. 3) — это лучшее, что предлагается в процессуальных теориях. Здесь учитывается влияние наибольшего числа факторов (хотя и не все из них мотивационные: например, 7б — внешние вознаграждения — это стимулирующий фактор).

Согласно этой концепции *результаты*, достигнутые сотрудником, зависят от затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5).

Уровень затраченных усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутреннее удовлетворение (7а) — чувство компетентности и самоуважения; а также внешнее вознаграждение (7б): продвижение по службе, похвала руководителя, премия, повышение заработной платы.

Точечная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что связь может существовать, но возможности руководителя здесь ограничены. Пунктирная линия между результативнос-

Рис. 3. Модель А. Портера—Э. Лоулера



тью (6) и (8) — вознаграждением, воспринимаемым как справедливое, показывает, что люди имеют собственную оценку справедливости вознаграждения (не всегда разделяемую руководством).

Удовлетворение (9) — это результат внутренних и внешних вознаграждений с учетом справедливости последних.

Эта модель показывает, насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения и восприятие их справедливости, и, наконец, удовлетворение в рамках единой взаимосвязанной системы.

## 4.2. Ассертивность и манипулирование

Примерно в конце 1950-х годов А. Солтером была предложена теория *ассертивного* (термин его же) поведения; были показаны вред для человеческих отношений и неэффективность *манипулирования* людьми.

*Manipulus* — лат.: а) пригоршня, горсть, рука; б) маленькая группа, отряд воинов (около 120 человек) в римском войске.

В Оксфордском словаре *манипуляция* (*manipulation*) определена как обращение с объектами со специальным намерением, особенной тайной целью, как ручное управление марионетками, ловкое и искусное перемещение предметов с дистанционным управлением. В переносном смысле определяется как «скрытое управление людьми (их вниманием) или вещами с ловкостью фокусника («обработка», с пренебрежительным подтекстом), создающее иллюзию самостоятельности решений и действий куклы-марионетки.

По определению Р. Гудина: манипуляция — это «власть, примененная скрыто и вразрез с предполагаемой волей другого».

Е.Л. Доценко определяет: «манипуляция — это вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями, причем не обязательно во вред (например, для избавления от наркозависимости)» [21,59].

Отдав на суд читателя все имеющиеся определения, остаемся при своем мнении: «Манипулирование — это управление людьми с помощью хитрости или власти». Нами манипулируют, когда вынуждают действовать не так, как хочется или кажется правильным.

Но как бы ни был хитер манипулятор (ему-то кажется, что он умен), его хитрость все равно станет понятна обманутому и использованному им человеку. Тогда рушится доверие, исчезает искренность в отношениях, все то, что есть самого ценного и невозполнимого в человеческих контактах.

Ассертивное управление — это умение противостоять манипулированию и управлять трудом людей, не манипулируя личностью.

Ассертивное поведение — это открытые, четкие и однозначные сообщения и действия (по мнению Веры Каппони и Томаша Новака).

Многие менеджеры-ретрограды считают управление ничем иным, как умелым манипулированием подчиненными. Однако, любое манипулирование встречает активное внутреннее сопротивление людей, заметно снижающее результативность.

Ассертивное воздействие намного эффективнее манипулятивного, так как опирается на *мотивацию*, — сознательное стремление самого сотрудника сделать все, что необходимо для достижения целей наилучшим образом.

Способы ассертивного воздействия:

- **Уважение** — признание действительных заслуг и способностей работников (его авторитета), вера в его выдающиеся возможности. Это должностная обязанность менеджера.
- **Похвала**, касающаяся достижений сотрудников — это важная особенность хорошего руководителя (и воспитателя). Плохие менеджеры умеют только ругать подчиненных, а когда их работа заслуживает высокой оценки, — молчат, ревниво воспринимая чужие успехи, или приписывая их себе; люди так привыкают к этому, что окрыляются, если их работу оценят и похвалят. А это должно быть нормой управления.

- **Критика** (но конструктивная, доброжелательная, приватная), касающаяся только действий, а не личности человека, и направленная на совместный поиск решения возникших проблем.
- **Внутренняя мотивация** — обеспечение личной заинтересованности каждого в добросовестной и творческой работе коллектива. Руководитель должен представить цель так, чтобы всем захотелось ее достичь: доказать преимущества, показать заманчивые перспективы и поверить в выдающиеся способности и огромные возможности каждого члена команды.

Ассертивное управление делает достижимыми любые перспективы.

Защититься от манипулирования можно с помощью:

- «Осторожной непонятливости», вынуждая манипулятора раскрыть свои намеки как ясные намерения и цели (если они окажутся неблагоприятными, он и сам постесняется настаивать), а главное — признать наличие попытки влияния. Часто этого бывает уже достаточно для прекращения манипуляций (когда хитрость не удастся, то теряется смысл в продолжении игры).
- В случае «увода» переговоров в другое русло, упорядочить «мотивационные поля и ценностные опоры»: определить, все ли необходимые договоренности достигнуты по обсуждаемому вопросу и насколько актуальна и правомерна постановка до этого других проблем.
- При дисбалансе в распределении ответственности за принятые решения или соблюдение договоренностей, нужно вернуться к правовым аспектам и балансу выгод/затрат (выявить элементы ситуации, используемые манипулятором).
- Но наиболее эффективный способ защиты — подать руку помощи (манипуляторы очень несчастные, не уверенные в себе люди, которые не считают себя достойными бескорыстной помощи и

честной дружбы, способными добиться желаемого без хитрости).

К сожалению, асертивное управление и до настоящего времени не освоено в полной мере.

Книга А. Солтера до сих пор не переведена на русский язык, поэтому автору, может быть, вторично пришлось изобретать то, что давно уже открыто А. Солтером.

#### 4.2.1. Актуализация

**Актуализация** (термин Эверетта Шострома) представляет собой метод, позволяющий обходиться без манипулирования.

Манипулируя другими, человек лишается важного стержня в структуре своей личности (многие считают это *характером*). От психологических игр и манипулирования даже больше теряет тот, кто инициирует такое непродуктивное общение.

Двумя крайностями, в которые мы впадаем, не сумев удержаться в рамках актуализации, являются:

- **Агрессивность** — когда человек излишне активно настаивает на своих правах, ущемляя при этом права и интересы других людей.
- **Пассивность** — постоянные уступки, отказ от защиты даже своих законных прав и интересов.

И то, и другое не прибавляет жизненного оптимизма. И агрессоры, и пассивные попустители постоянно пребывают в пессимистическом настрое: первые готовы со всеми ссориться; а вторые — тихо ворчать (то есть находятся в «Круге Забот», по терминологии С. Кови).

Пребывание в Круге Забот — это непродуктивное занятие (сожаления о произошедшем, стенания, зависть и обвинения) людей, которые таким образом привыкли добиваться сочувствия и помощи.

Актуализация позволяет расширять Круг Влияния, который характеризуется стремлением «быть» (а не только «иметь»), положительной энергетикой и объективным отношением к людям (хороши не только те, кто полезен, и кто нас ценит), — это активная жизненная

позиция без ущерба для окружающих, основанная на менталитете «достаточности»: «в этом прекрасном мире всего хватит на всех».

### 4.2.2. Проактивность

*Проактивность* (термин Стивена Кови) — первый и главный навык эффективности. Состоит в способности действовать согласно собственному сознательному выбору (принципам, правилам), а не быть объектом воздействий или манипуляций других людей, условностей и условий существования.

Сознательный выбор реакции — последняя степень человеческой свободы (по Виктору Франклу, философу-узнику фашистского концлагеря, где погибли почти все его родные). В. Франкл открыл, что между раздражителем и реакцией человек имеет *свободу выбора*: в любых, даже нечеловеческих условиях, человек сам решает, какое влияние на него окажет то, что его окружает.

Навык — это сознательно вырабатываемая полезная привычка, помогающая нам добиваться нужных результатов. Вырабатывать желательные навыки лучше всего при помощи постоянных тренировок, никогда не отступая (ведь привычки вырабатываются так же, только без участия сознательного решения).

Проактивность — качество, совершенно необходимое менеджеру, да и любому человеку, желающему прожить свою жизнь так, как он сам считает достойным (*по плану, а не по умолчанию*) и работать в Круге Влияния.

#### Тест на проактивность:

Нужно обратить внимание на глаголы (самую активную часть нашей речи), какими мы чаще всего оперируем. Если преобладают: «вынудили, заставили, приказали, упросили; невозможно было отказаться; не хочется, а надо; ничего не поделаешь, придется; я не могу; от меня не зависит; это меня раздражает», — то о проактивности нет и речи. Таким человеком манипулируют все окружающие.

Если же преобладают: «хочу, могу, умею, научусь, сделаю, выбираю, предпочитаю, планирую, думаю,

решаю, уверяю, отвечу; не позволю обстоятельствам управлять моими реакциями; посмотрим, какие есть еще возможности...» — тогда проактивностью Вам удалось овладеть в полной мере.

Овладение проактивностью позволяет добиться, чтобы жизнь шла по Вашему плану, а не по умолчанию, как это часто бывает у реактивных людей (то есть не овладевших навыком проактивности), которые позволяют себе быть продуктом окружающих условий, разрешают другим провоцировать себя на непродуманные реакции и решать, что им делать и как жить.

Некоторые люди не планируют своих дел специально, боясь, что не сбудутся. Это — неправильно. Наши планы обладают свойством самомотивации, а желательные нам представления часто становятся самосбывающимися пророчествами, если мотивируют деятельность нашего могущественного подсознания.

Именно способность подчинить импульсивную реакцию своим ценностям и принципам составляет сущность проактивной личности.

### 4.2.3. Майевтика

*Майевтика* — это метод Сократа, который состоит в умении задавать наводящие вопросы, отвечая на которые, человек может сам догадаться, как решить проблемы и задачи, стоящие перед ним.

Сократ считал, что любой тринадцатилетний подросток может доказать теорему Евклида, если ему задавать правильные наводящие вопросы.

Этим методом активно пользуется Билл Фромм в своей кадровой стратегии. Он приводит пример из своей практики, когда молодые сотрудники приходили к нему за советом по поводу проблем, решение которых входило в сферу их компетенции. Прежде чем дать совет, Б. Фромм всегда старался помочь им догадаться самим, как поступить. А когда они привыкли думать самостоятельно, и постепенно уверялись в своих способностях, то переставали приходиться за помощью. Это способствовало их профессиональному росту и зрелости. Зрелость — это состояние, когда работник берет на себя ответственность за все, что с

ним происходит, а не пытается обвинять других в своих проблемах.

Кроме того, майевтика давала возможность не просто отметить следующую годовщину работы сотрудника на фирме (что, конечно, важно), но и при всем коллективе похвалить его достижения и даже отправить письмо с благодарностью в семью. Это очень поднимает самооценку, самоуважение и трудовой энтузиазм.

\* \* \*

Таким образом, нам необходимо определиться, какому влиянию мы будем поддаваться (майевтике, например), от какого постараемся дистанцироваться (например, от манипулятивного); как станем реагировать на агрессивность и пассивность окружающих.

Но самое главное для ассертивного управления — это освоение навыка проактивности, актуализации и майевтики, а также поддержания этих ценных качеств в своих подчиненных.

Нужно помнить, что ни один руководитель не может идти на повышение до тех пор, пока не подготовит себе достойную замену, способную развивать в дальнейшем успехи подразделения и обеспечивать в будущем достижение главных целей предприятия.

### **4.3. Коммуникации в менеджменте**

Коммуникация — это общение. В социальной психологии коммуникации трактуются как процесс принятия и игнорирования ролей.

Роли мы играем:

- Социальные, подразумевающие поведение, которого ожидает от нас общество: на службе, в семье, в отношениях с клиентами, соседями и т. п.
- Внутригрупповые — поступки, которых ожидает от нас коллектив (например, лидерство, шутовство, нонконформизм).
- Межличностные — то поведение, на которое рассчитывают окружающие нас люди после того, как

роли между нами распределены (например: друг, недруг, враг, спонсор, меценат, партнер, подопечный и др.).

- Индивидуальные — то, что мы сами от себя ожидаем, согласно своему «психологическому автопортрету».

По теории «зеркального Я» Чарльза Кули наш «психологический автопортрет» формируется из представлений, складывающихся о нас во всех многочисленных группах, в которые мы входим. А если некоторые образы не соответствуют друг другу, то может произойти:

- Вытеснение травмирующего нас образа;
- Компенсация или компромисс (например, вундеркинд + изгой = гонимый талант).

Для человека, «локус контроля» которого снаружи, имеет огромное значение, что думают о нем другие люди, даже те, кого он почти не знает (продавцы в магазине, парикмахеры и т. п.),

Для человека, «локус контроля» которого внутри, важнее, что он сам думает о своем поступке, его часто мучает совесть даже за те действия, которых никто не видел.

Лучше, если мы сами станем формировать свой психологический автопортрет под те цели, которых хотим добиться в своей жизни. Это достигается системой принципов и правил, от которых считаем невозможным отступать тому, кем мы мечтаем стать.

Еще очень важно для роста и развития личности попасть в референтную (значимую) группу, которой восхищаешься, и уважения которой хочется добиться, а также наладить коммуникативные связи в значимом коллективе.

*Коммуникативный контакт* может быть достигнут не только речью, письмом, но и жестами, сигнальными флажками, азбукой Морзе, математическими знаками, шифрами, взглядами.

Единицей контакта бывает *коммуникат*: А передает В коммуникат, получает ответный — коммуникация произошла.

Допустим, А измерил В презрительным взглядом: если В демонстративно отвернулся, — коммуникация состоялась; если не заметил, — коммуникации не произошло.

Знак, соотнесенный с предметом, К. Бюлер назвал символом. Мы воспринимаем окружающий нас мир не иначе как через призму усвоенных с детства знаково-символов.

Культура — это своеобразный свод соглашений о связи явлений, знаково-символическая среда. Ее усвоение помогает индивидам выживать среди себе подобных и социализироваться в обществе, а народам — эффективно взаимодействовать с другими народами.

Личность — это результат включения человека в знаково-символическую среду [19,30]. Когда такого включения не происходит (например, у Тарзана, Маугли, Каспара Гаузера — их реального прототипа), то личность не формируется.

Человек обладает врожденной, инстинктивной склонностью к доброжелательному общению, утверждает А. Добрович [19,39]. Это — «инстинкт симпатии» (по Дюпре); «чувство общности» (по Адлеру); «потребность в эмоциональных контактах» (по Обуховскому).

В каждом человеке скрыт присущий ему «ролевой веер», но в момент общения можно заметить лишь часть его — актуальную роль (сумму или комбинацию одновременно исполняемых ролей) [19,88].

*Анатомия диалога* (по А. Добровичу) включает четыре фазы общения:

1. Возникновение установки на внешнюю коммуникацию — согласие прервать внутреннюю коммуникацию (поток сознания) и поставить в центр внимания собеседника.
2. Взаимоотражение: принятие актуальных ролей друг друга (его и своей, его глазами), то есть понять, что ждет от нас другой человек. Мы как бы становимся на его место, а он на наше.
3. Играние ролей, обмен информацией, обоюдное «понимание».

#### 4. Свертывание общения. Игание ролей «откланивающихся».

Схемы коммуникаций Клода Шеннона, Гарольда Лассвелла и Романа Якобсона привожу для наглядности в сравнительной таблице, предложенной З.И. Виноградовой [8, 172]:

К. Шеннон	Г. Лассвелл	Р. Якобсон
Источник информации, передатчик	Кто	Адресант
Место назначения, приспик	Кому	Адресат
Канал связи	Как	Контакт
Источник шума	—	—
—	Что передал	Коммуникат
—	—	Код (правила)
—	—	Смысл (информативность)
—	С каким эффектом	—

Уровни общения (по А. Добровичу [19, 101 – 132]):

- **Примитивный**, при котором собеседник воспринимается не как партнер, а как предмет, нужный или мешающий. В зависимости от этого к нему обращается лесть или грубость.
- **Манипулятивный**, — когда партнер воспринимается как соперник, которого нужно перехитрить.
- **Стандартизированный** — когда нет ролевого межличностного общения, подлинного желаня контакта (из-за усталости или недоверия и др.). Ролевой веер при этом скрыт под маской<sup>7</sup> вежливости, агрессивности или другими.
- **Конвенциональный**, предполагающий раскрытие ролевого веера каждым из партнеров, считающихся друг с другом и с ситуацией в целом, не навязывая свою персону другому, когда тема беседы исчерпана.

<sup>7</sup> Маска — это совокупность знаков (речевых, жестовых), подача которых обеспечивает безопасное взаимодействие.

- **Деловой** уровень общения подразумевает особый род отношений дружной работы и сотворчества, подлинный интерес к партнеру. Здесь важен не ролевой веер, и даже не то, кто прав, а кто ошибается, — а совместный поиск истины. Именно в деле люди раскрываются с сущностной стороны. Дело откроет то настоящее в человеке, что «сыграть» нельзя. После отлично сделанной работы почти всегда остаются крепкие дружеские отношения. А если человек подвел в работе, то и личные отношения не складываются.
- **Игровой** уровень общения означает направленность на партнера («играть партнера, короля»), интерес, доброжелательное внимание, игровое состязание и дух праздничной приподнятости.
- **Духовное** общение способно оторвать нас от обыденности, учит видеть мир глазами другого человека, как носителя высшего духовного начала, вызывающего восхищение его разумом, совестью, духовностью. Это общение поднимает, окрыляет, внушает духовный порыв. В такое общение можно вступить и с ребенком, когда он задает «вечные» или «простые» вопросы, на которые каждый взрослый хотел бы ответить себе сам.

Когда же на участие личности в общении накладываются ограничения, межличностное общение превращается в *контакт масок*.

Контакт масок выручает, если существуют следующие ограничения на участие личности в коммуникации:

- а) **конвенциональные** (продиктованные условностями, например: в транспорте не принято общаться «по душам», а на свадьбе быть хмурыми);
- б) **ситуативные** (обусловленные ситуацией, когда участие личностей только портит дело: например, при смене почетного караула, при чайной церемонии и т. п.);
- в) **эмоциональные** (зависящие от враждебности сторон, которые, стремясь избежать конфронтации и не допустить конфликта, ограничивают общение «масками вежливости»);

- г) *насильственные* (обусловленные недоверием, обидой одного из партнеров, имеющим причины пресекать попытки другого к межличностному общению).

Нормальное осуществление процесса управления, как и развитие *ноосферы* («сферы разума» по Тейяру де Шардену), невозможно без правильно построенной системы коммуникаций.

К *неправильным коммуникациям* нужно отнести:

- *Сапрессию* — психологическое давление.
- *Моббинг* — травлю коллективом или группой лиц человека (реже нескольких людей).
- *Психологические игры* — поведение, в котором завуалировано действительное желание, направленное на получение чего-либо обманным путем.
- *«Номенклатурный снобизм»* — зависание над коллективом, упоение властью как возможностью командования людьми.
- *Перекрестные трансакции* — когда ответ дает не та ипостась нашей личности, к которой обращен коммуникат. Например: «Пока нет начальства, пойдем в кино» — это «ребенок» (по Э.Берну) одного из клерков обратился к другому. «Как не стыдно, мы — на работе» — это отвечает «родитель» другого; если же ответит «взрослый»: «Передайте, пожалуйста, ведомость за прошлый месяц» — то трансакция становится *перекрестной*: ответил не тот, к кому обратились (адресат), и не тому, кто обратился.
- *Трансакции «виселицы»* — насмешки над подчиненными. Это слишком тяжелое и грубое наказание; также недопустимо и вероломно, как если бы мать, или учитель, смеялись над ошибками ребенка (разочаровывает в испытанном, казалось бы, друге, который неожиданно предстает врагом).

Правильно организованная система коммуникаций должна предотвращать возможности фильтрации информации подчиненными (многие из них стараются не допускать к сведению руководства тревожащих данных и

фактов их профессиональных упущений) и обеспечивать возможность принятия объективно обусловленных управленческих решений. Только такие решения обеспечат высококачественный конечный результат производства.

#### 4.4. Конфликтология

Конфликт — это противоречие между людьми, пытающимися оказывать давление друг на друга с целью навязывания решения возникшей между ними проблемы (каждым в свою пользу).

Философия конфликта — это зачастую философия обоюдного проигрыша, когда стремление «насолить» сопернику («расквитаться») так велико, что человека не останавливают никакие потери (даже ценой собственного проигрыша он готов заплатить за проигрыш обидчика).

Конфликтология — наука об управлении поведением людей в сложных ситуациях с целью урегулирования отношений между ними и недопущения эскалации противоречий.

Существует несколько *стадий развития противоречий*:

- *Несогласие* — различие мнений (или решений) по одному и тому же вопросу.
- *Спор* — обсуждение различных взглядов на проблему и ее решение.
- *Напряженность* — ощущение давления с целью влияния на принятие решения.
- *Недоразумение* — кажущееся ущемление интересов одной стороны другою.
- *Стычки* — мелкие выпады вследствие недоразумений.
- *Столкновение* — серьезное противостояние по поводу важной проблемы или способов ее решения.
- *Конфликт* — несогласие между двумя или более сторонами (лицами, группами), когда каждая из них старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели и помешать другой сделать то же самое [39, 686].

- *Ссора* — конфликт с личными оскорблениями, в котором кроме нерешенной проблемы между участниками возникает неприязнь из-за личных выпадов.
- *Вражда* — личностная нетерпимость как следствие ссор.
- *Война* — вооруженное противостояние, обусловленное враждой.

Лучше всего решать проблемы на ранних стадиях развития противоречий, не допуская их эскалации и перехода на личности (самое ранимое, что у нас есть). Когда к реальным проблемам примешиваются эмоции, то людям трудно сохранять объективность, необходимую для взвешенного и всесторонне продуманного решения, устраивающего все заинтересованные стороны.

Существует и такое мнение, что конфликт — это не всегда плохо [39,44], что он помогает обнажить проблемы и решить их, способствуя тем самым процветанию. Может быть, с этим и можно было бы согласиться, если понимать под конфликтом простое разногласие (спор), но учитывая приведенную градацию, приходится настаивать на том, что лучше не доводить до конфликта разногласия ни с партнерами, ни с сотрудниками, ни (тем более) с клиентами.

Следовательно, нужно вовремя рассеивать недопонимания, не допускать стычек и напряженности во взаимоотношениях, решать проблемы до возникновения серьезных столкновений, и уж никак не допускать личных выпадов, переводящих конфликт в неприличную ссору, сеющую конфронтацию и вражду.

Даниэль Дэна [23,24 – 28] выделил три основных иллюзии и два ложных рефлекса, мешающих решить проблему в конфликте:

1. *Иллюзия «плохого человека»*. Поскольку в отстаивании своих интересов и своей позиции мы чувствуем себя правыми, а оппонента — неправым, да еще и не понимающим нашей правоты (глупым), то наше мнение о нем невысоко (и его о нас — аналогично). К тому же, враждуя, каждый из нас поворачивается к противнику не лучшей стороной своей личности и бывает способен на некрасивые поступки. Себе-

то мы их прощаем, зная, что это нам не свойственно, что противник довел нас до такого, а вот при аналогичном поведении оппонента считаем его поступки свойством испорченной натуры, и убеждаем себя, что он — «плохой». Особенностью этой иллюзии является то, что каждый участник конфликта уверен, что другой обладает полным ассортиментом личных недостатков. Именно обоюдность этих представлений и доказывает их иллюзорность. «Люди — ужасны, если с ними враждовать, — говорил Евгений Шварц, — а, если жить с ними в мире, то они вполне могут показаться ничего себе».

2. **Иллюзия «камня преткновения».** Это досадное искажение в восприятии действительности, когда кажется, что наша проблема невероятно сложна (из-за того, что мы не можем взглянуть на нее со стороны, и психологический стресс мешает работе нашего аналайзера). Говорят же: «чужую беду — руками разведу, а к своей ума не приложу». Выход в том, чтобы представить свою проблему как случившееся с кем-нибудь другим, вот тогда мы вполне можем давать себе разумные советы.
3. **Иллюзия возможности выиграть за счет пригрыша другой стороны.** Преодоление этой иллюзии — нелегкое дело. В конфликте всегда кажется, что только одна сторона может быть правой, и только одна может выиграть (при этом другая — неизбежно теряет). Увидеть перспективу взаимовыгодного решения проблемы под силу только специалисту-конфликтологу.

Два ложных рефлекса, мешающих решить проблему в конфликте, Д. Дэна связывает с атавизмом (память древнего прошлого в нашем подсознании), обусловленным привычкой убегать от опасности или сражаться, если не осталось пути к отступлению:

- **Рефлекс убегания** от противника: проявляется в уходе от общения, что, конечно, не позволяет решить проблему.
- **Рефлекс сражения** с противником подрывает основу для спокойного обсуждения проблемы и провоцирует «силовую игру».

Может быть, стоит к этому добавить еще один ложный рефлекс — *игнорирование проблемы*: общение не прекращается, но проблема не обсуждается, чтобы не испортить отношения окончательно. Это тоже никак не способствует ее решению. Более того, создающий нам проблему человек может искренне полагать, что «все в порядке», если мы не прилагаем усилий для ее решения.

Учитывая эти «подводные рифы» конфликта, Д.Дэна предлагает методы преодоления разногласий на некоторых этапах эскалации конфликта.

### Уровень 1. Стычки.

Жизни без стычек почти не бывает, но, чтобы они не представляли угрозы взаимоотношениям, нужно: уметь своевременно разрядить атмосферу (хорошо бы шуткой); продумать, не маскируют ли стычки проблем в отношениях; следить, чтобы они не перерастали в столкновения и кризисы отношений.

#### Меры преодоления:

- Обмен любезностями (задержитесь, побеседуйте, пригласите пообедать вместе).
- Обмен знаками внимания, жестами примирения (признайте свою ошибку, предложите помощь).
- Обмен уступками (в деловых переговорах).

### Уровень 2. Столкновения.

Признаки перерастания стычек в столкновения:

- уменьшение желания сотрудничать;
- неверие в добрые отношения;
- сомнение в значимости продолжения взаимоотношений.

### Уровень 3. Кризисы.

Признаки кризиса отношений:

- опасения, что оппонент прервет отношения;
- чувство, что отношения носят нездоровый характер и грозят эмоциональным срывом;
- ваше окончательное решение порвать отношения.

Даниэль Дэна предлагает для преодоления столкновений и кризиса «четырёхшаговый» метод.

- **Шаг первый:** найдите время для беседы, предложите встретиться и рассказать, как видит ситуацию ваш оппонент.
- **Шаг второй:** подготовьте условия, не отвлекающие от беседы, договоритесь о конфиденциальности.
- **Шаг третий:** измените отношения с «я-против-тебя» на «мы-против-проблемы», используя жесты примирения.
- **Шаг четвертый:** договоритесь о совместных действиях, где бы обуславливались все конкретные обязательства сторон и сроки их выполнения, потребности участников переговоров, которые будут удовлетворены в ходе выполнения договора. Именно тогда в соблюдении договоренностей будет заинтересована каждая из сторон.

Х. Корнелиус и Ш. Фейр [63,54 – 76] развивают концепцию разрешения конфликтов и перевода их в конструктивное русло:

Они считают, что:

**1. Уход от конфликта** — вполне разумный шаг, если конфликт не затрагивает наших прямых интересов.

*Формы ухода:*

- Молчание.
- Обиженный уход.
- Демонстративный уход.
- Затаенный гнев.
- Переход с дружеских отношений на «чисто деловые».
- Безразличие.
- Полное игнорирование обидчика.

**2. Подавление конфликта** — это отказ признать наличие конфликта и поддержание добрых отношений любой ценой. Считают (в отличие от Д. Дэна) разумной тактикой, когда разногласия незначительны, а конфронтация вносит чрезмерный стресс; поэтому — лучше не затрагивать главные спорные вопросы.

*Формы подавления:*

- Делаете вид, что все в порядке.
- Миритесь с происходящим, чтобы не нарушать покой.
- Пользуетесь своим обаянием для достижения цели.
- Молчите, но вынашиваете планы мести.

**3. Выигрыш за счет проигрыша другой стороны.**

Эта тактика может быть оправдана лишь в исключительных случаях, когда необходимо взять ситуацию под контроль для предотвращения паники или опрометчивых поступков. В целом она не приносит долгосрочных результатов.

*Формы этой тактики:*

- стремление доказать, что другой не прав;
- перекричать в споре;
- дуться, пока не передумает;
- перехитрить;
- призвать на помощь союзников для поддержки;
- требовать согласия ради сохранения отношений;
- применить физическую силу (по Айзеку Азимову: «насилие — последнее прибежище некомпетентных»).

**4. Компромисс** требует определенных навыков в ведении переговоров, чтобы каждый их участник чего-то добился, вместо того, чтобы потерять все. Однако, если компромисс был достигнут без тщательного анализа всех возможных вариантов, то он может оказаться не оптимальным исходом переговоров.

*Формы компромисса:*

- поделить пополам предмет спора;
- поискать справедливый исход дела;
- получить что-то вместо потери всего;
- уступить немного ради поддержания отношений.

**5. Обоюдный выигрыш.** Преимущества этой стратегии в том, что она укрепляет и улучшает взаимоотношения. Решения, принятые на таких переговорах, будут выполняться всеми заинтересованными сторонами, ставшими партнерами, а не оппонентами. Этого можно добиться так:

- Определить потребности всех участников переговоров.

- Признать ценности других, так же как и свои собственные.
- Постараться удовлетворить все стороны переговоров.
- Быть объективными, отделяя проблемы от личности.
- Искать творческих, неординарных решений.
- Щадить людей, не щадя проблем.

*Словесные ключи к началу таких переговоров:*

- «Я хочу справедливого решения для всех» — мало кто станет возражать против принципа справедливости.
- «Давайте вместе посмотрим, как нам всем получить то, что каждый хотел бы» — это покажет, что вы не собираетесь вступать в бой.
- «Я пришел сюда, чтобы решить эту проблему» — на это трудно ответить: «А я — нет».

«Четырехшаговый» метод «взаимного выигрыша» Х. Корнелиуса—Ш. Фейра [63,62—63]:

1. Установить, какая потребность стоит за желаниями другой стороны.
2. Узнать, в чем ваши разногласия компенсируют друг друга.
3. Разработать новые варианты решений, наиболее удовлетворяющих потребности каждого.
4. Сотрудничество. Сделайте все вместе. Покажите ясно, что вы — партнеры, а не противники.

Известный гарвардский конфликтолог Уильям Юри предложил для ведения переговоров с «трудными» людьми «пятишаговый» метод [74].

**Шаг первый:**

- Не реагируйте (не пытайтесь дать сдачи, уступить или порвать отношения).
- Посмотрите на проблему как бы со стороны, «поднявшись на балкон».
- Не упускайте из виду конечную цель (ваши интересы), объективно оцените наилучшую альтернативу обсуждаемому соглашению — НАОС.

**Шаг второй:**

- Выслушайте первым.
- Осмыслите проблемы другого (тем самым расположив его выслушать вас).
- Извинитесь за свою долю вины.
- Сосредоточьтесь на том, что вас объединяет (даже если это всего один процент), соглашайтесь, не уступая.
- Накапливайте ответы «да» — это снижает напряжение, ведет к разумному диалогу.
- Признайте авторитет и компетентность другого.
- Снимайте конфликтность фраз (вместо «Вы-утверждений» употребляйте «Я-утверждения», показывающие ваши чувства и проблемы).

**Шаг третий:**

Вовлечение оппонента в вашу игру (вы ведете себя так, как если бы он вместе с вами пытался найти решение проблемы, поощряя каждое конструктивное предложение, прося совета, как бы он поступил, решая проблему на вашем месте).

**Шаг четвертый:**

Строим «золотой мост» к согласию.

- Встаньте на позицию оппонента и отстаивайте вместе с ним его интересы (требуйте его идей, конструктивной критики ваших идей, предлагайте выбор).
- Он должен чувствовать, что решает он, никто не навязывает ему чуждые интересы.
- Если он уступил, вооружите его аргументами в пользу уступки.

**Шаг пятый:**

- Наставьте на путь, а не ставьте на колени.
- Помните о парадоксе силы (чем больше вы затрудняете для другого ответ «нет», тем труднее ему сдаться, сказав «да»).
- Обсудите вместе с ним его НАОС, просчитайте все последствия.

- Не угрожая, сумеете продемонстрировать свою НАОС.
- Оставляйте открытой дорогу через «золотой мост» сколько сможете, но предупредите, не позже какого срока проблема для вас должна быть решена (с оппонентом или без него).

### **Картография и формула конфликта**

Карта конфликта дает нам четкое представление о положении вещей, поэтому лучше всего составить карту конфликта. Пример составления такой карты привел В.И. Андреев [63, 76 – 77].

#### **Этап I. В чем проблема?**

Описание проблемы в общих чертах, только самая суть.

#### **Этап II. Кто вовлечен?**

Главные стороны конфликта (организации, группы, представители прессы, личности).

#### **Этап III. Каковы подлинные потребности всех?**

Основные потребности (а также опасения, пусть даже нереальные) главных участников, связанные с данной проблемой.

Мотивация, стоящая за позициями участников в данном вопросе.

Поступки и установки людей, вызванные их желаниями (и мотивами).

Графически отображая наши потребности и опасения, мы расширяем кругозор (видим всю картину, а не только свою точку зрения) и создаем условия для более широкого круга потенциальных решений, доступных после окончания этого процесса.

Находим наиболее трудные участки, требующие внимания.

Ищем и стимулируем предпосылки выигрышей для всех.

Отмечаем элементы, важные для кого-то, особенно если наша уступка не связана с большой жертвой.

#### **Этап IV. Выработка вариантов решения.**

Оценка возможностей. Хорошие идеи. Альтернативы, удовлетворяющие наибольшее количество нужд.

Формула конфликта (по В.И. Андрееву) [63,78]:

**«Проблема + конфликтная ситуация + участники + инцидент = конфликт».**

Эту формулу хотелось бы дополнить:

**«Проблема + интересы + опасения + инцидент + недоверие + раздражение + эмоции = конфликт».**

Кроме того, карта конфликта В.И. Андреева не наглядна, поэтому автор предлагает свою:



*Рис. 3. Карта конфликта, позиции участников и арбитра.*

Чтобы решить, искать ли пути решения конфликта, или махнуть на него рукой, проводят анализ издержек и выгод от решения/не решения проблем. Если решение проблем сопряжено с громадными затратами нервов и средств, а выгоды не так уж и значительны, то лучше оставить все как есть.

Знание основ конфликтологии необходимо менеджеру для компетентного руководства коллективом и правильного построения деловых отношений с партнерами и клиентами, умелого преодоления противоречий с конкурентами.

## 4.5. Имиджелогия

Имидж (в переводе с английского: образ) — это яркая индивидуальная аура человека, воспринимаемая другими как отражение исключительных свойств его личности + ореол, созданный легендами о нем.

Имиджелогия — наука и искусство сознательного воздействия личности на социум.

Сфера ее исследований:

- Потребности масс.
- Массовые предпочтения (осознание потребностей).
- Особенности восприятия масс.
- Интересы классов и слоев общества.
- Способы достижения общественного признания.
- Возможности и особенности имиджирования (имиджмейкерство).
- Методы обучения претендентов на выборные должности стратегии и тактике завоевания внимания и принятия различными аудиториями.

Имиджиолог — это теоретик; имиджмейкер — практический помощник претендента на выборную должность (сравним с режиссером); тогда самому кандидату отводится роль актера не им задуманного действия. Но когда мы играем в жизни роль, мы не играем в ней никакой важной роли. Поэтому лучше быть автором, тогда имиджмейкер станет лишь зеркалом, поправляющим наши недоработки, которые трудно отследить без стороннего доброго взгляда.

Менеджерам и бизнесменам, как и политикам, необходимо знание этих проблем для того, чтобы правильно строить отношения и общение с трудовым коллективом, партнерами и контрагентами, государственными органами и общественными организациями, населением (PR-технологии).

### 4.5.1. Методы имиджирования

- Фасцинация — это способность привлечения и удерживания внимания людей. Психологические

исследования выявили определенную суженность нашего сознания: замечено, что мы способны легко усваивать не более пяти-семи новых фактов (держать их в поле сознания, оперировать ими, и то не все, а тренированные люди); если не можем решить какую-то сложную проблему, то она оттесняет все остальные и занимает центр сознания (даже подсознание подключает все свои неисчерпаемые резервы к ее решению). Внимательно нас слушают не более 15 – 20% целевой аудитории. Подключить еще 15 – 20% можно, обращаясь к очагам внимания (доказывая, что это пригодится), заинтересовывая (в периоды накопления усталости: 8-я, 17-я, 37-я, 55-я минуты) курьезом, парадоксом, притчей, шуткой. Хорошо активизируют внимание вопросы к аудитории. Оставьте что-то спорным (но не непонятным) — и интерес обеспечен. Дольше 1 часа выступать не рекомендуется. Лекции, часто выходящие за этот (оптимальный) предел, рекомендуют перемежать интерактивом. Начало и окончание речи нужно сделать не забываемым, только тогда речь считается удавшейся, захватившей публику. Чаще именно это и остается в памяти о ней.

- **Аттракция** — это умение понравиться аудитории. Каждый человек знает свои наиболее привлекательные стороны личности и умеет их использовать для завоевания другого человека. Для больших масс людей требуются несколько другие методы: публика (люди, объединенные общим интересом, чтением, просмотром) лучше реагирует на новый подход к решению их общей проблемы; толпа (по Г. Тарду и Г. Ле Бону) чаще поддается чувству, эмоциям, а не разумным доводам и доказательствам (тут они бесполезны, даже могут раздражать). Внешность трибуна должна быть запоминающейся, но не особенно красивой (люди симпатизируют, но не особенно доверяют «красавцам»); а одежда с характерной особенностью (и как у большинства, и не совсем — должно быть что-то такое, что не каждый себе позволит, даже если хотел).

- Психологическая андрогиния — умение продемонстрировать психологические свойства противоположного пола (например, Маргарет Тетчер завоевала признание, обнаружив недюжинные работоспособность и выдержку, настойчивость, находчивость, логику и характер, признаваемые чисто мужскими достоинствами; чтобы мужчина мог покорить женский электорат, бывает достаточно выразить сочувствие и понимание, так редкие у большинства мужчин).

#### 4.5.2. Особенности имиджирования

Демонстрируя симпатию, доверие и любовь, легко завоевать такие же ответные чувства. Убедитесь — этим пользуются все звезды эстрады.

Особенно высоко развито в человеческом обществе искусство демонстрировать уважение — это вежливость. В этом искусстве более всего преуспела дипломатия.

Негативные чувства передаются по другим законам:

- Недоверчивы обычно именно те люди, на которых нельзя положиться.
- Если вы рассержены на кого-нибудь так, что не можете свои раздражение и мстительность ввести в социально приемлемые рамки, то сочувствие у присутствующих вызовет не вы, а тот, кого вы так отчаянно ругаете (каждый поставит себя на его место и проникнется состраданием к обиженному), особенно если он ведет себя правильно, и не опускается до оскорблений и грубости, или если вообще отсутствует (тогда ругающий выглядит особенно неблагоприятно).
- А уж если сделаете мучеником и страдальцем вашего противника, — то можете быть уверены: за него проголосует весь ваш бывший электорат (мы любим чаще тех, кого пожалеем; в России эти глаголы во многих местностях — синонимы).

Гораздо важнее имиджа характер руководителя. Выработкой навыков, формирующих характер, советуется заняться С. Кови.

## 4.6. Коучинг

*«Коучинг фокусируется на  
будущих возможностях,  
а не на прошлых ошибках»*

*Джон Уитмор*

**Коучинг** (открытие и термин Джона Уитмора) — это новый стиль менеджмента и управления персоналом. Его суть состоит в бережном отношении к личности подчиненного и деятельной помощи его личностному и профессиональному росту, а также всемерному развитию его способностей и ответственности.

Принципы коучинга основаны на передовых достижениях западной психологии и мудрости древнего Востока. Это сочетание облегчает понимание коучинга в любой стране мира, а в России, относящейся как к Востоку, так и Западу, — особенно. По существу Дж. Уитмор предлагает новую концепцию корпоративной культуры, основанной на открытости, доверии, согласованности не только действий, но и целей, к которым стремятся подразделения организации и ее сотрудники.

Одно из условий выживания организаций в условиях глобализации экономики — приобретение ими гибкости и адаптивности. Этому лучше всего способствует поиск не только технически безупречных решений, но и обеспеченных поддержкой персонала, работающего на результат.

Дж. Уитмор подразделяет коучинг на индивидуальный и командный. Руководитель любого уровня управленческой иерархии должен одинаково профессионально овладеть тем и другим, только тогда его компетентность может быть признана соответствующей высшим современным квалификационным требованиям.

### 4.6.1. Индивидуальный коучинг

Прежде всего, конечно, важно, чтобы стремление к постижению любого вида мастерства исходило от самого обучающегося. Тогда и ответственность за ре-

зультаты он примет на себя (это второе важное условие активного процесса освоения мастерства).

Термин «управление» сэр Джон Уитмор понимает не как манипулирование, а очень близко к асертивности А. Солтера.

Личность рассматривается Дж. Уитмором не как сосуд, который нужно наполнить сведениями и инструкциями, а как обладающее огромным потенциалом семя, которое способно (с помощью умелого руководителя-коуча) превратиться в мощное и сильное создание.

Чтобы выявить и раскрыть огромный потенциал каждой личности, нужно:

- Помочь ей осознать свой потенциал.
- Наметить действия по его раскрытию.
- Выполнить все эти действия.

Целью индивидуального коучинга является максимизация производительности и эффективности собственной деятельности, достигаемые «мягко» — путем поднятия осведомленности о существующем дисбалансе в видении будущего и способах достижения идеала. Коучинг должен быть направлен на предотвращение, а не преодоление проблем, и начинаться с себя (самокоучинг).

Начинается самокоучинг с осознания некомпетентности в том, что хотелось бы освоить. Эти стадии представлены у Дж. Уитмора в виде рисунка [54, 108]:



Рис. 4. Стадии обучения

Как правило, мастерство предполагает достижение бессознательной компетентности (доходящей до автоматизма — человек даже не задумывается, как именно он добивается отличных результатов).

#### 4.6.2. Командный коучинг

Командный коучинг — это достижение в коллективе сотрудничества, эффективного взаимодействия и стремления к достижению общих целей. Это возможно на определенной стадии развития команды:

Стадии развития команды	Характеристики		Иерархия потребностей (А. Маслоу)
Сотрудничество	Взаимозависимость	Энергия направлена на достижение цели	Самореализация
Защита	Независимость	Энергия направлена на конкуренцию	Самоуважение, уважение
Вхождение в команду	Зависимость	Энергия направлена каждым на себя	Принадлежность

Рис. 5. Характеристики стадий развития команды [54, 133]

Когда команда только формируется, или какой-то человек хотел бы в нее войти, то многие на этой стадии соглашаются в чем-то уступить, только бы войти в команду, принадлежать этой группе (особенно, если она престижна, «референтна»). Энергия каждого здесь направлена на себя, на достижение соответствия требованиям коллектива.

На следующей стадии развития команды каждый стремится доказать свою компетентность, отстаивает свою точку зрения, конкурирует с другими, доказывает свою независимость, чтобы завоевать уважение других членов коллектива (самоутвердиться в нем в качестве профессионала) и самоуважение. Состязания в группе могут проходить очень жестко и привести к исключительной личной эффективности. Эта стадия вызовов и для лидера. Иногда она сопровождается

повышением общей продуктивности, когда удается перекрыть издержки несогласованности усилий.

На высшей стадии развития команды возникает эффективная взаимозависимость, способствующая сотрудничеству во имя достижения целей, ради которых и формировался коллектив. На этой стадии возникает возможность самореализации людей в труде (а не только самоутверждения в команде). Это высшая потребность любого человека, и удовлетворить ее можно только в творческой деятельности.

#### 4.7. Главная тайна кадрового менеджмента

*Главная тайна кадрового менеджмента* (первая публикация — февраль 2002 г. [17,64;96]) объясняется при помощи матрицы Дж. Лафта—Г. Ингхэма—В. Реддина:

Знание нами собственного «Я»			
		Известное	Неизвестное
Знание нас другими	Известное	I	II
	Неизвестное	III	IV

Рис. 6. Матрица Дж.Лафта—Г.Ингхэма—В.Реддина [45,185].

В квадрате I — «публичная сцена» (по терминологии Фредерика Перлза) нашей жизни: здесь то, что другим известно о нас и нам известно о себе, хотя и не утихают споры о том, что же такое это наше «Я»: существует мнение (Кэррол Изард), что «Я» — это эмоции (кто же еще может бушевать в нас, если не «Я»?); другое мнение (Николая Козлова): эмоции — это лошади, которые могут «занести» нас совсем не туда, куда хотелось бы. Есть мнение, что наше «Я» — это ум? Но ум — это кучер, которому «Я» указывает, куда везти. Тогда, может быть, «Я» — это тело? Но тело — повозка, в которой находится наше «Я».

И далее мнения еще раз диаметрально расходятся:

- «Я» — это наше могущественное подсознание, главнокомандующее над триллионом живых и деятельных клеток, из которых «Я» состоит;
- «Я» — это осознание всего, что с нами происходит (авторы стоят на этой точке зрения, при всем уважении к остальным).

Так что ясность и этого квадрата — очень относительна.

Квадрат II — «социальные зеркала» (по Стивену Кови) — это мнения о нас тех групп, в которые мы входим, видим свое отражение глазами других, на основании чего составляем свой «психологический автопортрет» (так называемое — «зеркальное Я» по Чарльзу Кули). Мы так привыкли оглядываться по сторонам, ища поддержки или оценки (когда не уверены в правильности собственного мнения), что «локус контроля» у многих долго остается «снаружи»: нам слишком важно мнение о нас окружающих, и это мешает выработке и следованию собственным принципам.

Проблема здесь в том, что зачастую мы не осознаем свою позицию по отношению к другим (иногда наши привычки, которых мы не замечаем, мешают группе адекватно нас воспринимать и эффективно с нами сотрудничать). Но это не значит, что мы должны в угоду любой группе ломать черты своего характера, которыми дорожим («характер — это способность на поступки, продиктованные принципами» по И. Канту).

Этот квадрат должен интересовать менеджмент, потому что каждый человек стремится найти «референтную», или значимую для него группу (такой коллектив, которым он восхищается, и в котором всегда мечтал бы работать). Задача менеджера сделать руководимую им команду именно такой референтной группой для *каждого* сотрудника (а для этого — самому надо стать лидером).

Квадрат III — это «личная сцена» (по Ф.Перлзу) нашей жизни, где мы обдумываем или репетируем свою публичную политику. Здесь протекает наша частная жизнь, мало кого касающаяся, и мы вправе не допускать сюда тех, кого не желаем видеть в приватной близости.

В квадрате IV — *главная тайна менеджмента: тайна* потому, что в отличие от относительной ясности первого квадрата, полутеней второго и третьего квадратов, — тут полная неясность: ни мы сами не знаем, ни тем более другие не могут знать всех предельных возможностей нашего могущественного подсознания — если мы захотим (и/или «поймем необходимость» чего-нибудь), оно обязательно найдет пути и средства осуществления наших целей; а если не захотим (или не посмеем захотеть), то подсознание обязательно поможет нам найти лазейки и отговорки («хозяин» не может оказаться не прав в любом случае).

Значит, жизненная программа каждого человека должна быть положительной и желанной, а вот менеджеру необходимо поверить не только в себя, но и в выдающиеся способности каждого своего сотрудника, — только тогда он сможет окрылить всю свою команду и повести к высококовзлетным целям.

В менеджменте по закону Дж.С. Ливингстона<sup>8</sup>: «взаимоотношения руководителей и коллективов во многом определяются тем, чего ожидают начальники от подчиненных. Если уровень ожиданий высок, производительность будет отличной. Если же ожидания не слишком велики, то и производительность будет низкой. Все происходит так, как если бы был такой закон, что результативность труда подчиненных должна соответствовать ожиданиям руководителя. Мощное воздействие, оказываемое ожиданиями одного человека на поведение другого, давно уже признано физиологами и бихевиористами, а с недавних пор и педагогами. Но идею о том, что ожидания руководства могут оказывать заметное воздействие на результативность работы одного человека или целой группы подчиненных, до последних лет поддерживала только узкая группа специалистов» [39,80 — 89].

Сейчас это должно быть понято, наконец, всеми менеджерами как один из немногих открытых **законов науки управления**.

---

<sup>8</sup> Сам Дж.С.Ливингстон этот закон не считал *законом науки управления*, вернее не понял, что открыл закон науки.

## Заключение

Кадровый менеджмент — очень важная составляющая корпоративного управления, хотя и не может претендовать на статус самостоятельной науки, поскольку не имеет собственного предмета, не исследуемого другими научными дисциплинами. Во главе с кадровым менеджментом в систему науки управления входят: креативный (инновационный) менеджмент, финансовый (управление капиталом) и маркетинговый менеджмент (по новой философии бизнеса Б.Фромма), антикризисный и стратегический менеджмент (вырабатывающий на базе всех названных стратегические направления оптимального развития и достижения целей).

Труд — главный источник всех благ, но управлять им непосредственно невозможно, поэтому и возникла необходимость устанавливать профессиональные, экономические и социально-психологические управленческие отношения с людьми, осуществляющими этот трудовой процесс. Кадровый менеджмент исследует оптимальные условия осуществления работ и удовлетворяющие людей отношения в производственных коллективах.

### Вопросы для самостоятельной подготовки (контрольной работы)

1. Сформулируйте пять ключевых управленческих проблем.
2. Каковы главные проблемы мотивации персонала?
3. Найдите положения о налоговых льготах предпринимателям, осуществляющим социальные программы для своих сотрудников.
4. Найдите положения о сокращении налогооблагаемой базы при затратах на благотворительные цели.
5. Наиболее заметные недостатки современного налогообложения, пути его совершенствования.
6. Анализ публикаций по проблемам мотивации персонала.
7. Главные проблемы мотивации труда.
8. Важные экономические проблемы стимулирования труда.
9. Сформулируйте основные критерии социометрического обследования.

10. Важнейшие эргономические проблемы кадрового менеджмента.
11. Виды контроля.
12. Системы контроля.
13. Полная модель контроля.
14. Сформулируйте основные критерии и показатели оценки эффективности работы кадрового менеджера.

### Библиография

1. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985.
2. Актон Д.Э.Э.Д. Очерки становления свободы. London, 1992.
3. Альтманн Г.Х. Звездные часы лидерства. Лучшие стратегии управления в мировой истории. М.: Интерэксперт, 1999.
4. Берн Э. Игры, в которые играют люди, и люди, которые играют в игры. М., 1995.
5. Бизнес. Оксфордский толковый словарь: англо-русский. М.: Прогресс-Академия, 1995.
6. Боно Э.де. Латеральное мышление. СПб.: Питер, 1997.
7. Веблен Т. Теория праздного класса. М.: Прогресс, 1984.
8. Виноградова З.И., Виноградов И.Е., Щербакова В.Е. Логика науки управления. М.: Мысль, 1998.
9. Виноградова З.И., Щербакова В.Е. Мотивация достижений // ФЭиПЖ. 2001. №1(2). С. 27 – 30.
10. Виноградова З.И. Метатеория менеджмента. Люберцы: ГСИ, 2002.
11. Виноградова З.И., Глухова О.А., Щербакова В.Е. «Болезни» менеджмента. 2-е изд. М.: РЭА, 2002.
12. Виноградова З.И., Щербакова В.Е. «Ловушки» менеджмента. М.: ИБП, 2002.
13. Виноградова З.И., Щербакова В.Е. Уроки ошибок менеджмента. Люберцы: ГСИ, 2002.
14. Виноградова З.И., Щербакова В.Е. Инновационный креативный менеджмент. Люберцы: ГСИ, 2003.
15. Виноградова З.И., Щербакова В.Е. Антикризисный менеджмент. Люберцы: ГСИ, 2003.
16. Виноградова З.И., Щербакова В.Е. История менеджмента. Люберцы: ГСИ, 2003.
17. Виноградова З.И., Щербакова В.Е. 100 экзаменационных ответов по менеджменту. М.: РЭА, МОСУ, ИБП, 2002.
18. Грейсон Дж.К.-мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 1991.
19. Добрович А. Общение: наука и искусство. М.: Яуза, 1996.

20. Дон Фуллер. Управляй или подчиняйся! Проверенная тактика эффективного менеджмента. М., 1992.
21. Доценко Е.А. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. М.: ЧеРо, 1997.
22. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2001.
23. Дэна Д. Преодоление разногласий: Как улучшить отношения на работе и дома. СПб.: Институт личности; Ленато; Палантир, 1994.
24. Иосефович Н. Ты — босс! Как стать толковым руководителем. М.: Вече, 1995.
25. Каппони В., Новак Т. Как делать все по-своему, или Ассертивность — в жизнь! СПб.: Питер, 1995.
26. Каппони В., Новак Т. Сам себе авторитет. СПб.: Питер, 1995.
27. Ковалев А. Азбука дипломатии. М.: Интерпракс, 1993.
28. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. Возврат к этике характера. М.: Вече; Персей; АСТ, 1998.
29. Козлов Н. Как относиться к себе и людям. Практическая философия на каждый день. М.: Новая школа, 1993.
30. Колман Р., Барри Г. 525 способов стать лучшим менеджером. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2000.
31. Кондаков Н.И. Логический словарь-справочник. М.: Наука, 1976.
32. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М.: Прогресс, 1987.
33. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990.
34. Кричевский Р.Л. Если Вы — руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело, 1993.
35. Лук А.Н. Психология творчества. М.: Мысль, 1978.
36. Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2 т. М.: Республика, 1992.
37. Маркс К. Капитал. // Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Т. 23 — 25, Ч. I — II.
38. Мартин Х.-П., Шуман Х. Человечество ищет новую модель цивилизации / Перепечатка из журнала «Шпигель» // Известия. 1993. №28. С. 9.
39. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2000.
40. Мизес Л.фон. Бюрократия. Запланированный хаос. Антикапиталистическая ментальность. М.: Дело, 1993.
41. Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона. М.: Прогресс, 1989.
42. Питер Л.Дж. Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось. М.: Прогресс, 1990.
43. Попов Г.Х. Проблемы теории управления. М.: Экономика, 1974.

44. *Поплер К.Р.* Открытое общество и его враги. В 2 т. М.: Феникс, 1992.
45. *Реддин В.Дж.* Тесты для менеджеров. Ростов-на-Дону: Феникс, 1997.
46. *Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В.* Менеджмент и самоменеджмент в условиях рыночной экономики. М.: Инфра-М, 1996.
47. *Сакс Дж.* Рыночная экономика в России. М.: Экономика, 1994.
48. *Селюнин В.* Рынок: химеры и реальность // Знамя. 1990. № 6. С. 193 – 205.
49. *Синк Д.С.* Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М.: Прогресс, 1989.
50. *Скотт Дж.Г.* Сила ума. Способы разрешения конфликтов. СПб.: ВИС, 1994.
51. *Столяренко Л.Д., Самыгин С.И.* Менеджмент персонала. Ростов н/Дону, 1997.
52. *Татеиси К.* Вечный дух предпринимательства: отбор и подготовка менеджеров. М.: Моск. бизнес, 1990.
53. *Токвиль А.де.* Демократия в Америке. М., 1990.
54. *Уитмор Дж.* Coaching — новый стиль менеджмента и управления персоналом. М.: Финансы и статистика, 2001.
55. *Фаткин Л.В.* Парадоксы менеджмента. М.: Гл.ред. международного журнала «Проблемы теории и практики управления», 2002.
56. *Философский энциклопедический словарь.* М., 1983.
57. *Фридман М.* Капитализм и свобода. М.: Прогресс, 1994.
58. *Фромм Б.* Десять заповедей бизнеса и как их нарушать. М.: Текст, 1995.
59. *Хайек Ф.А.* Общество свободных. London: Ov. P. I. Ltd, 1990.
60. *Хайек Ф.А.* Пагубная самонадеянность. Ошибки социализма. М.: Новости, 1992.
61. *Хейне П.* Экономический образ мышления. М.: Дело, 1992.
62. *Хоскинг А.* Курс предпринимательства. М.: Международные отношения, 1993.
63. *Хрестоматия по социальной психологии.* М.: Международная педагогич. академия, 1994.
64. *Швальбе Б., Швальбе Х.* Личность, карьера, успех. М.: Прогресс, 1993.
65. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство: Построение, эволюция, совершенствование. СПб.: Питер, 2002.
66. *Шепель В.М.* Настольная книга бизнесмена и менеджера. М.: Фин. и стат., 1992.
67. *Шепель В.М.* Имиджелогия: Секреты личного обаяния. М.: ЮНИТИ, 1994.

68. Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор. Мн: Полифакт, 1992.
69. Щербакова В.Е. Риск-менеджмент. М.: ФНТМ, РЭА, МОСУ, 2003.
70. Щербакова В.Е. Стратегический менеджмент. М.: ФНТМ, РЭА, ИБП, МОСУ, 2003.
71. Щербакова В.Е. Финансовый менеджмент. М.: ФНТМ, РЭА, МОСУ, 2003.
72. Энкельманн Н.Б. Власть мотивации: Харизма, личность, успех. М.: Инэксперт, 1999.
73. Энтони Р. Преодолеть невозможное: Искусство конструктивного мышления. СПб.: Питер, 1997.
74. Эфроимсон В.П. Апология альтруизма. М., 2001.
75. Юри У. Преодолевая НЕТ, или Переговоры с трудными людьми. М.: Наука, 1993.
76. Bertalanffy L. von. Problems of General system theory, Human Biology. N.-Y., 1969.
77. Oxford dictionary of English etymology. — Oxford: Clarendon press, 1978. XIV, 1024 p.
78. Senge P. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. — A Currency Book, New York, 1990.
79. Toffler A. Future Shock. L., 1970.

### Экзаменационные вопросы

1. Ассертивность. Способы ассертивного управления.
2. Манипулирование. Методы противостояния.
3. Майевтика (по Сократу).
4. Актуализация (по Э. Шострому).
5. Проактивность (по С. Кови).
6. Пассионарность (по Л.Н. Гумилеву).
7. Мотивационные методы управления персоналом.
8. Методы стимулирования.
9. Методы имиджирования.
10. Стили управления, их преимущества и недостатки.
11. Формы власти.
12. Этика менеджмента.
13. Правила этики.
14. Этические принципы И. Канта.
15. Правила дипломатии.
16. Лидерство.
17. Три основные иллюзии и два ложных рефлекса, мешающих решить проблему в конфликте (по Д. Дэна).
18. Стадии противоречий.
19. Методы преодоления противоречий Д. Дэна.

20. Методы конфликтологии У. Юри.
21. Методы Х. Корнелиуса—Ш.Фейра.
22. Формула и картография конфликта.
23. Цели и философия фирмы.
24. Цели и задачи. Как правильно поставить задачу?
25. Миссия и девиз.
26. 15 правил психологически грамотного поведения руководителя.
27. 10 правил обаяния.
28. 10 заповедей бизнеса (новая философия Б. Фромма).
29. 10 заповедей лидера (по Г. Минцбергу).
30. 8 качеств лидера (по Э. Адамсу).
31. 7 навыков высокоэффективных людей (С. Кови).
32. Ориентации менеджера, помогающие руководить людьми.
33. Два пути из неуверенности.
34. Мотивационная теория А. Маслоу.
35. Теория мотивации Ф. Герцберга.
36. Теория мотивации К. Альделфера.
37. Теория мотивации Д. Мак-Клеланда.
38. Мотивационная модель В. Врума.
39. Теория справедливости.
40. Модель мотивации Л. Портера—Э.Лоулера.
41. Виды контроля.
42. Системы контроля.
43. Полная модель контроля.
44. Авторитет руководителя (основные составляющие).
45. Неформальная структура коллектива.
46. Социометрия.
47. Социография.
48. Как добиться, чтобы Ваши распоряжения выполнялись?
49. Кризисы (виды, этапы).
50. Лучшие антикризисные стратегии.
51. Стратегическое управление кадрами (передовые кадровые стратегии).
52. Уровни общения (по А. Добровичу).
53. Схемы коммуникаций К. Шеннона, Г. Лассвелла, Р. Якобсона.
54. С какого уровня начинается межличностное общение?
55. Что такое «контакт масок»? Когда необходим?
56. Стресс, дистресс, эвстресс (зачем о них знать руководителю?).
57. Моббинг, сапрессия.
58. Рекрутинг, скрининг.
59. Критика и похвала (особенности).
60. Индивидуальный коучинг.

61. Командный коучинг.
62. Формула сотрудничества.
63. Формула компромисса.
64. Синергия.
65. Эмпатия.
66. Эмерджентность.
67. Эргономика.
68. Диапазон компетентности.
69. Шкала личностного роста.
70. Шкала зрелости.
71. Модель П. Херси—К.Бланшара.
72. Матрица эффективности С. Кови.
73. Критерии эффективности (по Д.Синку).
74. Критерии эффективности Р. Кричевского.
75. Критерии эффективности (по Т. Питерсу—Р.Уотермену).
76. Матрица Дж. Лафта—Г. Ингхэма—В. Реддина.
77. Главная тайна менеджмента.
78. «Социальное зеркало» С. Кови.
79. «Зеркальное Я» Ч. Кули.
80. «Болезни» менеджмента.
81. «Ловушки» менеджмента.
82. «Ошибки» менеджмента.
83. Социограмма моббинга.
84. Социометрический статус личности в коллективе.
85. Роль руководителя в формировании референтной (значимой для каждого сотрудника) группы.

Финансовый менеджмент — это управление капиталом предприятия, активами, инвестициями и другими денежными средствами с целью обеспечения рентабельности бизнеса и его устойчивости в конкурентной среде.

Главным показателем успешности управления предпринимательством (по новой философии бизнеса Билла Фромма) признается *динамика доли рынка*, а целью (и главным признаком делового успеха) — *рост доли рынка*.

По старым заповедям главной целью бизнеса считался рост прибыли, но Б.Фромм доказал, что приращение прибыли еще мало о чем говорит. Например, предприниматель не знает, радоваться ли увеличению прибыли в 2–3 раза (а значит, и продаж), пока не выяснит, во сколько раз увеличилась за то же время *доля рынка* товаров, аналогичных его продукции. Если доля таких продаж возросла в 4–5 раз, значит, конкуренты вытесняют его с рынка, причем очень успешно (рост его доли отстает от общего прироста почти вдвое). Значит, им нужен только год, чтобы отнять у него оставшуюся нишу. Впору всерьез задуматься, за счет чего его так потеснили, а не устраивать празднества по поводу кратковременного роста прибыли (накануне неминуемого краха).

Сместив показатель роста прибыли с главного места на второстепенное, нельзя, однако, совершенно сбросить его со счетов.

Особенно это касается не *нормы*, а *массы* прибыли. Норму прибыли можно увеличивать, повышая цену каждой единицы товара. Но на этом легко и проиграть, если число продаж от этого станет падать. При снижении же цены каждой единицы и росте числа продаж, можно получить большую массу прибыли (за счет более быстрой оборачиваемости капитала). Например, вы повысили цену на мебельный гарнитур (с целью удвоения прибыли) и стали продавать по одному комплекту в год. Раньше, продавая ежемесячно, вы получали, следовательно, в шесть раз большую массу прибыли в год (при половинной *норме* прибыли, получаемой с каждого комплекта).

Вот почему финансовый управляющий должен очень хорошо ориентироваться не только в специфических финансовых, но также и в экономических, инвестиционных, даже маркетинговых вопросах, а кроме того — в конъюнктуре рынка и уровне удовлетворения потребностей населения в продукции и услугах его предприятия.

## 5.1. Управление капиталом

Под *капиталом* К.Маркс понимал деньги предпринимателя, авансированные в средства производства (*постоянный* капитал —  $C$ ) и рабочую силу (*переменный* капитал —  $V$ , приносящий прибавочную стоимость —  $m$ ). Формула капитализированной стоимости (по К. Марксу):

$$D = C + V + m.$$

Существует и другое подразделение *капитала*, — уже по способу его возврата, — целиком или частями:

- на *основной* капитал, авансированный в здания, сооружения, коммуникации, оборудование и технологии (возвращается частями, но в течение многих лет);
- и *оборотный*, в который включаются затраты на рабочую силу, сырье, полуфабрикаты, узлы и детали, малоценный и быстроизнашиваемый инвен-

тарь, возвращающийся после каждого цикла целиком (да еще с приростом, когда авансирован<sup>9</sup> в рабочую силу).

Это объективное обстоятельство, как поверхностное явление, скрывает сущность механизма капиталистической эксплуатации труда, затрудняет ее понимание.

Открытие К. Маркса (*доказательство* трудовой теории стоимости, выдвинутой У. Петти) в том и состоит, что под поверхностными явлениями, вуалирующими процесс эксплуатации, он помог увидеть суть. И не нужно думать, что сейчас что-то изменилось. Если уж мы вернулись к капитализму, то нужно вернуться и к исследованиям К. Маркса, чтобы понимать сущность происходящего.

В книге И.А. Бланка «Финансовый менеджмент» все это предлагается забыть, а считать, что: «капитал предприятия является основным фактором производства», и «капитал характеризует финансовые ресурсы предприятия, приносящие доход» [7,211]. Не уточняется, какой именно капитал, и за счет эксплуатации кого (нужно ведь понимать, что это — эксплуатация рабочего). Слишком поспешно он сбросил со счетов открытия К. Маркса. Но К. Маркс от этого не пострадал, легковесным стал толстый учебник, написанный по западным образцам, где есть очень хорошие мысли, но их трудно и долго искать в джунглях банальностей. Жаль времени и объемов памяти студентов, которым вместе с важными сведениями придется перечитать монбланы фразеологизмов, составленных не иначе, как для листажа. Хочется помочь им разобраться в важном и нужном менеджеру предмете без лишней потери времени и сил. Этим и вызвана потребность написать другую книгу на ту же тему.

Переменный капитал, хотя он и возвращается как оборотный, нельзя путать с последним, так как только он и приносит прибавочную стоимость, которой в первую очередь интересуется инвестор, рассматриваю-

---

<sup>9</sup> К.Маркс потом доказывает, что авансирует-то капиталиста как раз рабочий, но на поверхности все представляется именно так (примечание редактора — З.В.).

ций целесообразность финансирования предлагаемого ему бизнес-проекта или покупки пакета акций какой-либо корпорации.

Управлять переменным капиталом ( $V$ ), вложенным в поиск (рекрутинг), отбор (скрининг) и организацию наемного труда нужно, следовательно, таким образом, чтобы он производил, по крайней мере, среднюю норму прибавочной стоимости ( $m$ ) по данной отрасли производства.

Для этого необходимо:

- Набрать высококвалифицированный персонал, способный производить доброкачественный товар (непрофессионалы много сырья пустят в брак).
- Подготовить (обучить или переквалифицировать) людей, если нужных специалистов нет на рынке труда. Необходимо, чтобы уровень общего образования рабочей силы, представленной на рынке труда, соответствовал требуемому для успешного профессионального обучения.
- Заинтересовать наемных работников в достижении целей предприятия. Главной целью (сформулированной в миссии предприятия) должно стать удовлетворение важной общественной потребности (именно это и увеличивает долю рынка, а не только прибыль), — что и поможет включить механизмы личной *мотивации* эффективного труда.
- Вознаграждать за достижения высоких качественных и количественных результатов (тем самым труд рабочих экономически *стимулируя*).
- Обеспечивать общественно нормальный уровень жизни рабочего при его нормальной среднеотраслевой выработке, и повышение этого уровня в соответствии с превышением установленных (опытным путем и технически обоснованных) норм.

Даже при эквивалентном обмене стоимости рабочей силы (которая продается рабочим капиталисту) на средства поддержания жизни рабочего и его семьи (которые рабочий получает взамен), образуется избыток (прибавочная стоимость, достающаяся капиталист-

ту). И это — нормальное положение дел при капитализме.

Хуже, когда рабочему не выплачивается даже полная стоимость его рабочей силы (в которую обязательно должны включаться средства воспроизводства рабочей силы — содержание семьи). Это зачастую сейчас и происходит в России (у нас и при «социализме» заработная плата многих категорий работников часто тяготела к прожиточному минимуму). Такое положение не позволяет нормально воспроизводиться целому классу — рабочим. В современных российских условиях затруднено даже простое воспроизводство (двухдетная семья при двух работающих), а демографические законы нормального развития народонаселения настоятельно рекомендуют трехдетную семью.

А это — характерная черта периода первичного накопления капитала (отрубается та ветвь, на которой «сидит» капиталист).

Возникает парадокс, останавливающий *рост*, требующий *развития* капитализма.

*Рост* — это количественное или пространственное увеличение параметров. Рост может и не сопровождаться развитием (например, расти может свалка, террикон возле шахты), такой рост считается экстенсивным. Пределы роста задаются внешними обстоятельствами (территориальными, сырьевыми или рыночными ограничениями) или временными рамками.

*Развитие* — это достижение нового качества или более высокой производительности. Пределы развития — только внутренние, которые могут быть раздвинуты за счет использования открывающихся технико-технологических возможностей и развития способностей персонала (внешних ограничений для развития и интенсификации нет).

Более обстоятельно об управлении переменным капиталом, авнсированным на покупку рабочей силы, и о создании условий ее эффективного функционирования — смотрите в главе, посвященной кадровому менеджменту.

Здесь остается, может быть, только напомнить, что затраты на рекрутинг и скрининг будут оправданы, если удастся добиться серьезной конкуренции среди

привлеченных к отбору претендентов. Когда человек побеждает в солидном состязании, он больше ценит свою победу, и ему легче поверить в свои выдающиеся способности (что является основным условием высоких достижений).

Скрининг — это отбор (отсев). Антуан де Сент-Экзюпери приводил пример, когда он обратился с вопросом: «Что вы делаете?» к трем рабочим, занятым одним и тем же делом. Но ответили все они по-разному:

Один сказал: «Я таскаю камни».

Другой: «Я зарабатываю на хлеб, чтобы прокормить семью».

И только третий ответил: «Я строю храм».

Когда нужно выбрать из желающих у вас трудиться тех, кто вместе с вами будет «строить храм», и отсеять всех остальных, становится необходимо разработать тесты, дающие представление о психологических установках человека, пришедшего получить у вас работу.

Конечно, безработный, длительное время не находящий никакой работы, согласен на любую. Но задавая вопросы о жизненных и профессиональных перспективах, можно понять, насколько далеко распространяются амбиции человека. Честолюбие у нас так долго было не востребованным, что и сейчас многие его стыдятся. Скромность же приводит к посредственным результатам.

А. де Сент-Экзюпери предупреждал, что нельзя стать великим зодчим, строя всю жизнь балаганы. Когда-то каждому из нас нужно решиться на лучшее из того, на что мы способны! И воодушевить на это должен уметь менеджер по кадрам.

*Постоянным капиталом (С) лучше всего управлять так:*

Средства производства (то есть предметы и средства труда) должны обеспечивать постоянное повышение производительности живого человеческого труда. Этому способствуют постоянные инновации:

- каждые 3,5 – 4 года — смена или модификация товара;
- каждые 11 – 20 лет — смена или модернизация, совершенствование оборудования;

- каждые 48—55 лет — революционная смена способа производства (или технологии);
- сокращение технологических разрывов, использование патентованных способов обработки сырья с заданными свойствами и др.
- кроме того, на балансе предприятия не должно быть неиспользуемых (или используемых недостаточно интенсивно) единиц оборудования, зданий, сооружений, сырья и материалов (необходим только тот постоянный капитал, который обеспечивает эффективное функционирование переменного капитала, затраченного на рабочую силу).

Основным капиталом эффективнее всего управлять так:

- Как можно быстрее амортизировать, чтобы при моральном устаревании оборудования (которое наступает все быстрее в связи с научно-техническим прогрессом), всю его стоимость труд успевал перенести на продукцию или услуги.
- Не использовать физически и морально устаревшее оборудование (хотя есть соблазн воспользоваться им как даровым, поскольку оно полностью амортизировано), так как оно намного менее производительно и, как правило, созданный на нем продукт — уступает в качестве конкурентам.
- Эксплуатировать оборудование в две-три смены ради ускоренной амортизации.
- Постоянно модернизировать и совершенствовать оборудование, чтобы выработка превосходила среднеотраслевую (или хотя бы не отставала от среднеотраслевой и достижений конкурентов), а главное — повышалось (или хотя бы не страдало) качество продукции.

Но принципиальных различий между *постоянным* и *основным* капиталом намного меньше, чем между *переменным* и *оборотным*.

- При управлении *оборотным* капиталом необходимо:
- Убыстрять оборачиваемость средств.
  - Не допускать сверхнормативных запасов на складах (там, где это возможно, лучше всего ввести японскую систему поставок «точно-во-время», не требующую складирования запасов).
  - Не хранить оборотные средства в низколиквидных формах вложений.

Все это будет способствовать повышению рентабельности, финансовой устойчивости и росту конкурентоспособности предпринимательства.

## 5.2. Инвестиционный менеджмент

Инвестиции — это вложения капитала с целью прироста в производственные или коммерческие предпринимательские проекты.

Инвестиционный менеджмент — это управление портфелем инвестиций с таким расчетом, чтобы отдача от капиталовложений превышала банковский сложный процентный рост и обеспечивала бизнесу достижение передовых позиций среди аналогичных предприятий отрасли.

Часто бывает выгодно:

1. Вкладывать средства в совершенствование или модернизацию производства у постоянных поставщиков, если это будет способствовать повышению качества сырья и комплектующих изделий, необходимых вкладчику.
2. Кредитовать предприятия постоянных потребителей продукции/услуг, если это необходимо для их роста и развития, требуемого вкладчику, или для того, чтобы они не достались конкуренту.
3. Финансировать диверсификацию собственного производства для повышения его средней рентабельности.
4. Предоставлять кредиты покупателям с целью завоевания более широкой клиентуры (борьба за средства покупателя).

5. Вкладывать средства в создание сети гарантийных мастерских и последующего обслуживания товаров длительного пользования.

Оптимальное распределение инвестиций достигается, когда:

- Достаточно средств направляется в основное производство, обеспечивающее постоянный приток прибыли (стратегия поддержания «дойной коровы»).
- Достаточно средств достается развивающемуся перспективному производству, призванному обеспечивать процветание бизнеса в будущем.
- Поддерживается на необходимом уровне подлежащее сворачиванию в будущем производство, чтобы не уступить конкуренту имеющуюся пока рыночную нишу (стратегия «снятия сливок»).
- Финансируются исследования новых технологий и рынков сбыта ради будущего расцвета бизнеса.

*Критерием оптимальности* (по В.Парето) признается такое распределение ресурсов (или инвестиций) организации, при котором любое перераспределение ухудшает положение хотя бы одного подразделения или показателя.

Так как решения об инвестировании часто принимаются в условиях неопределенности, то существуют специальные правила принятия таких решений [29,207–208]:

*Правило максима* использует критерий максимизации максимума доходов (игнорируя возможные потери, расчет идет на максимально возможный доход).

*Правило максимина* ориентирует на максимизацию минимально возможных доходов. Это очень осторожный подход к принятию решений.

*Правило минимакса* направлено на минимизацию максимально возможных потерь (больше внимания уделяется возможным потерям, чем доходам).

*Критерий Гурвица (Hurwicz criterion)* — это компромисс между осторожным правилом максимина и оптимистическим правилом максима в принятии

решений. При использовании этого подхода составляется таблица низких и высоких доходов. Далее задается вес высокого и низкого дохода, составляющие в сумме единицу. Из произведений величин дохода на весовой коэффициент по каждому варианту выбирается тот вариант, в котором произведение дохода на его удельный вес имеет максимальную величину.

*Правило максимальной вероятности* предлагает принять вариант, который максимизирует наиболее вероятный доход.

*Правило математического ожидания*, при котором выбирается решение либо с наибольшим ожидаемым доходом, либо с наименьшими возможными потерями (это правило наиболее распространено).

Анализируя различные варианты инвестиционных вложений, лучше всего составить серию прогнозов:

- *Ожидаемый*, — в котором были бы учтены все благоприятные, сомнительные и угрожающие факторы возможного будущего.
- *Пессимистический*, учитывающий стечение всех факторов эмерджентности (аварийности). Он нужен для разработки и своевременного принятия всех необходимых мер безопасности на случай крайне неблагоприятного развития событий.
- *Оптимистический*. За этим обычно дело не стоит, — как правило, все прогнозы и бывают оптимистическими, так как разрабатывают их энтузиасты инвестирования. И только печальная статистика вносит свои запоздалые поправки на неучтенные инициаторами факторы риска.

Ошибки при оценке и выборе проектов возможны по нескольким причинам:

- Субъективным, — когда особенно желательный проект продвигается любой ценой.
- Объективным, — когда невозможно учесть все неизвестные заранее обстоятельства нового дела и неопределенность самого будущего.

При прочих равных условиях (величине и рентабельности вложений), лучше выбирать проект с самым

кратким сроком выхода нового товара (услуги) на рынок и/или окупаемости, так как это значительно снижает риски ошибочных прогнозов развития потребностей и инфляции (наравне с которой могут действовать и инфляционные ожидания).

### 5.3. Риск-менеджмент

Риск-менеджмент — это система отслеживания, учета, анализа и использования благоприятных возможностей бизнеса и защиты от рисков факторов для предотвращения наиболее вероятных рисков по всем проектам и финансовым операциям предпринимательства.

*Риск* — это вероятность неблагоприятного развития событий, способного нанести имущественный и/или экономический (в частности — финансовый) ущерб предприятию или его работникам.

Риски бывают:

- *Чистыми* (когда возможны только убытки) — например, транспортные или связанные с хранением товара (если, конечно, этого не требует технология: например, просушки древесины, брожения или настаивания напитков и т. п.).
- *Спекулятивными* (когда рискуют ради выигрыша, и он очень вероятен, хотя и не гарантирован).

*Ущерб* — это ухудшение или потеря свойств объекта. Может исчисляться в натуральном выражении (физический ущерб) или в стоимостном (экономический, финансовый). Иногда ущерб может быть нанесен виртуально (неосторожным высказыванием, например, можно очень повредить репутации, имиджу предприятия), но тем не менее оказаться очень ощутимым.

*Вероятность* — это математический признак, означающий возможность расчета частоты наступления неблагоприятных событий (лучше, если по имеющимся в наличии достаточным статистическим данным за несколько лет). Иногда получение таких данных проблематично (скрыты коммерческой тайной) или невозможно, например, в случае редких или уникальных событий.

По причинам риски бывают:

- *Техногенными*, порожденными хозяйственной деятельностью человека и несовершенством технических средств, технологий и прочности материалов: аварийные ситуации (в том числе: износ, разрушение, самовозгорание, взрыв), загрязнения природной среды и т. п.
- *Природными*, не зависящими от деятельности человека: наводнения, ураганы, землетрясения, извержения вулканов, сход лавин, удары молний и т. д.
- *Антропогенными*, зависящими от несовершенства внимания, психики или физических возможностей человеческого организма.
- *Смешанными*, происходящими при стечении всех этих или некоторых неблагоприятных обстоятельств одновременно.

По характеру *рисковой деятельности* риски делятся на:

- *Производственные* (простои, аварии, катастрофы).
- *Коммерческие* — неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств; несвоевременный возврат или невозврат кредитов; гибель или порча товаров в сфере реализации и/или хранения.
- *Транспортные* (гибель или порча сырья или товаров при транспортировке и/или перегрузке с одного вида транспорта на другой).
- *Финансовые* (невыгодное вложение денег или полная потеря инвестированных вложений).
- *Экологические* (загрязнения природной среды, экологические катастрофы).

По *объектам* риски делятся на:

- Жизнь и здоровье граждан (в том числе: работников предприятия).
- Имущество граждан (в том числе: интеллектуальная собственность).
- Имущество предприятий (в том числе: нематериальные активы).

- Финансовый интерес предприятий (доходы, экономия на издержках, кредиты, субсидии).

По степени риски делятся на:

- Допустимые — ограничивающиеся частью прибыли (или, в крайнем случае, всей прибылью).
- Критические — потеря не только прибыли, но и значительной части (или даже всех) понесенных на создание продукта затрат.
- Катастрофические — полная потеря всех вложений, а иногда и личного имущества предпринимателя (если фирма не была оформлена юридически как «общество с ограниченной ответственностью» по обязательствам).

Механизмы нейтрализации рисков (избежание, распределение, лимитирование, диверсификация, хеджирование, фьючерсные контракты, опционы, свопы и самострахование) приведены в разделе «Креативный инновационный менеджмент».

Классификация рисков разрабатывается как основа для разработки видов и систем их страхования и перестраховывания, которые также раскрыты в том разделе.

Страхование — это гарантированная защита финансовых и имущественных интересов предприятия при наступлении заранее оговоренных (в договоре страхования) неблагоприятных условий. Существует целая система страхования предпринимательских финансовых рисков, наиболее важные составляющие которой приведены в следующей главе.

### Рекомендуемая и цитированная литература

1. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. М.: Финансы и статистика, 1997.
2. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1996.
3. Башарин Г.П. Начала финансовой математики. М.: ИНФРА-М, 1998.

4. *Бернар И., Коли Ж.-К.* Толковый финансовый и экономический словарь. М.: Международные отношения, 1994.
5. *Бернстайн Л.А.* Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация. М.: Финансы и статистика, 1996.
6. *Бизнес.* Оксфордский толковый словарь: англо-русский. М.: Прогресс-Академия, 1995.
7. *Бланк А.И.* Финансовый менеджмент. Киев: Ника-Центр, Эльга, 2001.
8. *Блех Ю., Гетце У.* Инвестиционные расчеты: модели и методы оценки инвестиционных проектов. Калининград: Яптарный сказ, 1997.
9. *Брейли Р., Майерс С.* Принципы корпоративных финансов. М.: Олимп-Бизнес, 1997.
10. *Бригхэм Ю.* Энциклопедия финансового менеджмента. М.: РАГС, Экономика, 1998.
11. *Бригхэм Ю., Галенски Л.* Финансовый менеджмент. Полный курс: В 2 т. СПб., 1997.
12. *Ван Хорн Дж.Н.* Основы управления финансами. М.: Финансы и статистика, 1997.
13. *Виноградов Е.В., Курасов В.В.* Финансовый менеджмент. Учебная программа и методические рекомендации. М.: МОСУ, 2002.
14. *Винсент Дж.Л.* Пособия Эрнст энд Янг. Как понимать и использовать финансовую отчетность. М.: Джон Уайли энд Санз, 1996.
15. *Герчикова И.Н.* Финансовый менеджмент. М.: Консалтбанк-ир, 1996.
16. *Гитман Л., Джонк М.* Основы инвестирования. М.: Дело, 1997.
17. *Грейсон Дж.К.-мл., О'Делл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 1991.
18. *Дамари Р.* Финансы и предпринимательство: финансовые инструменты, используемые западными фирмами для роста и развития. Ярославль: Елень, 1993.
19. *Долан Э.Дж., Линдсей Д.* Рынок: микроэкономическая модель. СПб.: Санкт-Петербург, 1992.
20. *Друкер П.Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2001.
21. *Ефимова О.В.* Финансовый анализ. М.: Бухгалтерский учет, 1996.
22. *Зель А.* Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов. М.: Ось-89, 2001.
23. *Ирвин Д.* Финансовый контроль. М.: Финансы и статистика, 1998.

24. Карлин Т., Макмин А. Анализ финансовых отчетов (на основе ГААР). М.: ИНФРА-М, 1998.
25. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1999.
26. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997.
27. Колб Р. Финансовые деривативы. М.: ФИЛИНЪ, 1997.
28. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент. М.: Дело и Сервис, 1998.
29. Кукукина И.Г. Управление финансами. М.: Юристъ, 2001.
30. Лапуста М.Г., Шаршуков Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. М.: ИНФРА-М, 1998.
31. Линдайк Р., Рубинфельд Д. Микроэкономика. М.: Экономика, Дело, 1992.
32. Лукаевич И.Я. Анализ финансовых операций. М.: Финансы, ЮНИТИ, 1998.
33. Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика: В 2 т. М.: Республика, 1992.
34. Маркс К. Капитал // Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Т. 23 – 25, Ч. I – II.
35. Маршалл Д., Бансал В. Финансовая инженерия: полное руководство по финансовым нововведениям. М.: ИНФРА-М, 1998.
36. Мидгунтон Д. Бухгалтерский учет и принятие финансовых решений. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.
37. Миркин Б.Г. Анализ качественных методов, признаков и структур. М.: Статистика, 1980.
38. Норткотт Д. Принятие инвестиционных решений. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
39. Павлова Л.Н. Финансы предприятия. М.: Финансы, ЮНИТИ, 1998.
40. Перар Ж. Управление финансами (с упражнениями). М.: Финансы и статистика, 1999.
41. Практикум по финансовому менеджменту: Учебно-деловые ситуации, задачи и решения / Под ред. Е.С. Стояновой. М.: Перспектива, 2000.
42. Родионова В.М., Федотова М.А. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции. М.: Перспектива, 1995.
43. Рэдхед К., Хьюс С. Управление финансовыми рисками. М.: ИНФРА-М, 1996.
44. Сакс Дж. Рыночная экономика в России. М.: Экономика, 1994.
45. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М.: Прогресс, 1989.
46. Станиславчик Е.Н. Основы финансового менеджмента. М.: Ось-89, 2001.

47. *Станиславчик Е.Н.* Риск-менеджмент на предприятии. Теория и практика. М.: Ось-89, 2002.
48. *Стойнова Е.С., Штерн М.Г.* Финансовый менеджмент для практиков. М.: Перспектива, 1998.
49. *Татеиси К.* Вечный дух предпринимательства: отбор и подготовка менеджеров. М.: Московский бизнес, 1990.
50. *Телова Т.В.* Финансовые решения: стратегия и тактика. Киев: Магистр, 1998.
51. *Фаткин Л.В., Петросян Д.С., Раскатов А.В.* Управление финансовой организацией. М.: Инфра-М, 1998.
52. Финансовый менеджмент / Под ред. Г.Б. Поляка. М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997.
53. Финансовый менеджмент: руководство по технике эффективного менеджмента. М.: КАРАНА, 1998.
54. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. 5-е изд. М.: Перспектива, 2000.
55. Финансовый менеджмент. Под ред. Н.Ф. Самсонова. М.: Финансы; ЮНИТИ, 1999.
56. Финансы и инвестиции. Англо-русский, русско-английский толковый словарь. М.: Джон Уайли энд Санз, 1995.
57. Финансы: Оксфордский толковый словарь: англо-русский. М.: Весь мир, 1997.
58. *Фридман М.* Капитализм и свобода. М.: Прогресс, 1994.
59. *Фромм Б.* Десять заповедей бизнеса и как их нарушать. М.: Текст, 1995.
60. *Хайек Ф.А.* Общество свободных. London: Ov. P. I. Ltd, 1990.
61. *Хайек Ф.А.* Пагубная самонадеянность. Ошибки социализма. М.: Новости, 1992.
62. *Хейне П.* Экономический образ мышления. М.: Дело, 1992.
63. *Хойер В.* Как делать бизнес в Европе. М.: Фонд за экономическую грамотность, 1992.
64. *Холт Р.* Основы финансового менеджмента. М.: Дело, 1993.
65. *Хорн В.* Основы управления финансами. М.: Финансы и статистика, 1996.
66. *Хоскинг А.* Курс предпринимательства. М.: Международные отношения, 1993.
67. *Хохлов Н.В.* Управление риском. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
68. *Шепель В.М.* Настольная книга бизнесмена и менеджера. М.: Фин. и стат., 1992.
69. *Шеремет В.В., Сайфулин Р.С.* Финансы предприятий. М.: ИНФРА-М, 1999.
70. *Шим Джей К., Сигел Джозел Г.* Финансовый менеджмент. М.: Финансы, 1996.

71. *Щербакова В.Е.* Стратегический менеджмент. М.: ФНТМ, РЭА, МОСУ, 2003.
72. *Щербакова В.Е.* Кадровый менеджмент. М.: ФНТМ, РЭА, МОСУ, 2003.
73. *Щербакова В.Е.* Риск-менеджмент. М.: ФНТМ, РЭА, МОСУ, 2003.
74. Экспертиза инвестиций. В помощь предпринимателю и банкиру. М.: ИПЛА, 1992.
75. *Энкельманн Н.Б.* Власть мотивации: Харизма, личность, успех. М.: Инэксперт, 1999.
76. *Энтони Р.* Преодолеть невозможное: Искусство конструктивного мышления. СПб.: Питер, 1997.
77. *Busse, Franz-Joseph.* Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft. Muenchen; Wien: Oldenburg, 1989.
78. *Doemer D., Horvath P., Kagermann H.* Praxis des Risikomanagement. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag, 2000.
79. *Drukarczyk, J.* Finanzierung: eine Einfuehrung. Stuttgart; Jena: G.Fischer, 1993.
80. *Ehrbar, Al.* EVA: der Schluessel zur wertsteigernden Unternehmensfuehrung / aus dem Engl. Von Isabel Muehlfnzl und Stern Stewart GmbH. Wiesbaden: Gabler, 1999.
81. *Ehrman, Harad.* Unternehmensplanung. Ludwigshafen (Rhein): Kiehl, 1997.
82. *Ernst & Young.* Risk Insight Session, Mai 2000.
83. *Guenter Meier & Cie.* Management GmbH & Co. Strategisches Risk Management.
84. *Guenter, Thomas /* Unternehmenswertorientiertes Controlling. Munchen: Vahlen, 1997.
85. *Ringbeck J.* Frankfurter Allgemeine Zeitung. 16.11.98; Der Spiegel. № 40. 1998. С. 118 – 120.
86. *Schulze D.* Die Berichtterstattung ueber Risiken der kuenftigen Entwicklung im Lagerbericht nach dem Kon Trag. Aachen: Shaker Verlag, 2001.
87. UNIDO. Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies. Vienna: UNIDO, ID/206, 1996.
88. *Toffler A.* Future Shock. L., 1970.

*Антикризисное управление* в свободном предпринимательстве становится необходимым условием для выживания любого бизнеса, и поэтому в программах обучения экономических вузов и бизнес-школ включается основным составляющим звеном программы МВА, обеспечивающей высшую компетенцию будущих топ-менеджеров, как показатель их квалификационного соответствия требованиям постоянного развития производства.

Периодически повторяющиеся кризисы перепроизводства, как фаза цикла развития — основная отличительная особенность капитализма, к которому решили вернуть нашу экономику господа-реформаторы. Следовательно, всем руководителям («капитанам» бизнеса, ответственным за курс, состояние дела и команды) необходимо готовиться к неизбежному, изучать опыт развитых стран и возможности его использования в совершенно отличных от западных, отечественных условиях.

Понять происходящие в экономике и производстве процессы поможет наряду с экономической теорией и антикризисный менеджмент, имеющий в своем арсенале средства преодоления и даже предупреждения кризисного поворота ситуации. Краткий конспект этого курса предлагается слушателям, чтобы в ограниченное время лекционного курса, им не приходилось отвлекаться на конспектирование, требующее навыков стенографии из-за неумения авторов медленно диктовать (слишком увлекаемся, рассказывая, от этого в

конспектах лекций — только обрывки фраз, хорошо если не искажающие суть сказанного).

## 6.1. Кризисы

*Кризис* — это приглашение к необходимым переменам (по Курту Теппервайну). К. Теппервайн даже настаивает на том, что не жизнь ставит постоянно перед нами все новые проблемы, а мы становимся проблемой на пути совершенствования себя и своего дела (фирмы), когда сопротивляемся объективной потребности развития, назревшим изменениям, которые становятся более правильными на сегодняшний день, но... тоже когда-нибудь потребуют дальнейшей эволюции, приспособления к изменяющимся требованиям будущего.

«Кризис — это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде» [1,17].

**Фазы экономического цикла:**

- I. Спад (кризис) — сокращение деловой активности;
- II. Депрессия (стагнация) — обретение нового равновесия, приспособление к изменившимся условиям и потребностям;
- III. Оживление, восстановление;
- IV. Подъем (бум).

Многие представители неоклассической и либеральной школ экономической мысли считают причиной экономических кризисов не перепроизводство товаров, а недопотребление населения. Экономисты-марксисты считают причиной кризисов диспропорциональность, или «неравновесность» производства, которую после кризиса на некоторое время удастся сбалансировать, с тем чтобы вскоре она опять вышла из-под контроля и привела к другому дисбалансу.

**Принято выделять:**

- *короткие* циклы Китчина-Кондратьева (3 — 5 лет), в течение которых обычно происходит смена товара/услуги;

- *средние циклы* Джаглера-Кондратьева (7 – 11 лет) и Кондратьева-Кузнеца (11 – 20 лет), в течение которых должна происходить смена оборудования, если не из-за физического износа, то по причине морального износа;
- *глинные волны* Н.Кондратьева (48 – 55 лет), когда происходит революционная смена способа производственной деятельности (технико-технологическая перестройка производства и строительства).

Это все — «регулярные» циклические кризисы. «Нерегулярными» кризисами бывают отраслевые, структурные и частичные (локальные): например, банковский кризис 1932 г. в Германии; кризис мирового судоходства 1958 – 1962 гг.; кризис текстильной промышленности 1977 г. [1,39 – 40].

*Шок будущего* (термин Алвина Тоффлера) — серьезное испытание кризисами, но не угрожающее тому, кто всегда рад самосовершенствоваться, расти и самореализоваться в любимом деле, стремится и готовится к открытиям и постоянным переменам.

### **6.1.1. Классификация кризисов**

Кризисы, *по сферам возникновения*, бывают:

- *Социально-политическими* (напряженность в отношениях между классами общества, социальная нетерпимость, требование социально-политических реформ или угроза революции);
- *Экономическими* (низкие темпы экономического роста, стагнация или даже падение производства; перепроизводство товаров, инфляция, безработица);
- *Психологическими* (кризис личностного развития, состояния души, утрат, смысла жизни; кризис межличностных отношений, приводящий к конфликтам в коллективах);
- *Экологическими* (разного рода загрязнения природной среды, в том числе тепловые);
- *Общесистемными* (когда несколько кризисов происходят почти одновременно и их течение усугубляется взаимными влияниями).

По месту в производственном цикле:

- *Снабженческими* (дефицит природных ресурсов, проблема с поставками, хранением, предварительной переработкой сырья);
- *Производственными* (простой оборудования, остановка производства; аварии, другие нештатные ситуации);
- *Сбытовыми* (затоваривание, рекламации, снижение доли рынка).

Чтобы не возникало сбытовых проблем, необходимы маркетинговые исследования, показывающие, что нужно производить, в каком количестве и какого качества (на какие рынки, какие именно модификации товаров лучше всего поставлять), как должно быть организовано послепродажное обслуживание, ремонт и модернизация (вплоть до утилизации после срока службы).

*По стадии развития* выделяют кризисы:

- *Становления* бизнеса (кризис лидерства и автономии) — так называемые «эксплерентные» кризисы, когда непреодолимыми бывают трудности становления (ежегодно исчезает почти столько же предприятий, сколько появляется новых, причем только половина образующихся доживает до своей годовщины);
- *Развития и роста* — возможен «пациентный» кризис (прерывающий развитие и дальнейший рост) из-за просчетов в прогнозировании или потери энтузиазма создателями бизнес-идеи;
- *Зрелости* — «виолентный» кризис — из-за усложнения координации и контроля в состоянии «гордого льва», когда утрачивается динамизм развития и положение становится позицией «могучего слона», которого опережают конкурентоспособные противники;
- *Упадка* — возможен «коммутантный» кризис, при выпуске товаров/услуг ограниченного спроса или узкой рыночной ниши;
- *Ликвидации* — когда угрожает «леталентный» кризис в связи с невозможностью эффективного функ-

ционирования, часто возникает кризис от бюрократизма, от «burn out» [12,13—14] от некомпетентности (когда все уровни служебной иерархии оккупируют люди, достигшие уровня некомпетентности — «Конечной Остановки» по Л. Питеру).

Классификация помогает исследованию каждого вида кризиса по отдельности и выработке специфических рекомендаций применительно к особенностям их протекания.

*Типология кризисов Робера Буайе [1,45]:*

- 1 тип — «нарушение характера» («внешний шок») — кризис, обусловленный внешними причинами;
- 2 тип — частичное нарушение системной регуляции (структурный, циклический) — внутренние явления дисбаланса;
- 3 тип — кризис системной регуляции, когда механизмы, связанные с существующей системной регуляцией, оказываются не в состоянии изменить неблагоприятные конъюнктурные процессы, хотя режим накопления остается вполне жизнеспособным;
- 4 тип — кризис режима накопления и системы регуляции — кризис способа производства (внутренний кризис усугубляется внешним), когда оказываются блокированными перспективы прибыльного использования капитала из-за изменения структуры общественного спроса (перекося всей динамики воспроизводства, нежизнеспособными становятся самые важные прежде сферы бизнеса).

### **6.1.2. Стадии кризиса**

Жизни без *трудностей* не бывает. По мнению Курта Теппервайна, они играют роль уроков в школе. Когда мы не находим (или же не ищем) путей преодоления трудностей, у нас возникают *проблемы*. А если не видим возможностей решить проблему, — это приводит к *кризису*. Если и в таком случае мы ничего не предпринимаем, кризис становится *затяжным*. Дальнейшее нерешение проблем грозит *крахом*.

*Этапы эскалации кризисных явлений:* трудности — проблемы — кризис — затяжной кризис — крах.

Но для самого этапа *кризиса* К.Теппервайн выделил следующие *стадии*:

- *Предкризисное состояние*, для которого характерны: дискомфорт, чувство необычности или неправомерности происходящего у его основных участников (объективные показатели: снижение выпуска или качества продукции/услуг, падение продаж, рекламации, возврат товаров).

*Фазы кризиса:*

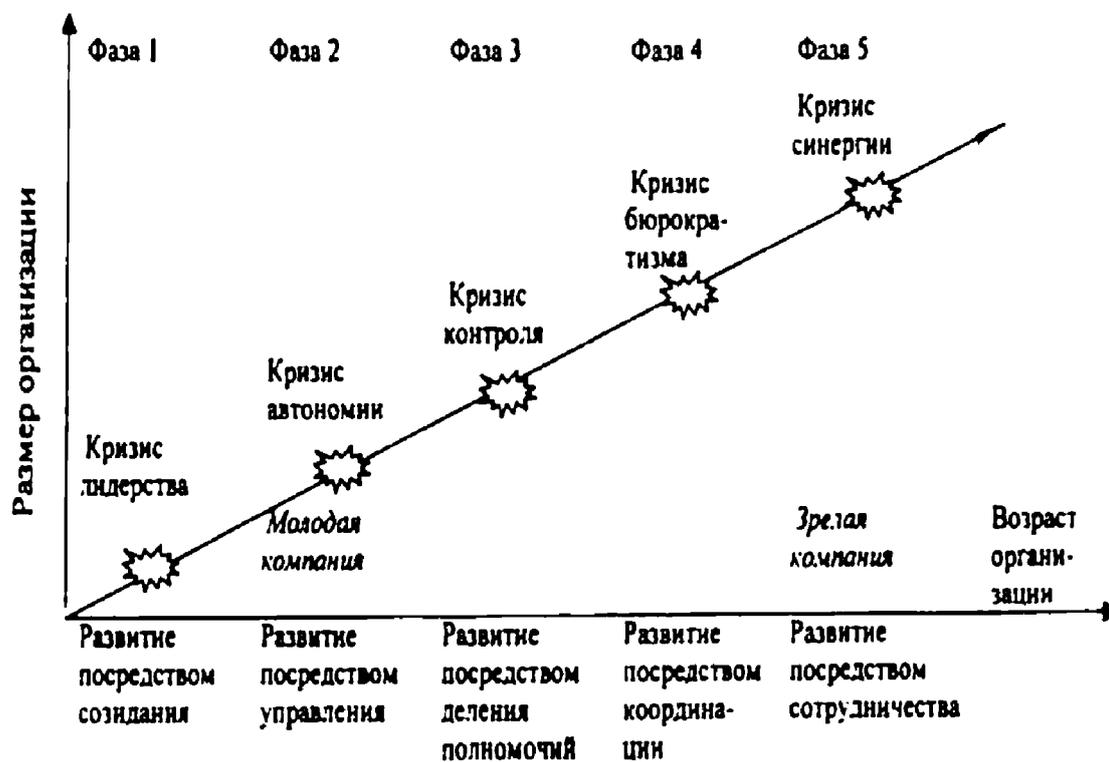
- *Фаза изменения*: здесь есть риск, а потому и боязнь расстаться со старым, привычным; страх перед неизвестностью. Проблемы возникают, когда эти опасения заставляют отступить, ничего не предприняв.
- *Внедрение новшества*: и здесь могут остаться сомнения и нерешительность. Далее возможны два сценария развития событий: а) малодушие и отступление; б) энтузиазм и деятельность — тогда появляется видение новых целей и новых возможностей.
- *Фаза комфорта*: тут возникает стабильность, появляется чувство безопасности и уверенности. Здесь очень важно вовремя осознать ростки застоя и ограниченности, которые могут постепенно привести к новому предкризисному состоянию.

После каждого очередного урока мы получаем заслуженную передышку, если решили задачу; а потом жизнь «подбрасывает» новую задачу, новый шанс самосовершенствования, — считает К.Теппервайн.

Важно вовремя понять, когда опять потом появится *неэффективная стабильность* (отставание от нормального прогрессивного хода развития: когда чей-то бизнес перестает совершенствоваться, тогда его быстро обходят развивающиеся конкуренты), как приглашение к новым, открывающим лучшие перспективы переменам.

Модель жизненного цикла организации (по Грейнеру [36,6]):

Модель жизненного цикла организации (по Грейнеру [36,6]):



Приведенная модель показывает, что развитие организации происходит при последовательном прохождении через ряд кризисов, преодоление которых закономерно обуславливает подъем на следующую ступень системной эволюции. Если же кризис не преодолевается, возникают «коловращения» (термин К.Теппервайна), способные привести к затяжному кризису и краху.

### 6.1.3. Кризисные «коловращения»

К. Теппервайн выделил пять признаков, по которым можно определить, что мы вступили в череду «коловращений» (порочных кругов-повторений пройденного):

- если перед нами снова и снова встает задача, которой мы уже занимались, и думали, что решили ее;
- если снова и снова мы теряем партнеров в сходных ситуациях;
- если мы уже переживали существующий кризис (и не раз), но при других обстоятельствах и с другими людьми;

- г) если мы снова и снова страдаем от конфликтов с одними и теми же людьми;
- д) и даже, если снова и снова заболеваем одними и теми же болезнями.

Чтобы выйти из порочного круга «коловращений», нам нужно осознать те неэффективные стереотипы нашего поведения, которые необходимо преодолеть ради лучшего будущего в бизнесе (и даже частной жизни).

#### **6.1.4. Причины кризисных явлений**

*Причинами* кризисных явлений могут стать события, вследствие которых утрачивается нормальная динамика развития бизнеса и возникают непредвиденные осложнения, существенно снижающие конкурентоспособность товаров/услуг. Это могут быть:

- 1) просчеты в прогнозировании (неправильный прогноз потребности, недоучет инфляции и инфляционных ожиданий населения);
- 2) недостатки ценообразования (погоня за нормой прибыли, мешающая росту массы прибыли и оборачиваемости средств);
- 3) невнимание к нуждам коллектива и недостатки мотивации высококвалифицированного персонала;
- 4) несовершенство системы повышения и контроля качества;
- 5) инвестиционные просчеты и финансовые авантюры.

*Симптомы* кризисного поворота в развитии бизнеса:

- Снижение доли рынка фирменных товаров/услуг;
- Падение массы прибыли;
- Текучесть среди компетентного персонала;
- Снижение производительности труда, фондоотдачи, рентабельности, качества и эффективности;
- Ухудшение финансового состояния предприятия.

#### **6.1.5. Кризис-менеджмент**

В матрице эффективности Стивена Кови [24,201] *кризисное управление* занимает первый квадрат. Не

делать важные и срочные дела невозможно. Но, если заниматься только ими, то они захватят все наше время. Это будут постоянные авралы и цейтноты, не оставляющие ни времени, ни сил для того, чтобы начать, наконец: планировать, управлять, оказывать влияние на течение своей жизни и своих дел.

Дела	Срочные	Не срочные
Важные	I	II
Не важные	III	IV

Главное в том, чтобы не дать захватить все наше время срочной текучке дел квадрата I (*кризис-менеджмент*), что может превратить нашу жизнь в «вечный бой» и постоянное «тушение пожаров» (борьбу с симптомами вместо причин).

Важно также уметь противостоять манипулированию, вынуждающему нас работать в квадрате III (*манипулятивный менеджмент*). Люди иногда не задумываются над этим, считая, что трудятся над *своими* срочными проблемами (им кажется, что они работают в первом квадрате).

Нужно научиться делегировать не только функции, но и полномочия, и даже ответственность (хотя она не снимается с самого руководителя). Тогда не придется «сбегать» от усталости в квадрат IV (пустая трата времени, ничегонеделание).

Работа во *втором квадрате* «матрицы управления временем» (как называл ее С.Кови, у других встречается под названием «матрица эффективности С.Кови»): над *важными, хотя и не срочными* делами — это и будет *эффективный менеджмент и личная эффективность*, которые помогают:

- Понять причины трудностей, проблем и кризисных явлений;
- Предвидеть развитие основных событий;
- Разрабатывать деловую стратегию: здесь стратегический и риск-менеджмент, инновационный и антикризисный, кадровый менеджмент и марке-

тинг — все то, что обеспечивает желательные перспективы развития предпринимательства;

- Планировать (вырабатывать тактику), ставить задачи перед подчиненными;
- Осуществлять жизненно важные цели.

Кризис-менеджмент — это непрерывное вращение в круге неотложных дел из-за неумения растить кадры, чтобы им можно было делегировать функции, полномочия и ответственность.

Антикризисный менеджмент — это предвидение и заблаговременное преодоление трудностей, проблем и кризисных явлений.

*Кризисным управлением* обычно называют внешнее управление разорившимся предприятием, назначенное компетентной комиссией, все действия которого осуществляются по совету с консультантами, выбранными этой комиссией.

## **6.2. Санация**

Санация представляет собой систему мероприятий по оздоровлению предприятия, учреждения, организации (технико-технологических, социально-психологических, финансовых и экологических), направленных на предотвращение банкротства и ликвидации.

Санация предприятия проводится в трех основных случаях:

- 1) до возбуждения кредиторами дела о банкротстве, если предприятие в попытке выхода из кризисного состояния прибегает к внешней помощи по своей инициативе;
- 2) если само предприятие, обратившись в арбитражный суд с заявлением о своем банкротстве, одновременно предлагает условия своей санации (такие случаи санации наиболее характерны для государственных предприятий);
- 3) если решение о санации выносит арбитражный суд по поступившим предложениям от желающих удовлетворить требования кредиторов к должнику и погасить его обязательства перед бюджетом.

В двух последних случаях санация осуществляется в процессе производства дела о банкротстве предприятия при условии согласия собрания кредиторов со сроками выполнения их требований и на перевод долга [7,514].

*Этапы управления санацией предприятия [7,515]:*

1. Определение целесообразности и возможности проведения санации;
2. Обоснование концепции санации;
3. Определение направления осуществления санации;
4. Выбор формы санации;
5. Подбор санатора;
6. Подготовка бизнес-плана санации;
7. Расчет эффективности санации;
8. Утверждение бизнес-плана санации;
9. Мониторинг реализации мероприятий бизнес-плана санации.

### **6.2.1. Определение целесообразности и возможности проведения санации**

На этом этапе по результатам диагностики и мониторинга по внутренней стабилизации предприятия принимается принципиальное решение о проведении санации. Целесообразность санации может быть доказана социальной значимостью производимой продукции (услуг) и невозможностью полного удовлетворения общественной потребности без работы этого предприятия. Возможность проведения санации определяется перспективами выхода из кризисного состояния и успешного функционирования при оказании существенной внешней помощи.

### **6.2.2. Обоснование концепции санации**

Концепция определяет направления и формы санации. Может отстаиваться оборонительная и наступательная концепции.

*Наступательная* концепция обычно бывает направлена на диверсификацию, быстрое завершение начатых инвестиционных проектов, выход на новые рынки.

Оборонительная концепция санации направляется на сокращение объемов операционной и инвестиционной деятельности, обеспечение сбалансированности денежных потоков на более скромном объемном уровне. Здесь предполагается привлечение внешней помощи для избавления от ряда убыточных производств и незавершенного строительства в целях стабилизации.

### **6.2.3. Определение направления осуществления санации**

В зависимости от масштабов кризиса (определенных при диагностике) различают два основных направления:

- *Рефинансирование долга* (устранение неплатежеспособности), если кризисное состояние временное и не катастрофическое. Это направление санации не меняет статуса юридического лица saniруемого предприятия.
- *Реструктуризация* (реорганизация) предприятия, при значительных масштабах кризисных явлений, когда необходимы более эффективные организационные формы его хозяйственной деятельности. Этот вид санации, как правило, связан с изменением статуса юридического лица saniруемого предприятия.

### **6.2.4. Выбор формы санации**

Форма санации характеризует механизм, с помощью которого достигаются ее основные цели.

Санация, направленная на рефинансирование долга, может иметь следующие основные формы:

- Дотации и субвенции за счет средств бюджета (в основном, государственным предприятиям в приоритетных отраслях экономики или для осуществления антимонопольных мероприятий);
- Государственное льготное кредитование (отличается от предыдущей формы лишь возвратным характером);

- Государственная гарантия коммерческим банкам по кредитам, выданным saniруемому предприятию (при отсутствии средств на прямое финансирование);
- Целевой банковский кредит (осуществляется коммерческим банком после тщательного аудита и при высоких ставках процента по нему из-за риска);
- Перевод долга на другое юридическое лицо (юридическое лицо, пожелавшее принять участие в санации должника, но с согласия кредиторов);
- Реструктуризация краткосрочных кредитов в долгосрочные (с повышением процентных ставок);
- Выкуп облигаций и других долговых ценных бумаг под гарантию санатора (в роли такого гаранта-санатора могут выступать коммерческий банк или страховая компания);
- Отсрочка погашения облигаций предприятия (такое решение может быть принято большинством инвесторов-кредиторов предприятия);
- Списание санатором-кредитором части долга (эта форма предоставляется кредитором в случае, если требование полного погашения долга нереально и приведет к краху) [7,517 – 519].

Санация, направленная на реструктуризацию, может носить следующие основные формы:

- *Слияние*. Такая форма санации осуществляется путем объединения предприятия-должника с финансово устойчивым предприятием (с переходом под юрисдикцию последнего). Различают: *горизонтальное* слияние, когда объединяются предприятия одной отрасли; *вертикальное* слияние, которое объединяет предприятия смежных отраслей (например, производители и потребители сырья); *конгломератное* слияние, в процессе которого достигается эффект диверсификации. Для санатора побудительным мотивом обычно становится эффект синергии, а для должника — возможность сохранить рабочие места и направленность производительной деятельности.

- *Поглощение.* Осуществляется путем приобретения должника санатором, что становится для санатора формой инвестирования в целостный имущественный комплекс или основной части его активов. Самостоятельный статус теряется, но как юридическое лицо может стать дочерним предприятием.
- *Разделение.* Такая форма санации может быть использована для многоотраслевого предприятия. Эффект санации появляется за счет сокращения общехозяйственного управленческого аппарата, непроизводственных и вспомогательных служб (каждое новое предприятие получает статус юридического лица с имущественными правами и обязанностями, полученными в результате раздельного баланса).
- *Преобразование в открытое акционерное общество.* Такая санация происходит по инициативе группы учредителей, позволяет существенно расширить финансовые возможности и тем самым обеспечить выход из кризиса.
- *Передача в аренду.* Эта форма характерна для санирования государственных предприятий (но может быть использована и негосударственными), передаваемых в аренду трудовым коллективам. Условием при этом становится принятие коллективом долгов предприятия.
- *Приватизация.* В этой форме saniруются только государственные предприятия. Условия и формы приватизации регулируются системой законодательных актов [7,519 – 521].

### **6.2.5. Подбор санатора**

Осуществляется исходя из выбранной формы санации. Иногда на основании конкурса бизнес-планов санации.

При *рефинансировании долга* основными претендентами могут выступать:

- Собственники предприятия (в том числе и государственные органы — по предприятиям государственной формы собственности);
- Кредиторы предприятия;
- Коммерческий банк, осуществляющий обслуживание предприятия.

При *реструктуризации (реконструкции)* предприятия:

- Собственники предприятия;
- Предприятия-кредиторы;
- Сторонние хозяйствующие субъекты — юридические лица;
- Трудовой коллектив санлируемого предприятия [7,521].

### **6.2.6. Подготовка бизнес-плана санации**

Бизнес-план санации представляет собой основной документ, обосновывающий цели и процесс осуществления оздоровления предприятия-должника, подтвержденные экспертизой независимой аудиторской фирмы:

*Основные составляющие бизнес-плана санации:*

- Общие сведения о санлируемом предприятии;
- Оценка кризисного состояния;
- Обоснование концепции и формы санации;
- Система предлагаемых мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия;
- Ожидаемые результаты санации [7,521 – 522].

По нашему мнению, ни один бизнес-план не должен абстрагироваться от:

- Сроков санации; сроков выхода на точку безубыточности (времени до момента окупаемости инвестиций и получения прибыли);
- Нормы и массы прибыли в будущем (ежегодно);
- Затрат на проведение санации (хотя этого И.А.Бланк не упустил, просто не включил в «основные разделы бизнес-плана санации предприятия»).

### 6.2.7. Расчет эффективности санации

Этот расчет позволяет определить целесообразность всего процесса санации, оценить ее альтернативные формы.

Эффективность санации определяется путем соотнесения результатов (эффекта) и затрат на ее осуществление в каждой из предлагаемых форм.

*Результаты санации* в конечном итоге могут быть оценены размером дополнительной прибыли = разницей между ее суммой после и до осуществления санации (в расчетах суммы приводятся к настоящей стоимости).

*Затраты на осуществление санации* определяются путем разработки специального бюджета санации (рассматриваются как инвестиции санатора с целью получения прибыли в прямой и косвенной форме в предстоящем периоде).

Определенный нюанс в расчетах эффективности санации имеет определение эффекта синергизма, который сопутствует формам слияния и поглощения. Этот эффект рассчитывается по следующей формуле [7,523]:

$$\text{ЭСс} = \text{РС}_0 - (\text{РС}_1 + \text{РС}_2),$$

где: ЭСс — сумма эффекта синергизма, достигнутого в процессе слияния (поглощения);

РС<sub>0</sub> — прогнозируемая рыночная стоимость вновь создаваемого предприятия в процессе слияния (поглощения);

РС<sub>1</sub>; РС<sub>2</sub> — оценка рыночной стоимости отдельных объединяемых предприятий.

Сравнение эффективности различных форм санации позволяет выбрать оптимальный вариант ее осуществления [7,522 – 523].

### 6.2.8. Утверждение бизнес-плана санации

После рассмотрения проектов бизнес-плана санации с расчетом ее эффективности, всеми заинтересованными сторонами (предприятием-должником, его кредиторами и санатором), он утверждается их пред-

ставителями (полномочными — дополнено нами — З.В., В.Щ., иначе будет недействительно) и принимается к исполнению [7,523].

### **6.2.9. Мониторинг реализации мероприятий бизнес-плана санации**

Такой мониторинг включается в систему текущего и оперативного *контроллинга* (составляющая часть системы управления «по заданным параметрам») и обеспечивается соответствующими службами предприятия.

*Цель санации* считается достигнутой, если удалось за счет внешней финансовой помощи или реорганизационных мероприятий нормализовать хозяйственную деятельность и избежать объявления предприятия-должника банкротом с последующей его ликвидацией [7,523].

### **6.2.10 Банкротство**

*Банкротство* характеризует реализацию катастрофических рисков предприятия в процессе его хозяйственной деятельности, вследствие чего оно оказывается неспособно удовлетворить в установленные сроки предъявленные кредиторами требования и выполнить обязательства перед бюджетом [7,473].

*Катастрофический риск* — это риск потери всего капитала.

*Критический риск* — это риск недовозмещения понесенных затрат.

*Допустимым* чаще всего признается риск недополучения (крайний предел — неполучение) прибыли.

Банкротство предприятий, чья продукция не пользуется спросом, это — благо для оздоровления экономики, ведь тогда они перестают напрасно переводить сырье и другие ресурсы для производства никому не нужных товаров.

Постоянная подпитка таких производств, как раз наоборот, делает *затяжным* общий экономический кризис. По мнению С.Н. Паркинсона: снабжение та-

ких предприятий деньгами («чтобы было что пускать по ветру») может быть оправдано лишь страхом перед массовой безработицей и ее социальными последствиями для региона.

**Виды банкротства [7,475]:**

- Реальное банкротство характеризует полную неспособность предприятия восстановить в предстоящем периоде свою финансовую устойчивость и платежеспособность в силу реальных потерь капитала. Катастрофический уровень потерь не позволяет такому предприятию осуществлять эффективную хозяйственную деятельность, вследствие чего оно объявляется банкротом.
- Техническое банкротство означает существенную просрочку дебиторской задолженности, хотя сумма активов (размер кредиторской задолженности предприятию) превосходит объем его финансовых обязательств.
- Умышленное банкротство — это преднамеренное создание (или увеличение) руководством или собственником неплатежеспособности, нанесение экономического ущерба предприятию в личных интересах или интересах других лиц; или заведомо некомпетентное управление. Выявленные факты умышленного банкротства преследуются в уголовном порядке.
- Фиктивное банкротство — это заведомо ложное объявление руководством предприятия о своей несостоятельности с целью введения в заблуждение кредиторов для получения от них отсрочки (рассрочки) выполнения обязательств или скидки с суммы задолженности. Такие действия также преследуются по закону.

### ■ **6.3. Механизмы стабилизации предприятия в критическом состоянии**

---

Основная роль в системе антикризисного управления отводится широкому использованию внутренних

и внешних механизмов стабилизации, которые позволяют снять стресс угрозы банкротства, избавить предприятие от использования заемного капитала и ускорить темпы экономического роста.

Устойчивое состояние системы может быть *стабильным* или *квазистабильным* (когда хотя бы одна структурная составляющая находится в переходном состоянии). Сложные социально-экономические системы чаще всего находятся в квазистабильном состоянии. Неустойчивое состояние системы называется *экстремальным* (или *кризисным*).

*Переходные состояния* бывают [1, 106 – 107]:

- процессом адаптации к изменяющимся условиям;
- процессом деструктурирования (чаще в сторону упрощения);
- процессом синергизма.

*Гомеостатический* переходный период (при положительных переменных — «перестроечный»; при отрицательных — «переломный») связан с изменениями, которые отражаются прежде всего на поведении системы (но не на структуре и не на ее элементах).

*Инновационный* переход предполагает изменения в структурном и элементном составах.

*Бифуркационный* переход («через хаос») делят на «катастрофический» (при необратимых отрицательных сдвигах) и на «кокиридный» — при новом идеальном порядке, требовавшемся для соответствия организации более высоким требованиям современности по сравнению с устаревшими. Кокиридный переход могут обеспечить гениальные находки управленческого гения (подсказанные подсознанием при его «раскачке» методами активизации, подробно изложенными нами в «Инновационном креативном менеджменте» [13]).

### **6.3.1. Этапы финансовой стабилизации в условиях кризисной ситуации:**

- *Устранение неплатежеспособности.* Каков бы ни был масштаб кризисного состояния предприятия, наиболее важной задачей является восстановление способности к осуществлению платежей по своим

неотложным финансовым обязательствам с тем, чтобы предупредить процедуру банкротства.

- *Восстановление финансовой устойчивости.* Хотя неплатежеспособность может быть устранена в короткий срок за счет аварийных финансовых операций, причины, ее генерирующие, могут остаться неизменными, если не будет восстановлена до безопасного уровня финансовая устойчивость предприятия.
- *Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.* Полная финансовая стабилизация достигается тогда, когда предприятие обеспечило условия длительного финансового равновесия и ускорение темпов экономического развития [7,500 – 501] — скорректирована антикризисная стратегия или выработана новая, более эффективная.

Каждому этапу стабилизации соответствуют определенные внутренние механизмы, которые принято подразделять на *оперативный, тактический и стратегический*, носящие «защитный» или «наступательный» характер (см. таблицу 1 [7,502]):

Таблица 1

Этапы финансовой стабилизации	Механизм		
	<i>Оперативный</i>	<i>Тактический</i>	<i>Стратегический</i>
1. Устранение неплатель- способности	Система мер, основанная на принципе «отсе- чения лишнего»	—	—
2. Восстановле- ние финансовой устойчивости	—	Система мер, ос- нованная на при- нципе «сжатия» предприятия	—
3. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде	—	—	Система мер, основанных на использовании «модели устой- чивого экономи- ческого роста»

Оперативный механизм, основанный на принципе «отсечения лишнего», представляет собой защитную реакцию предприятия.

Тактический механизм финансовой стабилизации, используя отдельные защитные мероприятия, преимущественно наступательная тактика, направленная на перелом неблагоприятных тенденций и выход на рубеж равновесия.

Стратегический механизм финансовой стабилизации — исключительно наступательная стратегия развития, обеспечивающая оптимизацию и подчиненность целям ускоренного экономического роста предприятия.

### 6.3.2. Оперативный механизм стабилизации

Это система мер, направленная, с одной стороны, на уменьшение размера текущих внешних и внутренних финансовых обязательств в краткосрочном периоде, а с другой стороны, — на увеличение суммы денежных активов, обеспечивающих погашение этих обязательств.

Принцип «отсечения лишнего», лежащий в основе этого механизма, определяет необходимость сокращения размеров как текущих потребностей (вызывающих финансовые обязательства), так и отдельных видов ликвидных активов (с целью их срочной конверсии в денежную форму).

Выбор наиболее эффективного направления оперативного механизма финансовой стабилизации диктуется характером реальной неплатежеспособности, индикатором которого служит коэффициент чистой текущей платежеспособности [7,503]:

$$КЧТП = \frac{ОА - ОАн}{КФО - КФОво}$$

где: КЧТП — коэффициент чистой текущей платежеспособности предприятия в кризисном состоянии;  
 ОА — сумма всех оборотных активов предприятия;  
 ОАн — сумма неликвидных (в краткосрочном периоде) оборотных активов;  
 КФО — сумма всех краткосрочных (текущих) финансовых обязательств;  
 КФОво — сумма внутренних краткосрочных (текущих) финансовых обязательств, погашение которых может быть отложено до завершения финансовой стабилизации.

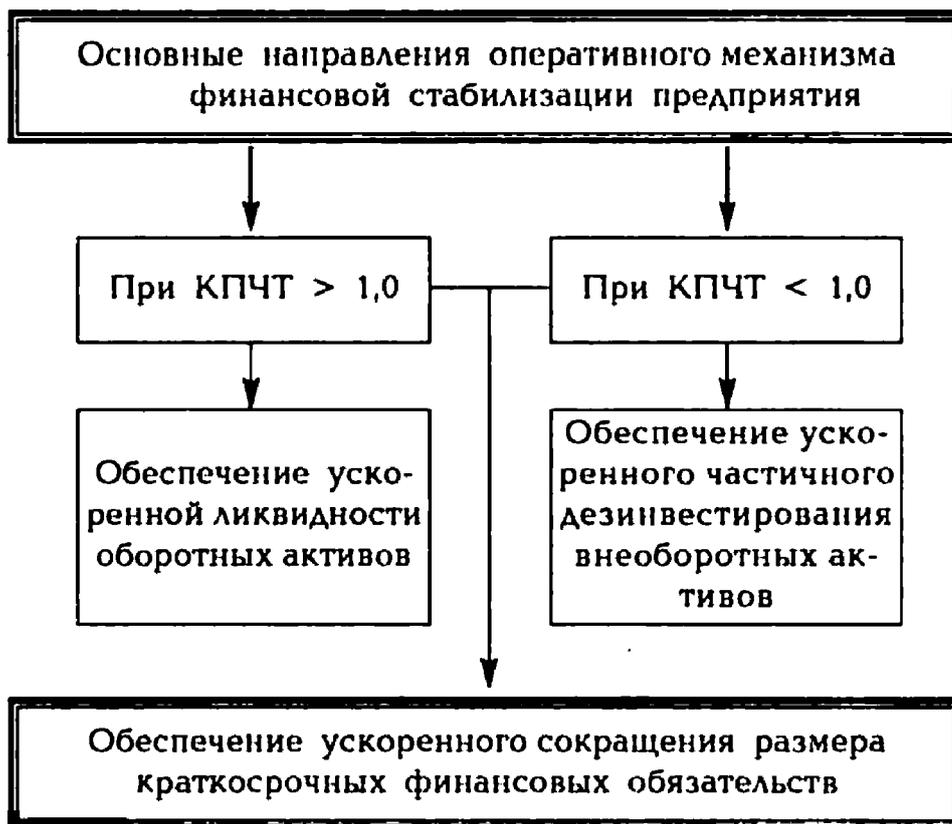
Из состава оборотных активов исключается следующая неликвидная (в краткосрочном периоде) их часть:

- Безнадежная дебиторская задолженность;
- Неликвидные запасы товарно-материальных ценностей;
- Расходы будущих периодов.

Из состава оборотных активов исключается следующая часть, которая может быть перенесена на период завершения финансовой стабилизации:

- Расчеты по начисленным дивидендам и процентам, подлежащим выплате;
- Расчеты с дочерними предприятиями (филиалами).

С учетом коэффициента чистой текущей платежеспособности предприятия направления оперативного механизма его финансовой стабилизации могут быть представлены следующей схемой — рис. 2. [7,504]:



Как видно из схемы, основным содержанием оперативного механизма финансовой стабилизации является обеспечение сбалансированности денежных активов и краткосрочных финансовых обязательств, достижимое различными методами в зависимости от условий реального состояния предприятия.

Ускоренная ликвидность оборотных активов, обеспечивающая рост положительного денежного потока в краткосрочном периоде, достигается за счет следующих мероприятий:

- Ликвидация портфеля краткосрочных финансовых вложений;
- Ускоренная инкассация дебиторской задолженности;
- Снижение периода предоставления товарного (коммерческого) кредита;
- Увеличение размера ценовой скидки при наличных расчетах за реализуемую продукцию;
- Снижение размера страховых запасов товарно-материальных ценностей;
- Уценка трудноликвидных запасов товарно-материальных ценностей до уровня цены спроса с обеспечением их реализации и других.

Ускоренное частичное дезинвестирование внеоборотных активов, обеспечивающее рост положительного денежного потока в краткосрочном периоде, достигается за счет следующих мероприятий:

- Реализация высоколиквидной части долгосрочных финансовых инструментов инвестиционного портфеля;
- Проведение возвратного лизинга, в котором ранее приобретенные в собственность основные средства продаются обратно с одновременным оформлением договора их финансового лизинга;
- Ускоренная продажа неиспользуемого оборудования по ценам спроса на соответствующем рынке;
- Аренда оборудования, ранее намечаемого к приобретению в процессе обновления основных средств и других.

Ускоренное сокращение размера краткосрочных финансовых обязательств, ведущее к снижению отрицательного денежного потока в краткосрочном периоде, достигается следующим образом:

- Пролонгацией краткосрочных финансовых кредитов;
- Реструктуризацией портфеля краткосрочных финансовых кредитов с переводом их в долгосрочные;

- Увеличением периода предоставляемого поставщиками товарного (коммерческого) кредита;
- Отсрочки расчетов по отдельным формам внутренней кредиторской задолженности предприятия и других.

Цель этого этапа финансовой стабилизации считается достигнутой, если устранена текущая неплатежеспособность предприятия, то есть объем поступления денежных средств превысил объем неотложных финансовых обязательств в краткосрочном периоде. Это означает, что угроза банкротства предприятия в текущем отрезке времени ликвидирована, хотя и носит, как правило, отложенный характер [7,505].

### **6.3.3. Тактический механизм финансовой стабилизации**

Это система мер, направленных на достижение финансового равновесия в предстоящем периоде. Принципиальная модель финансового равновесия имеет следующий вид [7,506]:

$$\text{ЧПо} + \text{АО} + \text{ДАК} + \text{ДСФРп} = \text{ДИск} + \text{ДФ} + \text{ПУП} + \text{СП} + \text{ДФФ},$$

где: ЧПо — чистая операционная прибыль предприятия;

АО — сумма амортизационных отчислений;

ДАК — сумма прироста акционерного (паевого) капитала при дополнительной эмиссии акций (увеличении размеров паевого взноса в уставной фонд);

ДСФРп — прирост собственных финансовых ресурсов за счет прочих источников;

ДИск — прирост объема инвестиций, финансируемых за счет собственных источников;

ДФ — сумма дивидендного фонда (фонд выплат процентов собственникам предприятия на вложенный капитал);

ПУП — объем программы участия наемных работников в прибыли (выплат за счет прибыли);

СП — объем социальных, экологических и других программ предприятия, финансируемых за счет прибыли;

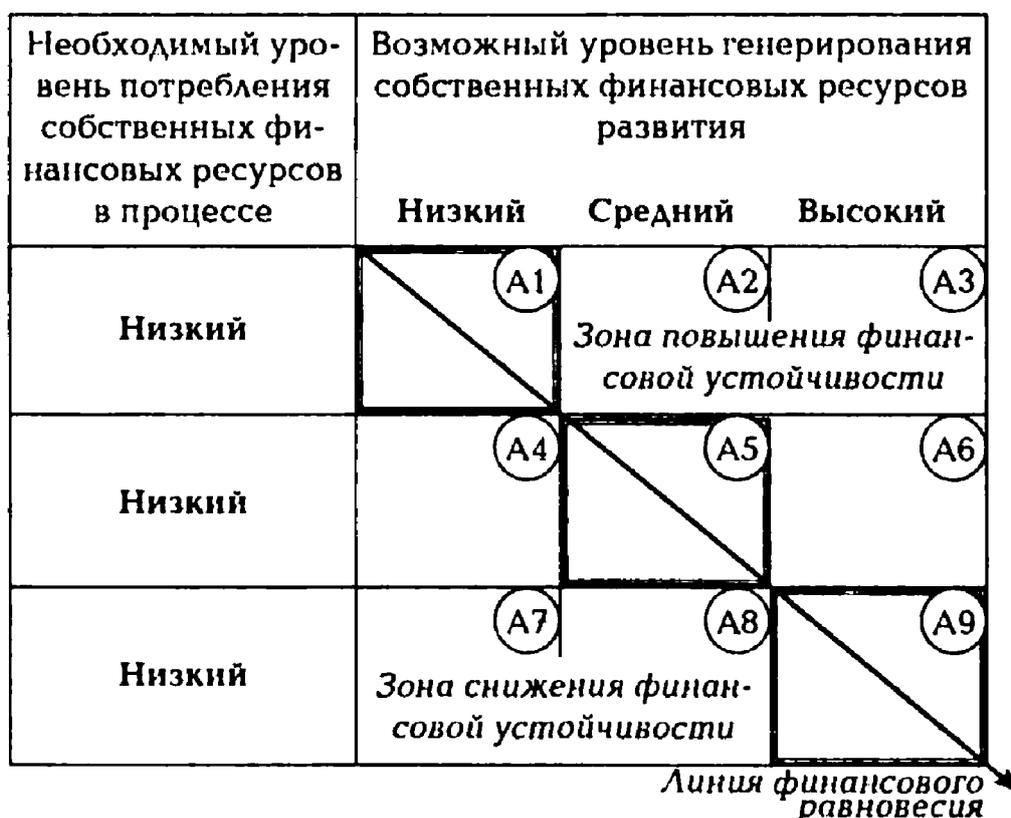
ДФФ — прирост суммы резервного (страхового) фонда предприятия.

Поэтому в упрощенном виде модель финансового равновесия предприятия, к достижению которой оно стремится в кризисной ситуации, может быть представлена в следующем виде [7,506]:

$$\text{ОГсфр} = \text{ОПсфр},$$

где: **ОГсфр** — возможный объем генерирования собственных финансовых ресурсов предприятия;  
**ОПсфр** — необходимый объем потребления собственных финансовых ресурсов предприятия.

С учетом возможных объемов генерирования и расходования собственных финансовых ресурсов варианты моделей финансового равновесия могут быть выражены графически (см. рис. [7,507]).



Приведенные на рисунке принципиальные модели финансового равновесия были впервые предложены Ж. Франшоном и И. Романэ.

Из приведенной схемы видно, что линия финансового равновесия проходит через поля A1; A5 и A9. Эти поля называются «полями финансового равновесия», так как в них необходимый объем потребления собственных финансовых средств (инвестируемых в прирост оборотных и внеоборотных активов и расходуе-

мых в процессе непроизводительного использования прибыли) практически соответствует объему генерируемых собственных финансовых ресурсов. Иными словами, в этих полях экономическое развитие предприятия обеспечивается на принципах самофинансирования. Для предприятий, не сталкивающихся с угрозой банкротства, такая финансовая модель развития представляется оптимальной.

В условиях кризисного развития восстановление финансовой устойчивости возможно лишь при нахождении предприятия на полях А2; А3 и А6 (при этом наиболее высокие темпы восстановления будут в поле А3). Во всех этих полях объем генерирования собственных финансовых ресурсов превышает объем дополнительного их потребления, что позволяет предприятию снизить долю используемого заемного капитала. Эта модель антикризисного финансового управления базируется на неравенстве:

$$\text{ОГсфр} > \text{ОПсфр}.$$

Что касается полей А4; А7; А8, то продолжительное нахождение в них будет способствовать дальнейшему углублению кризисного состояния (особенно в поле А7), так как в этом случае экономическое развитие предприятия будет сопровождаться дальнейшим возрастанием доли заемного капитала, а соответственно и снижением финансовой устойчивости.

На практике возможности существенного увеличения собственных финансовых ресурсов в условиях кризисного развития ограничены. Поэтому основным направлением обеспечения финансового равновесия становится сокращение потребления финансовых ресурсов за счет уменьшения объемов операционной и инвестиционной деятельности и потому характеризуется термином «сжатие предприятия». «Сжатие» должно сопровождаться мерами по обеспечению притока собственных финансовых средств.

Увеличение объема генерирования собственных финансовых средств достигается за счет следующих мероприятий:

- Оптимизации ценовой политики предприятия, обеспечивающей дополнительный операционный доход;

- Сокращения постоянных издержек (включая сокращение управленческого аппарата, расходов на текущий ремонт и т. п.);
- Снижения переменных издержек (включая сокращение производственного персонала основных и вспомогательных подразделений; повышение производительности труда и т. п.);
- Осуществления эффективной налоговой политики, минимизирующей налоговые платежи по отношению к суммам дохода и прибыли (увеличивающей сумму чистой прибыли) предприятия;
- Проведения ускоренной амортизации активной части основных средств,
- Своевременной реализации выбывающего в связи с высоким износом или неиспользуемого имущества;
- Осуществления эффективной эмиссионной политики за счет дополнительной эмиссии акций (или привлечения дополнительного паевого капитала) и других.

Сокращение объема потребления финансовых ресурсов достигается за счет следующих мер:

- Снижения инвестиционной активности во всех ее формах;
- Обеспечения обновления операционных активов преимущественно за счет их аренды (лизинга);
- Осуществление дивидендной политики, адекватной кризисному состоянию;
- Сокращения программ участия наемных работников в прибылях;
- Отказа от внешних социальных программ, финансируемых из прибыли;
- Снижение отчислений в резервный и другие страховые фонды, осуществляемых из прибыли, и другие.

Цель этого этапа финансовой стабилизации считается достигнутой, если предприятие вышло на рубеж финансового равновесия, обеспечивающий достаточную финансовую устойчивость.

## 6.4. Антикризисные стратегии

Для построения антикризисной стратегии необходимо оценить имеющиеся в распоряжении ресурсы. По М.Роджеру: «Ресурсом может быть любой атрибут, обстоятельство или благо, обладание которым повышает способность (предлагаем: конкурентоспособность — З.В., В.Щ.) его обладателя» [1, 77–78]. Ценность ресурсов, используемых для достижения цели, определяется возможностями их альтернативного применения при реализации всех других целей. Поэтому необходим выбор приоритетов и просчет «цены компромиссов» выдвигаемого проекта.

### 6.4.1. Стратегический механизм финансовой стабилизации

Этот механизм представляет собой систему мер, направленных на поддержание достигнутого финансового равновесия предприятия на длительный период, и базируется на модели устойчивого экономического роста.

Модель устойчивого экономического роста имеет различные математические варианты в зависимости от используемых базовых показателей финансовой стратегии. Однако, учитывая, что все эти показатели функционально и количественно взаимосвязаны, результаты расчета основного искомого показателя — темпа прироста объема реализации (то есть объема операционной деятельности) — остаются неизменными.

Наиболее простой вариант модели устойчивого экономического роста:

$$\Delta OP = \frac{ЧП \times ККП \times A \times Коа}{OP \times СК}$$

где:  $\Delta OP$  — возможный темп прироста объема реализации продукции, не нарушающий финансового равновесия предприятия;

ЧП — сумма чистой прибыли предприятия;

ККП — коэффициент капитализации чистой прибыли;

A — стоимость активов предприятия;

КОа — коэффициент оборачиваемости активов;  
ОР — объем реализации продукции;  
СК — сумма собственного капитала предприятия.

Экономическая интерпретация этой модели позволяет увидеть, что возможный темп прироста объема продукции, не нарушающий финансовое равновесие предприятия, составляет произведение четырех коэффициентов, достигнутых при равновесном его состоянии на предыдущем этапе антикризисного управления:

1. Коэффициента рентабельности реализации продукции;
2. Коэффициента капитализации чистой прибыли;
3. Коэффициента левериджа активов;
4. Коэффициента оборачиваемости активов [7,510].

Если базовые параметры финансовой стратегии предприятия остаются неизменными в предстоящем периоде, расчетный показатель будет иметь оптимальное значение возможного прироста объема реализации продукции. Любое отклонение от этого оптимального значения будет или требовать дополнительного привлечения финансовых ресурсов (нарушая финансовое равновесие), или генерировать дополнительный объем этих ресурсов, не обеспечивая эффективного их использования.

Если же по условиям конъюнктуры рынка предприятие не может выйти на запланированный темп прироста объема реализации или наоборот, может его существенно превысить, для обеспечения новой ступени финансового равновесия в параметры стратегии предприятия должны быть внесены существенные коррективы.

Таким образом, модель устойчивого экономического роста становится регулятором оптимальных темпов развития объема операционной деятельности (прироста реализации) или в обратном ее варианте — регулятором основных параметров финансового развития предприятия (отражаемых системой рассмотренных коэффициентов). Она позволяет закрепить достигнутое антикризисным менеджментом финансовое равновесие на долгосрочную перспективу экономического развития.

Вариации управленческих решений, обеспечивающих финансовое равновесие предприятия по модели устойчивого экономического роста, будет рассмотрено на примере, приведенном в таблице 2 [7,511 – 512]:

Показатели	Варианты изменения финансовой стратегии				
<b>I. Исходные показатели расчета</b>					
1. Сумма чистой прибыли	60	60	60	60	60
2. Сумма дивидендных выплат	20	15	20	20	20
3. Объем участия наемных работников в прибыли	10	10	15	10	10
4. Сумма капитализируемой прибыли	30	35	25	10	10
5. Объем реализации продукции	1000	1000	1000	1000	1000
6. Стоимость активов,	500	500	500	500	560
в т.ч. внеоборотных	300	300	300	300	360
7. Сумма собственного капитала	250	250	250	300	280
8. Сумма заемного капитала	250	250	250	200	280
<b>II. Расчетные коэффициенты модели</b>					
1. Коэффициент рентабельности реализации продукции	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
2. Коэффициент капитализации чистой прибыли	0,50	0,58	0,42	0,50	0,50
3. Коэффициент левериджа активов	2,00	2,00	2,00	1,67	2,00
4. Коэффициент оборачиваемости активов	2,00	2,00	2,00	2,00	1,79
<b>III. Результаты расчета оптимальных темпов прироста объема реализации продукции в предстоящем периоде</b>					
1. Темп прироста, выраженный десятичной дробью	1,120	1,139	1,101	1,102	1,107
2. Темп прироста в %	12,0	13,9	10,1	10,2	10,7
3. Коэффициент эластичности темпа прироста продукции от коэффициента рентабельности реализации	2,0	2,3	1,7	1,7	1,8

Результаты приведенных расчетов показывают, что изменяя параметры финансовой стратегии предприятия, можно изменять оптимальный темп прироста объема реализации продукции, сохраняя при этом достигнутое финансовое равновесие.

Таким образом, по стратегическому механизму финансовой стабилизации предприятия можно сделать следующие выводы:

1. Максимальный период бескризисного развития при достигнутом равновесном финансовом состоянии определяется периодом соответствия темпов прироста объема реализации продукции их значениям, рассчитанным по модели устойчивого экономического роста. Любое отклонение от расчетных значений этого показателя приведет к потере предприятием состояния финансового равновесия.
2. Устойчивый экономический рост предприятия обеспечивается следующими основными параметрами его финансового развития:
  - коэффициентом рентабельности реализации продукции;
  - политикой распределения прибыли (отражаемой коэффициентом капитализации чистой прибыли);
  - политикой формирования структуры капитала (отражаемой коэффициентом финансового левериджа) или, соответственно, политикой финансирования активов (отражаемой коэффициентом левериджа активов);
  - политикой формирования состава активов (отражаемой коэффициентом оборачиваемости активов).

Изменяя любые перечисленные параметры финансовой стратегии предприятия, можно добиться требуемых темпов его экономического развития в условиях финансового равновесия.

3. Все параметры модели устойчивого экономического роста изменчивы во времени, и в целях обеспечения финансового равновесия должны периодически корректироваться с учетом внутренних условий развития предприятия, изменения конъюнктуры финан-

сового и товарного рынков и других факторов внешней среды.

Цель этого этапа финансовой стабилизации считается достигнутой, если в результате ускорения темпов устойчивого экономического роста предприятия обеспечивается соответствующий рост его рыночной стоимости (гудвилл) в долгосрочной перспективе.

#### **6.4.2. Стратегии профилактики кризисных ситуаций**

Хорошей антикризисной стратегией, по мнению авторов, должен быть признан следующий путь:

- Отслеживание трудностей, их своевременное преодоление (прежде, чем они перерастут в *проблему*);
- Решение проблем прежде, чем они трансформируются в *кризис*;
- Недопущение, чтобы кризис становился *затяжным*;
- Выход из затяжного кризиса прежде, чем он обернется *крахом*.

К сожалению, большинство предпринимателей идут другим путем: проходят последовательно все эти кризисные стадии, иногда и вплоть до краха.

«Крах — это быстрое и глубокое падение уровня цен на рынке; аварийный отказ» [7,161] в работе оборудования с непоправимыми последствиями; невозможные потери основного капитала, препятствующие продолжению производительной деятельности.

Для построения еще более эффективной профилактической антикризисной стратегии мало замечать трудности и проблемы. Необходимо научиться мыслить *проактивно*, то есть — отслеживая *возможности*:

- Проводить полный *SWOT-анализ* (исследовать сильные и слабые стороны, возможности и угрозы для своего бизнеса и основных конкурентов).
- Строить сценарный план использования каждой открывающейся возможности.
- Производить расчеты по каждому варианту *возможного сценария*.

- Проводить *кластерный анализ* (совокупность математических методов для оценки близости и взаимовлияния нескольких объектов или переменных, которые можно сгруппировать в одни — *интегральные*).
- Разрабатывать стратегическую защиту на случай внутренних проблем, мощной конкуренции или других внешних экономических неурядиц.
- Помнить о методе «серендипити» (*serendipity* — термин Хораса Уолпола): о том, что подчас наиболее важные параметры ситуации остаются на периферии нашего внимания; мы рискуем не заметить их из-за несущественных явлений, бросающихся в глаза и затемняющих картину надвигающихся кризисных явлений.

Необходимо:

- Не спешить домысливать картину нештатной ситуации, происшествия, аварии; разбираться внимательно, досконально — иначе меры будут приняты неадекватные;
- Не пренебрегать «мелочами» (незначительными трудностями как ранними предвестниками больших неприятностей);
- Стремиться к неизведанному, а не бояться непривычного.

Свой метод Х. Уолпол назвал «серендипити» под влиянием известной истории царя Серендипа, разрешившего своим сыновьям отправиться в разные концы света в поисках сокровищ: все они были умелыми и образованными юношами, поэтому при поисках каждый нашел что-то свое, главное именно для него, собственное сокровище, счастье (жену, любимую творческую работу, науку — этот вечный поиск, интереснее которого нет ничего). С тех пор считается, что «серендипити» — это нахождение чего-то еще более важного в поисках совсем другого. Главное — суметь увидеть и понять значение того, что найдено; не пройти мимо, продолжая поиски менее существенного, но запланированного.

### 6.4.3. Некоторые «ловушки» на пути разработки антикризисных стратегий

Разрабатывая стратегию, нужно стараться избегать следующих стратегических ошибок:

- «Мышления улитки», опасного тем, что замечаются только внутренние проблемы. Нужно стараться мыслить, по возможности, глобально и перспективно.
- «Маркетинговой близорукости» (влюбленности в детище своего ума и рук, основу бизнеса), потому что она мешает заметить несоответствие каких-то характеристик наилучшему удовлетворению потребностей. Не ослепленные ею конкуренты способны предложить что-то революционно новое, более удовлетворяющее «наших» покупателей.
- «Маркетинговой дальнорукости», которая тоже мешает объективно оценить все имеющиеся возможности своего предприятия, поставить достижимые цели и перспективы развития (не расширяя необоснованно сферу деятельности тогда, когда для этого нет достаточных ресурсов и квалификации персонала).
- С.Н. Паркинсон в замеченной «мышеловке на меху» предостерегает от безудержной подпитки предприятий, выпускающих никому не нужные товары («снабжать их деньгами — это значит, обеспечивать, чтобы им было что пустить по ветру»).
- «Проблемное» мышление (вместо «перспективного», позволяющего отслеживать и использовать все открывающиеся возможности).

*Эмерджентность* — стечение неблагоприятных обстоятельств, играет в наступлении кризиса важную роль. Поэтому в антикризисном управлении отслеживаются (в процессе мониторинга) все проблемные участки и ситуации в работе (так называемые «узкие места»), где возможны проблемы, чтобы вовремя заметить значительные отклонения от штатной ситуации. Нужно взять за правило в стратегических планах преодо-

левать возникновение самой возможности стечения кризисных факторов в потенциально опасных зонах производственного процесса.

Антикризисное управление производством обеспечивает минимизацию возможных социально-экономических и морально-психологических потерь, своевременное разрешение конфликтов, позволяющее удовлетворить интересы сторон (администрации и трудового коллектива) или хотя бы «урегулировать» взаимоотношения (вести споры в «правовой коридор», подчинить правилам цивилизованного диалога).

Как хороший шахматист думает не над следующим ходом, а над всеми возможными вариантами дальнейшего развития борьбы, так и руководитель должен выявлять все имеющиеся и возможные для привлечения ресурсы, и рассматривать заранее все стратегии, чтобы выбрать из них такие, которые не грозят в будущем серьезными проблемами бизнесу, неблагоприятными косвенными влияниями или отдаленными тяжелыми последствиями (также для экологии и третьих лиц).

### **Вопросы для самопроверки**

**(полные ответы засчитываются как контрольная работа)**

1. Что такое «кризис»?
2. Как воспринимать предвестники кризисных явлений?
3. Определите существо «проблем».
4. Как преодолевать эмерджентность?
5. Что Вы предпримете в проблемной ситуации?
6. Как понять, что Вы попали в череду «коловращений»?
7. Пути выхода из кризиса.
8. Как приобрести навык проактивности (по С.Кови)?
9. Пригодится ли Вам метод «кластерного анализа»?
10. Как провести санацию и стабилизацию предприятия?
11. Плюсы и минусы банкротства.
12. Что должен знать и уметь «кризисный» управляющий?
13. Каковы основные антикризисные стратегии?
14. Значение антикризисного менеджмента.

**Библиография**

1. Антикризисное управление / Под ред. Э.М.Короткова и др. М.: ИНФРА-М, 2000.
2. Антикризисное управление корпорацией: проблемы и решения / Под ред. В.В.Титова и др. Новосибирск: Изд. ИЭ и ОПП СО РАН, 2001.
3. Антикризисное управление предприятиями / Под ред. Л.П.Белых и др. М.: РАГС, 2000.
4. Антикризисное управление предприятиями и банками / Под ред. В.Г.Балашова и др. М.: Дело, 2001.
5. Антикризисный менеджмент / Под ред. А.Г.Грязновой. М.: ЭКМОС, 1999.
6. Бизнес. Оксфордский толковый словарь: англо-русский. М.: Прогресс-Академия, 1995.
7. *Бланк И.А.* Финансовый менеджмент. Киев: Ника-Центр, Эльга, 2001.
8. *Виноградова З.И., Виноградов И.Е., Щербакова В.Е.* Логика науки управления. М.: Мысль, 1998.
9. *Виноградова З.И., Щербакова В.Е.* Исследование систем управления. Люберцы: ГСИ, 2002.
10. *Виноградова З.И., Щербакова В.Е.* Теория организации. Люберцы: ГСИ, 2002.
11. *Виноградова З.И., Щербакова В.Е.* 100 экзаменационных ответов по менеджменту. М.: РЭА, 2002.
12. *Виноградова З.И., Глухова О.А., Щербакова В.Е.* «Болезни» менеджмента. 2-ое изд. М.: РЭА, 2002.
13. *Виноградова З.И., Щербакова В.Е.* Инновационный креативный менеджмент. Люберцы: ГСИ, 2003.
14. *Грейсон Дж.К.-мл., О'Делл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 1991.
15. *Дилкевич А.* Японская экономика: слагаемые успеха // Экономика и жизнь, 1993, № 24.
16. *Дон Фуллер.* Управляй или подчиняйся! Проверенная тактика эффективного менеджмента. М., 1992.
17. *Друкер П.Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2001.
18. *Игнатенко А.А.* Как жить и властвовать. Секреты успеха, добытые в старинных арабских наставлениях правителям. М.: Прогресс, Культура, 1994.
19. *Иосефович Н.* Ты — босс! Как стать толковым руководителем. М.: Вече, 1995.
20. *Зенгер фон Харро.* О китайском искусстве жить и выживать. Знаменитые 36 стратегий за три тысячелетия. М.: Прогресс, Культура, 1995.

21. *Каппони В., Новак Т.* Сам себе психолог. СПб.: Питер, 2001.
22. *Карлоф Б., Седерберг С.* Вызов лидеров. М.: Дело, 1996.
23. *Карнеги Д.* Как завоевывать друзей... М.: Дело, 1990.
24. *Кови С.* Семь навыков высокоэффективных людей. Возврат к этике характера. М.: Вече-Персей-АСТ, 1998.
25. *Кондаков Н.И.* Логический словарь-справочник. М.: Наука, 1976.
26. *Коно Т.* Стратегия и структура японских предприятий. М.: Прогресс, 1987.
27. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990.
28. *Красовский Ю.Д.* Мир деловой игры: Опыт обучения хозяйственных руководителей. М.: Экономика, 1989.
29. *Кричевский Р.Л.* Если Вы — руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело, 1993.
30. *Леонтьев В.В.* Экономические эссе. Теории, исследования, факты и политика. М.: Политиздат, 1990.
31. *Лившиц А.Я.* Введение в рыночную экономику: курс лекций. М.: Квадрат, 1991.
32. *Маккей Х.* Как уцелеть среди акул. опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки. Уфа-Москва: Экономика, 1993.
33. *Макконел К.Р., Брю С.Л.* Экономикс: Принципы, проблемы и политика: В 2 т. М.: Республика, 1992.
34. *Маркс К.* Капитал // Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Т. 23 – 25. Ч. I – II.
35. *Мартин Х.-П., Шуман Х.* Человечество ищет новую модель цивилизации / Перепечатка из журнала «Шпигель» // Известия, 1993, №28, С. 9.
36. «Менеджмент в России и за рубежом», №1, 2002.
37. *Меньшиков С.М.* Советская экономика: катастрофа или катарсис? М.: Интер-Версо, 1990.
38. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 2000.
39. *Мизес Л.фон.* Бюрократия. Запланированный хаос. Антикапиталистическая ментальность. М.: Дело, 1993.
40. *Милицберг Г., Альстрэнд Б., Лэмелл Дж.* Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсии по дебрям стратегий менеджмента. СПб.: Питер, 2000.
41. *Миркин Б.Г.* Анализ качественных методов, признаков и структур. М.: Статистика, 1980.
42. *Питер Л.Дж.* Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось. М.: Прогресс, 1990.
43. *Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В.* Менеджмент и самоменеджмент в условиях рыночной экономики. М.: Инфра-М, 1996.

44. Сакс Дж. Рыночная экономика в России. М.: Экономика, 1994.
45. Селье Г. От мечты к открытию. Как стать ученым. М.: Прогресс, 1987.
46. Селюнин В. Рынок: химеры и реальность // Знамя. 1990. №6, с.193 – 205.
47. Сизик Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М.: Прогресс, 1989.
48. Скотт Дж.Г. Сила ума. Способы разрешения конфликтов. СПб: ВИС, 1994.
49. Станиславчик Е.Н. Риск-менеджмент на предприятии. Теория и практика. М.: Ось-89, 2002.
50. Татеиси К. Вечный дух предпринимательства: отбор и подготовка менеджеров. М.: Московский бизнес, 1990.
51. Теппервайн К. Как противостоять превратностям судьбы. СПб.: Питер Пресс, 1997.
52. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
53. Философский энциклопедический словарь. М., 1983.
54. Фригман М. Капитализм и свобода. М.: Прогресс, 1994.
55. Фромм Б. Десять заповедей бизнеса и как их нарушать. М.: Текст, 1995.
56. Хайек Ф.А. Общество свободных. London: Ov. P. I. Ltd, 1990.
57. Хайек Ф.А. Пагубная самоуверенность. Ошибки социализма. М.: Новости, 1992.
58. Хейне П. Экономический образ мышления. М.: Дело, 1992.
59. Хоскинг А. Курс предпринимательства. М.: Международные отношения, 1993.
60. Хохлов Н.В. Управление риском. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
61. Хрестоматия по социальной психологии. М.: Международная педагогическая академия, 1994.
62. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. М.: Прогресс, 1993.
63. Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. М.: Финансы и статистика, 1992.
64. Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор. Мн: Полифакт, 1992.
65. Энкельманн Н.Б. Власть мотивации: Харизма, личность, успех. М.: Инэксперт, 1999.
66. Энтони Р. Преодолеть невозможное: Искусство конструктивного мышления. СПб.: Питер, 1997.
67. Bertalanffy L. von. Problems of General system theory, Human Biology. N.-Y., 1969.
68. Toffler A. Future Shock. L., 1970.

**Экзаменационные вопросы**

1. Кризис, его роль в развитии предприятия.
2. Виды кризисов.
3. Причины и симптомы кризисов.
4. Этапы, стадии и фазы кризиса.
5. Фазы циклов экономического развития.
6. Короткие, средние циклы и «длинные волны» Н. Кондратьева.
7. Кризисные «коловращения» (по К. Теппервайну).
8. Модель жизненного цикла организации (по Грейнеру).
9. Стратегия предупреждения кризисов.
10. SWOT-анализ.
11. Анализ потребностей.
12. Анализ рынка.
13. Кластерный анализ.
14. Отслеживание динамики доли рынка компании.
15. Как не пройти мимо «сереңдипити» (Х. Уолпола)?
16. Как не попасть в «мышеловку на меху» С.Н. Паркинсона?
17. Чем опасна «маркетинговая близорукость»?
18. Как избежать «маркетинговой дальнорукости»?
19. Какое мышление нужно противопоставить «проблемному»?
20. Этапы санации предприятий.
21. Формы санации.
22. Рефинансирование долгов.
23. Реструктуризация (реорганизация) предприятия.
24. Бизнес-план санации.
25. Расчет эффективности санации.
26. Механизмы стабилизации.
27. Банкротство, его виды.
28. Антикризисный менеджмент.
29. Значение коучинга в антикризисном менеджменте.
30. Матрица эффективности С. Кови.
31. Навык проактивности С. Кови.
32. Навык лидерства С. Кови.
33. Навык управления С. Кови.
34. Антикризисные мероприятия.
35. Потенциал антикризисного менеджмента.
36. Оперативный механизм стабилизации.
37. Тактический механизм повышения устойчивости.
38. Схема финансового развития Ж. Франсона—И. Романэ.
39. Стратегический механизм стабилизации.
40. Неэффективная стабильность.
41. Эмерджентность, пути преодоления.

42. Характеристики проблем (С. Кови и Э. де Боно).
43. Пути решения проблем.
44. Потенциал антикризисного управления.
45. Чем определяется высокий профессионализм антикризисного управляющего? (В чем состоит?)
46. Робастность системы, пути достижения.
47. Основания для формирования антикризисной стратегии.
48. Виды стратегий, место среди них антикризисной стратегии.
49. Основные направления антикризисной стратегии.
50. Основные стратегические ошибки.
51. Чем обычно отличается реальная стратегия от первоначально сформулированной? Почему?
52. Нужна ли проактивность антикризисному управляющему?
53. Достаточно ли логического мышления, или нужно латеральное? Зачем?
54. Нужен ли коучинг в антикризисном управлении?
55. Кризис от бюрократизма.
56. Кризис контроля.
57. Кризис автономии.
58. Кризис лидерства.
59. Кризис синергии.
60. Квазистабильное состояние.
61. Гомеостатический переход.
62. Кризис системной упорядоченности.
63. Точка «бифуркации», бифуркационный переход.
64. Кокиридные изменения.
65. Энтропия.
66. Кризисы эксплерентного периода.
- 67.. Кризисы патиентного периода.
68. Кризисы фирм-виолентов.
69. Кризисы коммутантного периода.
70. Леталентные кризисы.
71. Ресурсы антикризисного управления.
72. Кризисное решение.

*Право на ошибку* должно быть признано за каждым человеком, вне зависимости от его служебного положения. Известная поговорка не зря утверждает, что от оплошностей застрахован только тот, кто ничего не делает.

Неквалифицированный подход к ошибке:

- Искать виновного;
- Наказывать его, чтобы другие боялись.

В административно-командном арсенале была даже поговорка, вопиющая по своей жестокости: «это — хуже, чем преступление; это — ошибка!».

Компетентных менеджеров всегда учили:

- Признать ошибку;
- Как можно быстрее приступить к ее исправлению (если это невозможно — к ликвидации ее последствий);
- Извлечь урок на будущее.

Примеров у всех, думается, ничуть не меньше, чем у нас.

Вот, например, где и быть примерной трудовой дисциплине, так в научно-исследовательской лаборатории Московского института управления. Строгости введены: каждый опоздавший на 3–5 минут пишет «докладную» самому высшему руководству. Опаздывая, естественно, все спешат, может быть травма, даже хуже (три опасных наземных перехода)... Километровая пробежка, бег по лестнице; потом — нагоняй; выдумывание оправданий (почему-то правда выглядит

особенно неуважительной причиной), писанина, нервы... В каком состоянии начата работа? И через сколько после опоздания? Так! А сейчас — все за науку! Творим без передышки! Или... пьем чай? Кто-то курит, кто-то подкрашивается, все общаются, обсуждают, кто на сколько опоздал, кто каким-то чудом «успел»...

И стоило из-за всего этого *так* спешить?!

Легче всего каждый прощает промахи самому себе. Но если руководитель не признает за своими подчиненными права на ошибку, а будет жестоко наказывать за каждую оплошность, он навсегда отобьет их желание проявлять самостоятельность и инициативу: никто не осмелится ни на шаг отойти от должностной инструкции и по каждому поводу будет ждать прямых указаний или советов начальства. Это значит, что огромный потенциал, присущий каждому инициативному сотруднику (он может даже сам не подозревать об огромных ресурсах своего мощнейшего подсознания), не будет использован в интересах общего дела, а потеряется для фирмы навсегда. Это — не по-хозяйски...

Лучше добиться *робастности* (устойчивости системы к погрешностям исходных данных, оплошностям персонала, сбоям и превышениям расчетных нагрузок) на вверенных вашему руководству направлениях. Это достигается при помощи запаса прочности, постоянного мониторинга (отслеживания критических параметров и проблемных узловых моментов) и раннего оповещения о любых сбоях в системе.

Робастность могут обеспечить лучше всего компетентные сотрудники, способные не механически выполнять предписания начальства, а с пониманием относиться к своевременности указаний и, в случае изменения условий, предпринять более адекватные новой обстановке действия.

## **Ошибка 1: Наказание инициативы подчиненного**

*Инициатива* может быть определена (по Е.Л.Доценко) как начальный момент управления процессом взаимодействия со стороны одного из партнеров или соперников. Выступая инициатором некоторого собы-

тия, партнер реализует свое право на инициативу. Этим он одновременно берет на себя и ответственность за это событие. Вероятно, именно в силу особо тесной близости инициативы с правами и ответственностью, она оказывается еще и одним из средств ведения межличностной борьбы [11, 131]. Может быть, именно последнее и побуждает руководителей к ее пресечению в подчиненных.

П.М.Ершов предложил различать *владение* инициативой и *распоряжение* ею:

- *Владение* — это открытое взятие на себя управления процессом общения. Владеть инициативой означает реально пользоваться своим правом (и возможностью) запускать события и управлять ими.
- *Распоряжение* — употребление права решать, кто сейчас будет владеть инициативой. Распоряжаться — значит позволять или запрещать владение инициативой, предоставлять такую возможность или отбирать ее. Очевидно, что распоряжение обеспечивает одному из партнеров более высокий ранг, предоставляя дополнительные возможности.

Человек, владеющий инициативой, тем более распоряжающийся ею, имеет больше возможностей для достижения собственных целей. Поэтому, когда завладеть инициативой пытается подчиненный, у руководителя может возникнуть стремление к борьбе за инициативу.

Борьба за инициативу происходит следующим образом:

- *взятие инициативы*, если ее проявление не встретило сопротивления;
- *владение* — открытое взятие на себя управления; *владеть* — значит пользоваться;
- *распоряжение* — управление тем, кто будет владеть инициативой; *распоряжаться* — значит позволять или запрещать владение;
- *перехват инициативы* — быстрое овладение ею с обходом сопротивления партнера;
- *использование* — удержание в руках, владение в течение сравнительно долгого времени;
- *передача* — добровольная уступка, отказ от инициативы;

- *потеря инициативы* происходит вынужденно, как проигрыш, уступка сопернику [11,320 – 321];
- *блокирование инициативы* — когда не дают воспользоваться инициативой (или иногда просто не провоцируют, используя нерешительность того, кто может ее проявить).

Все это делает понятным, почему не все руководители в восторге от инициатив своих подчиненных. Многие воспринимают такие попытки как подрыв своего авторитета в коллективе.

Но нужно хорошо понимать, что если инициатива подчиненного будет наказана хотя бы однажды, больше руководитель никогда ее не дождет (ни от него, ни от других подчиненных).

## **Ошибка 2: Критицизмы в общении с подчиненными**

Руководитель не имеет права:

- на критику *личности* подчиненного (только *действий*, и то после показа проблем, вызванных ими);
- ни на какие унижительные замечания, тем более насмешки и оскорбления.

Даже шутки должны быть добрыми и не касающимися личных свойств подчиненных. Люди психологически очень уязвимы, и с этим не может не считаться компетентный менеджер. Нужно помнить: «комедия — это трагедия, случившаяся не с нами».

Дженнифер Джеймс определила критику *личности* как «словесный теракт, моральный тумак, психологическую взбучку, эмоциональный кнут» [7,19 – 20].

Негативное воздействие воинствующего критика, мнящего себя требовательным наставником, подрывает интерес к любому делу. И чаще дело тут вовсе не в недостатках человека, с которыми не может смириться критикан-начальник, а наоборот, в завидных достоинствах, не дающих ему покоя (возникает, как видно, мысль — не лучше ли его этот сотрудник способен работать на его месте).

Кроме *прямых* критицизмов существуют *косвенные* (сплетни и слухи). Дж.Джеймс называет это коллектив-

ным заговором, о котором человек может даже не подозревать.

Как бы любопытно ни было начальнику иметь осведомителей среди своего коллектива, нужно иметь в себе силы отказаться от их услуг ради улучшения психологической атмосферы в команде, которую серьезно подтачивает такая скрытая вражда (каждый поневоле начинает думать, что и за его спиной тоже гуляет недоброжелательный интерес к его частной жизни и персоне).

Только компетентный руководитель сумеет остановить речистого распространителя непроверенных слухов, похвалить достижения людей, окрылить их, повести к успеху. Его требовательность не будет иметь ничего общего с насмешками (тем более, издевательством).

Современным вариантом алхимии (по Н.Б.Энкельманну) становится *оптимизм*. Своевременная похвала и положительная мотивация придают уверенности, обеспечивают приток новых творческих сил, стремление к самосовершенствованию и выдающимся результатам.

К счастью, словами можно и излечивать людей от ран, нанесенных критикой. Хорошо, если руководитель освоит эту защитную терапию, тогда его команда станет наилучшей.

### ■ Ошибка 3: Конфликтогены в руководстве коллективом

*Конфликтогены* — это речевые и невербальные единицы общения (мимика, жесты, действия) — коммуникаты, способные «задеть» личность человека, нарушить его душевный покой, основанный на уважении людей и самоуважении.

Конфликтная фраза обычно начинается со слов:

- «Вы всегда...»;
- «Вы никогда...»;
- «Вы не правы...»;
- «Нельзя...»;
- «Вы — ... далее нелестная личностная характеристика».

Подобные «любезности» никогда не остаются безответными: и вот нас уже затягивает замкнутый водоворот бесполезной траты нервов и времени (нами начинают управлять эмоции, пламя которых подпитывается словесными «дровами»).

Конфликтогены из «цветка зла» Дженнифер Джеймс: слепая злоба и нетерпимость ко всему непривычному, расстройство и раздражительность, зависимость от ситуаций и обстоятельств [7,33 – 34], что не достойно руководителя-лидера своей команды.

Чтобы убрать из фразы конфликтогены, лучше всего перестроить ее следующим образом:

- перейти от «Вы-утверждений» к «Я-утверждениям» (например, «Меня обижают Ваши слова») и выражению своих чувств, что не может никого задеть;
- далее — показать проблемы, возникающие у вас в результате нежелательных действий;
- вместо обвинений — лучше показать, какими вы видите нужные действия и их результаты (что хорошего будет достигнуто в том числе и для партнера);
- найти то общее, что вас объединяет, чтобы можно было непритворно сказать: «Мы-коллеги», «Мы-партнеры», «Мы-земляне», «Мы-люди».

Тогда у вас появится больше шансов наилучшим образом решить общие проблемы и подготовить основы будущего сотрудничества, которое всегда намного результативнее любого компромисса.

#### ■ Ошибка 4: Манипулирование подчиненными (Э.Шостром)

Manipulus — лат.: а) пригоршня, горсть, рука; б) маленькая группа, отряд воинов (около 120 человек) в римском войске.

В Оксфордском словаре манипуляция (manipulation) определена как обращение с объектами со специальным намерением, особенной тайной целью, как ручное

управление марионетками, ловкое и искусное перемещение предметов с дистанционным управлением. В переносном смысле определяется как «скрытое управление людьми (их вниманием) или вещами с ловкостью фокусника («обработка», с пренебрежительным подтекстом)», создающее иллюзию самостоятельности решений и действий куклы-марионетки.

Определение Р.Гудина: манипуляция есть «власть, примененная скрыто и вразрез с предполагаемой волей другого» [цит.по: 11, 50], но, по мнению Е.Л.Доценко, не обязательно во вред (например, для избавления от наркозависимости).

Е.Л. Доценко определяет: «манипуляция — это вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями» [11,59].

Мы, рассмотрев все приведенные определения, остаемся при своем мнении: «манипулирование — это (скрытое) управление людьми с помощью хитрости или власти» [5,25].

Но как бы ни был хитер (ему-то кажется, что он умен) манипулятор, его хитрость все равно станет когда-то понятна обманутому им (и использованному для достижения своих целей) человеку. Тогда рушится доверие, исчезает искренность в отношениях, все то, что есть самого ценного и невозполнимого в человеческих контактах.

Защититься от манипулирования можно с помощью:

- «осторожной непонятливости», вынуждая манипулятора раскрыть свои намеки как ясные намерения и цели (если они окажутся неблагоприятными, он сам постесняется настаивать), а главное — наличие попытки влияния;
- в случае «увода» переговоров в другое русло, упорядочить «мотивационные поля и ценностные опоры»: определить, все ли необходимые договоренности достигнуты по прежнему вопросу и насколько актуальна и правомерна постановка до этого другой проблемы;

- при дисбалансе в распределении ответственности за принятые решения или соблюдение договоренностей, нужно вернуться к правовым аспектам и балансу выгод/затрат (выявить ситуативные элементы, используемые манипулятором);
- наиболее эффективный способ защиты — подать руку помощи.

## Ошибка 5: Психологические игры (Э.Бери)

*Психологическими играми* называется поведение, в котором завуалировано действительное желание, направленное на получение желаемого обманным путем.

К психологическим играм чаще прибегают подчиненные, когда пытаются эксплуатировать:

- *психологические автоматизмы* (ожидаемые ситуационные роли, привычные схемы и структуры деятельности, личностные смыслы, ценности и мотивы);
- *социальные схематизмы*: сценарии, нормы, правила, ценности, традиции;
- *психологические схематизмы*: привычки, инерция, усвоенные программы, представления о должном (когда достаточно намек для запуска обычной ответной реакции);
- *приведение в состояние повышенной покорности, эйфории* (по Дейлу Карнеги: улыбка, изображение интереса, демонстрация значительности личности и выбор темы беседы по интересам партнера). Занимаясь собой, человек становится более открытым, податливым для влияния на него извне;
- *рассеивание ответственности* (чем большему числу людей поручена работа, тем менее каждый считает именно себя ответственным за ее результаты);
- *личностные особенности* (раздражительность, доброту, пассивность, безотказность и др.).

Психологические игры для многих подчиненных (а иногда и для начальников, не умеющих правильно пользоваться своей административной властью или влиянием лидера) становятся удобными средствами управления предсказуемым человеком. Способами побуждения становится создание «мозаики ключевых раздражителей, сценарных индикаторов, напоминаний и проч.: воспользоваться добротой, безотказностью, поймать на скупости...» [11,162].

*Психологическая защита* (термин психоанализа, введенный З.Фрейдом, и давно уже перешагнувший его границы): «это употребление субъектом психологических средств для устранения или ослабления ущерба, грозящего ему со стороны другого субъекта» [11,194].

Основные *виды* психологических защит: внутриличностные и межличностные (*форм* защит пять: бегство, маскировка, прятание в укрытии, нападение и контроль), в которых наше *Эго* защищает себя от разрушения или ущерба в психологической борьбе:

- в вихре конфликта между сознанием и бессознательным;
- в конфликте между противоречивыми стремлениями;
- во внутриколлективном конфликте — защита собственной самооценки (самоуважения) от изменений, которые навязывает группа;
- при ведении переговоров — защита интересов, прав и намерений своей стороны.

Устранение причин и решение проблем — адекватная защитная реакция; обвинение или отмалчивание — неадекватная.

Неплохой защитой может послужить *непредсказуемость*: ведь тогда эксплуататору трудно будет рассчитывать на автоматизмы и схематизмы (если это не удастся, то может помочь хотя бы некоторая задержка ставших привычными реакций).

Когда человек не справляется самостоятельно со своими психологическими проблемами, ему на помощь приходит психоанализ и психотерапия, но для *дела* лучше не доводить своих подчиненных до пограничных психологических состояний.

## Ошибка 6: «Номенклатурный снобизм»

«Номенклатурный снобизм» означает «зависание над коллективом» — упоение, обольщение властью как возможностью командования людьми, предоставляемой должностной субординацией, и способность возомнить себя вершителем их судеб.

Постоянная субординационная дистанция ведет к разрыву межличностных связей. В деловом общении очень важно умение держать дальнюю и ближнюю дистанцию — это проявление высшего психологического мастерства менеджера, которому может научить не всякая школа бизнеса.

Руководитель (для преодоления «номенклатурного снобизма» в себе) должен хорошо понимать, что управляет он не человеком, а лишь его *трудом*, который должен рационально планировать и организовать; эффективно координировать и мотивировать; обеспечить учет, анализ и контроль результатов. Личность подчиненного остается суверенной и неподвластной никакому начальнику.

Расцвету «номенклатурного снобизма», зависти и интригам (по мнению Б.Фромма) способствует размещение управляющих на одном этаже офиса, вблизи высшего руководства. Для морального здоровья лучше не «прикипать» душой к чинам, регалиям, кабинету, другим символам должностного статуса.

Для преодоления этого негативного явления лучше поместить менеджеров среди руководимого ими коллектива (это повышает эффективность сотрудничества).

## Ошибка 7: Дорогостоящие традиции (Х.Маккей)

От введения «дорогостоящих традиций» предостерегал Харви Маккей, опираясь на свой опыт. Став хозяином небольшого предприятия незадолго перед Рождеством, он решил подарить каждому работнику (их было тогда всего 13 человек) по индейке в честь праздника. Когда в его фирме через несколько лет стало более 370 сотрудников, нарушать этот порядок ему уже

никто не позволил (все считали его просто обязанным поддерживать такую замечательную традицию, а индейку даже считали своей собственностью), хотя это стало довольно накладным для предприятия.

Традиции — это, конечно, очень хорошо и ценно, но прежде чем их вводить, посчитайте сначала, во что это будет вам обходиться через много-много лет, и не беритесь за то, что станет очень обременять бюджет фирмы, особенно в трудные для нее времена.

Нарушение ставших традиционными широких жестов — это грех, который Вам потом никто из подчиненных не сможет ни простить, ни забыть.

## ■ Ошибка 8: Сапрессия

*Сапрессия* (термин Р.Хаббарда) — это психологическое давление. Бывает открытым — при наличии принуждающих действий: приказ, уговоры (эмоциональный шантаж), угрозы. Тайную сапрессию относят к манипуляциям.

Некоторые руководители, опирающиеся на *теорию* Х.Д. Мак-Грегора, считают своих подчиненных ленивыми, отлынивающими от работы, безынициативными людьми. Поэтому сущность своего руководства людьми они видят в постоянном наблюдении за ними, контроле и санкциях надсмотрщика при нерадивых исполнителях.

Наращивание давления происходит по различным линиям:

- повышение плотности (ряд близких по содержанию или форме воздействий);
- тотальность воздействия — его разноплановость; разнообразие каналов и мишеней воздействия;
- постоянство — настойчивость, доходящая до назойливости;
- интенсивность — повышение силы влияния [11, 174].

Все это очень отрицательно сказывается на желании подчиненных сотрудничать с начальником (и даже с другими работниками ради достижения его целей). Такая позиция менеджера не может не вызвать в ответ

именно той незаинтересованности в труде, которую он и ожидал встретить у коллектива.

Преодолевать ставшее привычным психологическое давление начальника лучше всего открытым противостоянием всего коллектива. Но в условиях частных предприятий это затруднено.

## Ошибка 9: Перекрестные трансакции

Перекрестными называются трансакции, когда в ответ на обращение к одной из ипостасей нашей личности («Родитель», «Взрослый», «Дитя» — по терминологии Э.Берна), отвечает совсем другая.

- «Родитель» — это та сторона нашей личности, которая оперирует *должным* (правила, моральные и социальные нормы, законы, общепринятые условности);
- «Взрослый» в нас взвешивает аргументы, обдумывает и принимает решения;
- «Дитя» говорит в нас, когда мы поддаемся чувству: «как хочется!», «как нравится!», «не хочу!», «не буду!»...

Например, когда один клерк говорит другому: «Пока нет начальства, пойдем в кино» (это «Дитя» его личности обращается к «Ребенку» другого), и слышит в ответ: «Как не стыдно, мы — на работе!» (это «Родитель» предупреждает о недопустимости подобного).

Но если ответит «Взрослый»: «Передайте, пожалуйста, ведомость за прошлый месяц», — то трансакция станет *перекрестной*: мало того, что ответил не адресат, так еще и не тому, кто ждал ответа (и ответ совсем не тот, который ожидался).

Перекрестные трансакции часто становятся причиной конфликтов, так как обижают инициатора общения, выставляя его глупым и неправым. Лучше всего представить себя на месте обратившегося, и тогда легче будет понять, какой ответ станет менее конфликтным (при полной откровенности и отстаивании делового настроения на работе).

## Ошибка 10: «Трансакция виселицы» (К.Стейнер)

«Трансакцией виселицы» (термин Клода Стейнера) называется положение, когда:

- менеджер насмехается над ошибкой подчиненного;
- учитель над «тупостью» вопроса ученика;
- мать над ребенком.

Это широко распространенное явление среди неудачников, которые таким образом самоутверждаются за счет зависимых от них людей. Когда нет собственных достижений, то очень «помогают» промахи других людей.

Такое поведение позволяет себе только абсолютно безграмотный начальник.

Самоутверждение — не так уж и необходимо руководителю, как *подлинная самореализация*. Когда появятся собственные достижения, компетентность и авторитет, не останется причин для развития комплекса неполноценности, который требует личного самоутверждения во что бы то ни стало.

### Заключение

«Опыт — сын ошибок трудных».

А.С.Пушкин

Ошибки менеджмента, если их признать и вовремя исправить, дают *незабываемые уроки* руководителям, и мудрость в том, чтобы их не повторять за другими (свои собственные мало кто повторяет). Это и должно обеспечить обучение в курсе менеджмента.

Авторы обращаются с призывом ко всем, кто сможет поделиться собственными примерами, чтобы дополнить следующее издание (на правах соавторов) или помочь в библиографическом поиске (авторов терминов, профилактических шагов и защит).

Будем очень признательны за любую помощь.

**Вопросы для самопроверки  
(полные ответы засчитываются как контрольная работа)**

1. Что лучше всего предпринять руководителю сразу после ошибки подчиненного?
2. Отреагируйте на критицизмы без конфликтогенов.
3. Как преодолевать конфликтность фраз?
4. Какой урок можно извлечь из общения с манипулятором? Как ему противостоять?
5. Что нужно предпринять, чтобы не быть втянутым в психологические игры?
6. Постройте психологическую защиту от критицизмов.
7. Чем плох «номенклатурный снобизм»?
8. К чему приводит «транзакция виселицы»?
9. Как удержаться от введения «дорогостоящих традиций»?
10. Каковы самые важные уроки из ошибок менеджмента?

**Литература**

1. Анисимов О.С., Деркач А.А. Основы общей и управленческой акмеологии. М.-Новгород, 1995.
2. Берн Э. Люди, которые играют в игры и игры, в которые играют люди: Психология человеческих взаимоотношений. СПб.: Лениздат, 1992.
3. Виноградова З.И., Виноградов И.Е., Щербакова В.Е. Логика науки управления. М.: Мысль, 1998.
4. Виноградова З.И., Глухова О.А., Щербакова В.Е. «Болезни» менеджмента. 2-е изд. М.: РЭА, 2002.
5. Виноградова З.И., Щербакова В.Е. 100 экзаменационных ответов по менеджменту. М.: ИБП, 2002.
6. Глассер У. Школы без неудачников. М.: Прогресс, 1991.
7. Джеймс Дж. Жало критики. Как отразить психологическую диверсию. СПб.: Питер, 1997.
8. Джеймс М., Джонгвард Д. Рожденные выигрывать... Транзакционный анализ с гештальтупражнениями. М.: Прогресс-Универс, 1995.
9. Джеймс У. Беседы с учителями о психологии. М.: Совершенство, 1998.
10. Добрович А. Общение: наука и искусство. М.: Яуза, 1996.
11. Доценко Е.Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. М.: ЧеРо, 1997.

12. *Есенин-Вольпин А.С.* Философия. Логика. Поэзия. Защита прав человека. М.: РГГУ, 1999.
13. *Каппони В., Новак Т.* Как делать все по-своему, или Ассертивность — в жизнь! СПб: Питер, 1995.
14. *Каппони В., Новак Т.* Сам себе авторитет. СПб.: Питер, 1995.
15. *Карнеги Д.* Как оказывать влияние на людей... М.: Дело, 1990.
16. *Кови С.* Семь навыков высокоэффективных людей. Возврат к этике характера. М.: Вече-Персей-АСТ, 1998.
17. *Лоренц К.* Агрессия (так называемое «зло»). М.: Прогресс-Универс, 1994.
18. *Маккей Х.* Как уцелеть среди акул: опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать. М.: Экономика, 1993.
19. *Панасюк А.Ю.* А что у него в подсознании? 12 уроков по психотехнологии проникновения в подсознание собеседника. М.: Дело, 1997.
20. *Смайлс С.* Характер. М.: Терра, 1997.
21. *Тарг Г.* Мнение и толпа // *Лебон Г.* Психология толп. М.: ИП РАН, 1999.
22. *Фаткин Л.В.* Парадоксы и мифы менеджмента. М., 2002.
23. *Филатова Е.* Соционика для Вас: Наука общения, понимания, согласия. Новосибирск: Сиб.хронограф, 1994.
24. *Франкл В.* Человек в поисках смысла. М.: Прогресс, 1990.
25. *Фромм Б.* Десять заповедей бизнеса и как их нарушать. М.: Текст, 1995.
26. *Шостром Э.* Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор. Минск: Полифакт, 1992.
27. *Энкельманн Н.Б.* Власть мотивации: Харизма, личность, успех. М.: Интерэксперт, 1999.

Кадровый менеджмент призван управлять трудом наилучшим образом при помощи мотивации коллектива к достижению целей организации. Но иногда в этом процессе возникают сбои.

Под «болезнями» (термин С.Н. Паркинсона) менеджмента понимаются отклонения от нормального протекания процесса управления трудом. С.Н. Паркинсон не только первым назвал несовершенства управления «болезнями», но и начал описывать их в медицинском ключе и терминологии. Иногда термин «болезнь» с его легкой руки даже заменяют «синдромом» (это совокупность наиболее характерных признаков, симптомов, по которым болезнь безошибочно можно распознать).

Раньше других была выявлена «бюрократическая нерациональность» и диагностирована Робертом Мертоном как неэффективность менеджмента, поскольку при принятии решений информация «петляет» снизу вверх, затем решения спускаются вниз без объяснений, почему важно сделать так, а не иначе.

#### 8.1. «Бюрократизм»

---

«Бюрократизм» (дословно: «власть канцеляризма») — это превалирование формы над содержанием и регламентации над инициативой работников.

Когда Макс Вебер разрабатывал свою систему «идеальной бюрократии»: иерархичной, с разграничением уровней компетентности, с «рутинным» характе-

ром принимаемых решений (то есть, не смотря на лица, ко всем одинаковый подход — деперсонализация функций), то даже не предполагал тех недостатков, которыми страдает сейчас эта форма организации управления.

Бюрократизм — болезнь авторитарного (административно-командного) стиля управления, когда наказывается любая инициатива, выходящая за рамки должностных инструкций. Работник становится «пешкой», не могущим ничего решить самостоятельно, с одной стороны (так как каждый его шаг ограничен приказами, инструкциями, указами, подзаконными актами); а с другой стороны — «ферзем», всемогущим запретителем или разрешителем. Ведь в частокле этих бумаг всегда найдутся несоответствия, которые могут стать «лазейками», благодаря чему можно отказать неудобным или «пойти на уступки» за вознаграждение. Поэтому бюрократизм зачастую идет рука об руку со взяточничеством.

Бюрократизм помогает авторитарному деспоту держать подчиненных в полной зависимости (наказывать, награждать, контролировать и опекать), не давать самостоятельности, а значит, препятствовать их росту, профессиональному и личностному. Дело даже не только в том, что так самоутверждаться неблагородно, а в том, что положиться на сотрудников в решении проблем через какое-то время станет уже нельзя — они перестают верить в себя и свои способности сами.

Формально все выглядит буквально по инструкции, а на самом деле часто получается как издевательство над человеком, обратившимся за помощью (множество нужных и ненужных справок, которые другие бюрократы имеют право не дать).

О человеке, ставшем жертвой бюрократизма, Лоуренс Питер говорит как о «Кукле-в-строю», которая выполняет движения согласно полученным предписаниям жить, ... вносить сведения в формуляры и соблюдать бессмысленные ритуалы» [5,279], разработанные бюрократами.

Бюрократизм в рамках авторитарного стиля управления не преодолеть: тут всегда говорится одно, подразумевается другое, а делается (или не делается) третье.

Для излечения нужно менять стиль руководства на коллегиальный или либеральный, — только тогда болезнь будет преодолена самой логикой новых отношений в трудовом коллективе.

## 8.2. «Непризавит»

«Непризавит» (или «Болезнь С. Паркинсона») — заключается в «сознательно взлелеянной неполноценности».

Первый признак болезни: появление сотрудников, сочетающих в себе полную профессиональную непригодность с завистью к чужим успехам. Ни то, ни другое в малых дозах опасности не представляет (эти свойства есть у многих). Но, достигнув концентрации N3 Z5, — они вступают в реакцию, образуя новое вещество «непризавий», наличие которого определяется по внешним действиям (когда лицо, не справляющееся со своей работой, вечно суется в чужую и пытается войти в руководство).

Вторая стадия болезни наступает, когда такой человек прорывается к власти. Нередко все начинается прямо с этой стадии, когда он сразу занимает руководящий пост. Опознать его легко по упорству, с которым он выживает тех, кто способнее его, или может оказаться способнее в будущем. У него безошибочный нюх на талантливых людей (поверьте в себя и радуйтесь, если Вас выжил такой человек — он никогда не ошибается).

Штаты постепенно заполняются людьми, которые его глупее, или просто зависимы от него (боятся, что выгонит на пенсию; не даст переизбраться на новый срок; не позволит защитить диссертацию; опубликовать результаты и т. п.).

Вскоре все начинают соревноваться в глупости и притворяться более глупыми, чем есть, только бы не прослыть «умниками».

Третья стадия — когда во всем учреждении не встретишь ни одного «умника». Самодовольство сменяется апатией, сотрудники уже не сравнивают себя с другими. Опознать эту стадию можно по фразам: «Мы на многое и не замахиваемся... тоже делаем дело, с нас

довольно». Эти фразы ясно указывают на то, что учреждение сильно занизило свои возможности. *Хотя* тут мало, а *делают* еще меньше. Директивы второсортного начальника третьесортным подчиненным свидетельствуют о мизерных целях и негодных средствах. Никто не хочет работать лучше, так как начальник не смог бы управлять учреждением, работающим с полной отдачей [4,48 – 49].

Симптомов так много и они так явственны, что опытный исследователь может обнаружить их по телефону. Усталый голос ответит: «Алло, алло...» (что может быть беспомощней!) — и дело ясно. Печально кивая головой, эксперт кладет трубку: «Третья стадия, — шепчет он, — скорее всего, случай неоперабельный». Можно считать, что учреждение скончалось [4,50].

Лечение иногда приходит с продвижением одаренного притворщика, который сбрасывает с себя личину глупого благодушия, лишь достигнув высокого положения.

**Лечение:**

- Внедрение «носителя Нетерпимости»;
- Лекарства: М П («можно и получше»);
- Н О («никаких оправданий»);
- В + Н («выговор + нетерпимость»).

Есть лекарства и помягче:

- **Вышучивание**, например (но тогда выздоровление не гарантировано — у больного «непризавитом» толстая шкура, ее смехом не пробьешь).

На третьей стадии этой болезни С.Н.Пакинсон рекомендует: «смену всех сотрудников и переезд на новое место. Конечно, людям экономным захочется что-то перевезти, оставить хоть часть старых сотрудников для передачи опыта. Но вот этого делать категорически нельзя. Зараженных работников с самыми лестными рекомендациями лучше направить в наиболее ненавистные вам учреждения [4,52].

### 8.3. «Растущая пирамида управления»

Закон С.Паркинсона гласит, что «работа заполняет все время, отпущенное на нее. Истина в том, что

количество служащих и объем работы совершенно не связаны между собой, потому что:

- 1) чиновник множит подчиненных, но не соперников;
- 2) чиновники работают друг на друга».

С.Н. Паркинсон доказывает (1): «рассмотрим, что чиновник А жалуется на перегрузку. Тут даже не важно, кажется ему это, или так оно и есть. Выхода у него три:

- можно уйти;
- попросить помощника;
- попросить двух подчиненных.

Как правило, выбирается третий путь: ведь уйдя, он вынужден будет искать работу; взяв помощника, рискует стать с ним на равных, и упустить повышение, когда освободится место начальника.

Так что лучше иметь дело с двумя подчиненными, между которыми можно поделить работу и оставить в своих руках общую картину (только А будет в курсе дела и заменить его станет сложно). Скоро и подчиненные пожалуются на перегрузку и попросят себе несколько подчиненных (по той же психологической схеме рассуждений).

Сейчас любая бумага должна предстать перед каждым, они ее правят, обсуждают поправки, выбирают решение, снова отправляют к А, который считает своим долгом все переделать.

Подтверждает это С.Н.Паркинсон статистикой Адмиралтейства с 1914 по 1951 годы, когда количество боевых кораблей постоянно уменьшалось (с 1914 по 1928 год в 3,1 раза); военных моряков — тоже; но численность адмиралтейских служащих неуклонно и стабильно росла (на 5–6 % в год) [4,14–15].

Еще интереснее статистика министерства, ведающего колониями. Прирост персонала там еще нагляднее, и тем больше, чем меньше оставалось колоний [4,15].

Год	1935	1939	1943	1947	1954
Штаты министерства	372	450	817	1139	1661

Наша российская статистика тоже может открыть много интересного. Например, прежнее Министерство финансов РСФСР было намного малочисленнее союзного МинФина, а сейчас не помещается в его бывшем здании (заняты и соседние строения), хотя «объект» нисколько не увеличился.

#### 8.4. Синдром «Пора отставки»

Возраст вынужденной отставки часто варьируется от 55 до 75 лет, причем все решения одинаково произвольны и ненаучны.

До сих пор ученые шли по неверному пути, считает С.Н. Паркинсон. Истина же в том, что при исчислении пенсионного возраста надо исходить не из возраста того человека, о чьей отставке идет речь, а из возраста его преемника.

«Как всем известно (ну нам это стало известно только от С. Паркинсона<sup>10</sup>), на своем служебном пути каждый пройдет следующие фазы:

1. Пору готовности (G);
2. Пору благоразумия (B) = G + 3;
3. Пору выдвижения (V) = B + 7;
4. Пору ответственности (O) = V + 5;
5. Пору авторитета (A) = O + 3;
6. Пору достижений (D) = A + 7;
7. Пору наград (N) = D + 9;
8. Пору важности (W) = N + 6;
9. Пору мудрости (M) = W + 3;
10. Пору тупика (T) = M + 7» [4,53].

Вся шкала задается цифровым значением G. Этот чисто технический термин ни в коем случае не означает, что человек в этом возрасте действительно готов к своей работе, даже если он сдал что-то вроде экзамена... просто он начал свой профессиональный путь после долгих лет учения. То есть при G = 22 года, пора T будет достигнута лишь к 72 годам.

Если исходить из этого, то нет оснований выгонять его до 71 года. Но дело, как мы уже знаем, не в нем, а в его преемнике.

Если принимать во внимание те же цифры, то преемник вступит в пору достижений примерно к 47 годам. Именно тут и происходит перелом. Доказано, что зажимаемый своим шефом, он проходит вместо фаз 6–10, иные, новые фазы:

6. Пору краха (K) = A + 7;
7. Пору зависти (Z) = K + 9;
8. Пору смирения (S) = Z + 4 [4,53].

Другими словами, когда шефу исполняется 72, его 52-летний преемник входит в фазу смирения. Если шеф уйдет, то он не сможет его заменить с пользой для организации, так как смирился (отзавидовав свое) с жалкой участью. Случай опоздал ровно на десять лет.

Пора краха наступает в разное время, но распознать ее легко. Тот, кому не дали права принимать важные решения, начинает считать важными все свои решения.

Пору зависти узнают по настойчивым напоминаниям о себе: «В конце концов, я еще что-то значу!», «Со мной никогда не посоветуются, а я бы мог от этого предостеречь!»

Но эта пора сменяется смирением: «Мне почести не нужны», «Если бы меня повысили, когда было бы играть в гольф (шахматы и др.)?»

Да и по другим симптомам ясно, что человек, не ставший начальником к 46 годам, «никогда уже ни на что не пригодится» [4,54]. А вот в этом С.Н. Паркинсон, скорее всего ошибается. Лучше было сказать осторожнее: «не пригодится на должности менеджера».

Таким образом, по С. Паркинсону, необходимо убрать шефа примерно к 60 годам, когда он еще прекрасно работает. Сначала станет хуже, но если этого не сделать, его нечем будет заменить, когда наступит его истинная пенсионная пора. И чем ценнее работник, тем дольше он остается на своем посту, тем безнадежнее перспективы: его подчиненные состарятся и прочно привыкнут повиноваться. Смогут только сдерживать тех, кто помоложе, и это удастся им так хорошо, что преемника не будет долгие годы, пока «непредвиденный» кризис не породит его (ведь так было и у нас на правительственном уровне после Сталина и Брежнева).

Значит, главное для оздоровления организации — своевременный уход шефа или его умение работать с очень молодыми людьми (когда он не хочет преждевременной отставки), а также знание, как правильно растить кадры в профессиональном и личностном плане (тут могут очень пригодиться рекомендации Билла Фромма).

Главное же в менеджменте — верить в творческие способности подчиненных так, как они не верят, может быть, даже сами.

## 8.5. Синдром «Конечной Остановки»

Болезнь менеджмента, выявленная и исследованная Лоуренсом Питером, представляет собой «достижение» служащим (после повышения) своего уровня *некомпетентности*, когда он уже не в состоянии выполнять какую-либо полезную работу.

Это вовсе не значит, что, продвинувшись на последнюю для него должность, он становится бездельником. Он хотел бы, и ему даже кажется, что он работает, но пользы организации от него уже нет.

Рано или поздно (обычно не так уж поздно) этот работник замечает бесплодность своих усилий и начинает страдать. Уж так мы все устроены, что хочется нам быть компетентными, знающими, умеющими решать проблемы, которые ставит перед нами работа или жизнь.

Эти страдания (скорее всего психологические) ведут к медицинским симптомам. И это — не притворство, не симуляция, а действительный «уход в болезнь», сопровождающийся вполне объективной картиной (гастрит, язва желудка, гипертония, сердечные явления, бессонница — и это далеко не полный перечень, только самое заметное в списке, растянувшемся у Л. Питера на весь алфавит).

«Здесь речь идет о признаках физической непригодности пациентов к выполнению тех обязанностей, которые возлагает на них достигнутый служебный рост» [5, 140]. Но есть и немедицинские симптомы:

- *Кодофилия* (знаковая и цифровая) — выражается в маниакальном стремлении изъясняться не словами,

а буквами и числами. Например: «ОДОУ». К тому времени, как слушатели поймут (если вообще поймут), что это такое, наговорено будет еще много другого, и останется ощущение, что только говорящий что-то понимает, а остальные — статисты, приглашенные благоговеть. Одержимый кодофилией умеет пустяк представить, как нечто многозначительное.

- *Столообожание*. Это интересное свойство... характерно настойчивое желание обзавестись столом бóльших размеров, чем у сотрудников. Добравшийся до Конечной Остановки, чиновник начинает проявлять многозначительную заботу о своем рабочем столе, телефонах.
- *Телефонофилия*. Чиновник оправдывает свою некомпетентность ссылками на то, что он лишен тесной связи с коллегами и подчиненными. Чтобы поправить дело, он устанавливает на своем столе несколько телефонных аппаратов, оборудование селекторной связи с мигающими лампочками, громкоговорителями и микрофонами, усваивает привычку пользоваться одновременно двумя-тремя приборами, что является бесспорным свидетельством развития недуга.
- *Многословие при маломыслии*. Некоторые руководители, прибыв на Конечную Остановку, перестают думать или по крайней мере резко сокращают свою мыслительную деятельность. Чтобы скрыть это, они вырабатывают для себя схему Универсальной Беседы — это подбор фраз, которые можно произнести по любому поводу.
- *«Ошеломляй и властвуй»*. Чтобы скрыть собственную неуверенность, сеют неуверенность среди подчиненных: если получают служебную записку, то отшвыривают со словами: «У меня нет времени разбираться в этой галиматье. Скажите устно, в чем суть, да покороче». Если подчиненный пришел с устным сообщением, его обрывают на полуслове: «Изложите суть дела на бумаге». Смелого чиновника подчеркнута приструнят, робкого — потрясут ласковым панибратством.

- *Инерция шутовства.* Бесспорный признак Конечной Остановки — это привычка рассказывать анекдоты, вместе того, чтобы скорее приступить к делу.

**Лечение:**

1. Не нужно стремиться к повышению в должности любой ценой, чтобы не оказаться в результате на уровне своей некомпетентности (Конечной Остановке). Нужно уметь отклонить любое «заманчивое» предложение, если оно не соответствует Вашим способностям и душевным стремлениям.
2. Если почувствовали, что уже находитесь на уровне некомпетентности, найдите в себе силы уйти туда, где можете и хотите работать. Работа не обязательно должна быть трудной, она вполне может доставлять удовольствие.
3. Учитесь, если хотите работать там, где пока трудно соответствовать предъявляемым требованиям.
4. Никогда не окажется некомпетентным руководителем, если его рабочее место внутри руководимого им коллектива.

## 8.6. «Маятниковый Синдром»

Замечен и исследован Л.Питером: «У человека с «Маятниковым Синдромом» наблюдается неспособность принимать решения, ожидаемые от должностного лица его ранга.

Администратор этого типа будет без конца раскачиваться между «за» и «против», но так ни на чем не остановится. Свое бездействие он будет оправдывать ссылками на «демократический процесс» или на «необходимость учесть отдаленные последствия». Обычно он замораживает поступающие к нему дела до тех пор, пока решение будет принято кем-нибудь другим, либо отпадет необходимость разбираться с этими делами.

Кроме того, они изыскивают способы избавления от бумаг чаще всего таким образом:

- Вниз — подчиненному со словами: «Не беспокойте меня такими пустяками», вынуждая решать вопросы, выходящие за сферу его полномочий.
- Вверх — на более высокий уровень. Это требует изобретательности. Нужно изучить дело и найти хоть какую-нибудь ничтожную заковыку, которая оправдала бы такой переброс бумаги.
- Выброс наружу предполагает создание комитета из более высокопоставленных лиц, с тем, чтобы потом действовать в соответствии с решением, принятым большинством голосов. Разновидностью этого приема может быть обращение к общественному мнению: направление бумаги в организацию, которая может организовать социологический опрос и выявить, каким образом выглядит это дело в глазах среднего гражданина» [5,148].

Но последнее как раз трудно ставить в вину: ведь именно это так выгодно отличает швейцарскую демократию, управляющую страной при помощи референдумов (обращения к населению по поводу основных вопросов политики) от многих других форм демократического управления.

## 8.7. «Синдром Псевдоуспеха»

Отличается от синдрома «Конечной Остановки» Ньюансом Питера. При необходимости установить, что же все-таки имеет место, нужно задаться вопросом: «Выполняет ли человек хоть какую-то полезную работу?» И в зависимости от ответов:

- а. «Да» — значит, он еще не достиг своего уровня некомпетентности и налицо все признаки Синдрома Псевдоуспеха;
- б. «Нет» — значит, его уровень некомпетентности достигнут, и речь идет о Синдроме Конечной Остановки;
- в. «Не знаю» — значит, Вы достигли своего уровня некомпетентности (нужно проверить себя по всем пунктам, медицинским в том числе) [5,138].

Дело в том, что перечень медицинских показаний у людей, прибывших на свою Конечную Остановку, и тех, кто находится в Пике Псевдоуспеха, совпадают полностью. Они за счет потери своего здоровья еще приносят пользу организации.

Но напрасно Л. Питер не рассматривает четвертую возможность:

- г. Действительный Успех, когда без какого-либо вреда для здоровья человек с удовольствием делает свое любимое дело.

## 8.8. «Burn out»

Это «негорение» на работе, болезнь менеджмента, выявленная В.Каппони и Т.Новаком.

Распознать ее иногда легко: по неухоженным, давно не отремонтированным помещениям и не обеспокоенным имиджем сотрудникам; по грязной посуде на видных местах; по неубранным дорожкам к зданию и т. п.

Но иногда добросовестная работа обслуживающего персонала (дворников, уборщиц) может завуалировать эту картину, поэтому важно обратить внимание на следующие симптомы:

- если Вас вынудили долго дожидаться назначенной встречи;
- если во время ожидания между сотрудниками ведутся неделовые разговоры;
- если сотрудники в рабочее время уходят по своим делам;
- если обед растягивается намного дольше обычного;
- если то и дело устраиваются перекуры и чаепития и т. д.

Сделайте все, от Вас зависящее, чтобы не стать клиентом этой фирмы. Кризис такой организации не за горами и, скорее всего, только он может подвигнуть руководство и сотрудников к освоению новой деловой культуры (если только конкуренты не вытеснят эту фирму с рыночной ниши, воспользовавшись ее проблемами).

## ■ 8.9. «Директорская болезнь», или «Менеджерский синдром»

Выявлена В. Каппони и Т. Новаком. Это явление часто присутствует в профессиях, связанных с риском и стрессами.

Проявляется в следующих симптомах:

- Пессимизм и страх перед будущим;
- Постоянное ожидание катастрофы и покорность «судьбе»;
- Усталость и упадок сил;
- Нарушения сна и аппетита;
- Раздражительность.

Коварная особенность болезни в том, что безразлично, прийдет ли то, чего так боится руководитель, или нет — дистресс обеспечен уже его страхом.

*Лечение и профилактика (8 шагов):*

1. Уясните, что хотели бы изменить и чего именно добиться (глобальные жизненные цели и «мелочи» жизни).
2. Сформулируйте причину, почему не удалось выполнить (честно и конструктивно, чтобы можно было устранить).
3. Спрогнозируйте последствия, к которым приведут перемены в поведении.
4. Определите сквозные цели, каждый шаг к которым в корне меняет ситуацию.
5. Вознаграждайте себя! Мы привыкли к наказаниям, а это — неэффективная мотивация (нужно разрушить стрессообразующий стереотип и поддерживать все достойное в себе).
6. Не сдавайтесь, когда что-то получается не совсем так, как хотелось бы.
7. План — не догма, если необходимо, его можно корректировать.
8. Необходима позитивная инвентаризация! Хороша даже небольшая перемена к лучшему.

Иногда этому мешают «демон стереотипов» и нежелание перемен.

*Полезны такие подходы:*

- Каждый день по удовольствию.
- Умение расслабляться и медитировать.
- Видеть хорошее и уметь радоваться ему.
- Биофидбэк (положительная биологическая обратная связь) — управление потенциалом мозга. Дело в том, что наш организм не умеет отличать объективную реальность от нашего восприятия ее, внушение от действительных жизненных удач (или провалов).

Кроме того, часто мы мобилизуем слишком много сил (например, предстартовая лихорадка у спортсменов), а когда волнение слишком сильно, оно блокирует результативность.

Еще эта болезнь характеризуется вечным недовольством окружающими и собой. С этим тоже нужно уметь бороться.

## 8.10. «Перфекционизм» (В.Каппони, Т.Новак)

*Симптомы:*

- Любовь к идеальному порядку во всем;
- Потребность в детальном планировании жизни (не только на ближайшие дни, но и на десятилетия вперед);
- Нетерпимость к «малейшим изъянам»;
- Муки совести, когда из-за нехватки времени что-то приходится делать без обычной дотошности и добросовестности;
- Стремление к признанию и похвале;
- Нервирует любое препятствие и спешка;
- «Перфекционист» всегда знает, как сделать еще лучше, поэтому с трудом публикуется.

Эта болезнь многих «трудооголиков».

Лечению поддается плохо, потому что человек не может перестать работать, пока всходит его звезда и он физически крепок. Набирает работы больше, чем может успеть сделать, так как его мобилизует эв-

*стресс* — положительный стимулирующий стресс. Он очень озабочен конечным результатом (подтверждающим собственную значимость и то, насколько удалось удивить мир и оставить след в истории).

Активный интерес к работе и жизни постоянно продуцирует эндорфины, — биологически активные вещества, создающие хорошее настроение (когда организм переводится на внешние поставки этих веществ, то разучается их вырабатывать сам). И все это не дает «трудоголику» прервать работу ради отдыха, что в конечном итоге и может привести к переутомлению, даже инфаркту.

Поэтому так важно для лечения, чтобы руководитель такого работника ограничивал его нагрузки, настаивал на отгулах и отпусках, помогал с публикациями (ведь «перфекционисту» его результаты никогда не кажутся готовыми к опубликованию, он всегда видит путь их совершенствования).

Поскольку при нелечении этой болезни последствия так же печальны, как и при «менеджерском синдроме» (больной может закончить карьеру инфарктом), то лечение трудоголиков должно быть признано такой же важной общественной задачей, как и борьба с другими заболеваниями.

## 8.11. Погоня за чинами и регалиями

Это болезнь (выявленная З.И.Виноградовой), свойственная менеджерам, особенно в научных и учебных коллективах. Представляет собой стремление любой ценой (включая оплату наличными написания диссертации) заполучить ученую степень, звание, должность.

Болезнь опасна тем, что смещает общечеловеческие ценности:

- утверждает в мысли о всеобщей продажности, якобы нет ничего святого, что нельзя было бы купить;
- не уважая продажный ум (который, действительно, трудно уважать, если он сам себя не уважает), выше ума ставит деньги;

- пополняет науку посредственностью, мешающую творцам и перевоспитывающую научную молодежь в духе наживы, а не служения высоким идеалам (Истине, Факту, Знаниям, Этике).

*Симптомы:*

- «демонстративная ученость» (состоит в демонстрации титулов и званий при полной нелюбознательности и малой компетентности);
- цинизм и презрение «платежеспособного невежества» к нищей интеллигенции;
- постоянная озлобленность, видимо, из-за страха раскрытия махинаций, связанных с несправедливым прохождением каких-то этапов «защиты» (например, есть «доктора наук», «рекомендованные к защите кафедрой, которую возглавляют, и где весь штат состоит из 1 человека);
- пессимизм, обусловленный добровольными унижениями (видимо, неприятно вспоминать, как приходилось «благодарить и кланяться, кланяться и благодарить», как будто благодетели сделали огромное одолжение, что признали работу);
- корыстность: намеки, а чаще прямые указания на то, что кафедра должна иметь какой-то «интерес» от защиты, что мало быть автором монографий, учебников и статей (нужно стать «автором дверей, компьютеров и других, более необходимых вещей»). И это все при зарплате, не оставляющей надежды выжить.

*Лечение:*

1. Не стимулировать погоню за чинами и регалиями надбавками к зарплате и приставками к Ф.И.О. Тогда ученые будут стремиться иметь имя в науке. Но и зарплата не должна быть<sup>11</sup> ниже стоимости проездного, даже минимальная и в «государственном» вузе, где обучение стоит в 10 раз больше, а

- зарплата преподавателей в 20 – 24 раза ниже, чем в коммерческих.
2. Мотивировать творчество конкурсами на лучшее решение возникающих проблем.
  3. Использовать объективные критерии оценки научных работ (например, предложенная Х.Патнэмом каузальная теория референции позволяет анализировать логическое содержание научных теорий и имеет приложение к проблеме информационной емкости научных контекстов).
  4. Использовать индекс цитирования, уже сейчас принятый почти повсеместно.
  5. В заслугу менеджеру ставить успехи руководимого им коллектива, а не его личные достижения.
  6. Оценивать морально-психологическую комфортность, улучшающую самочувствие сотрудников и их работу.
  7. Объективно оценивать результаты работы (по достижению намеченных целей) и поощрять в соответствии с эффективностью всех затрат.
  8. Ценить умение руководителя мотивировать, а не стимулировать и не манипулировать людьми.
  9. С.Н.Паркинсон предлагает оценивать состояние организации по такому объективному показателю, как соотношение заработков творцов и администраторов: «внимательно осмотрев здание, пошлите за платежной ведомостью и узнайте, ценится ли в концерне техническое творчество... реальное положение дел характеризуется распределением жалования. Если творец зарабатывает меньше управителя, значит, загнивание уже началось» [4, 159].

Погоня за степенями и регалиями становится все более бессмысленной, потому что их все равно обесценивает Иерархическая Регрессия (когда дипломы и ученые степени обесцениваются из-за присуждения их кому попало, перестают быть свидетельствами высшей компетентности) [5, 276].

Но любую организацию можно исцелить Вдохновенной Твердостью руководителя — это искусство так

сформулировать главную цель, что все остальное начинает казаться пустым и совершенно не важным» [4, 160].

Преодоление рассмотренных здесь «болезненных синдромов» поможет менеджменту стать более результативным, эффективным и психологически грамотным.

### **Вопросы для самопроверки**

**(полные ответы засчитываются как контрольная работа)**

1. Почему бюрократ одновременно «ферзь» и «пешка»? Чем это грозит обществу и ему самому?
2. Что дает нам знание болезни «непризавит»?
3. Как бороться с растущей пирамидой управления?
4. Что нужно сделать руководителю, не желающему уходить в отставку по возрасту?
5. Как избежать «Конечной Остановки»?
6. Чем опасен «Маятниковый Синдром»?
7. Кому угрожает «Синдром Псевдоуспеха»? Что такое действительный успех?
8. Как бы Вы стали бороться с «burn out» в Вашей фирме?
9. В чем сходство и чем различается перфекционизм от Менеджерского синдрома?
10. Чем для общества и самого менеджера плоха погоня за чинами и регалиями?

### **Библиография**

1. *Виноградова З.И., Щербакова В.Е.* «Болезни» менеджмента. М.: РЭА, 2001.
2. *Каппони В., Новак Т.* Сам себе авторитет. СПб.: Питер, 1995.
3. *Мизес Л.фон.* Бюрократия. Запланированный хаос. Антикапиталистическая ментальность. М.: Дело, 1993.
4. *Паркинсон С.Н.* Законы Паркинсона. М.: Прогресс, 1989.
5. *Питер Л.Дж.* Принципы Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось. М.: Прогресс, 1990.
6. *Селье Г.* Стресс без дистресса. М.: Прогресс, 1989.
7. *Фромм Б.* Десять заповедей бизнеса и как их нарушать. М.: Текст, 1995.
8. *Фромм Э.* Иметь или быть. Минск: Ильин, 1997.
9. *Шостром Э.* Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор. Минск: Полифакт, 1992.

Эффективность менеджмента во многом определяется умением руководителя избегать попадания в «западни», расстравленные конкурентами, или «ловушки» собственной психики. Психология менеджмента исследует эти опасности и учит справляться с ними наиболее успешно.

«Ловушки» (термин Стивена Кови) менеджмента как самостоятельный раздел курса, не приводятся ни в одном учебнике менеджмента, поэтому возникают сложности при подготовке слушателей к экзаменам.

#### ■ 9.1. «Ловушка активности»

---

«Ловушка активности», по мнению С. Кови, подстерегает руководителей, не умеющих делегировать полномочия и ответственность своим подчиненным.

«Можно быть очень занятым, но не эффективным», — доказывает С. Кови [5, 125].

*Неэффективный начальник* не умеет делегировать даже функции: поручив дело, будет опекать и надзирать за ходом работ, мешая сотруднику проявлять инициативу и смекалку. Когда все идет хорошо, он зачастую молчит, ревниво воспринимая чужие успехи; а когда что-то не так, как нужно, начинает ругать работников, подрывая их самоуважение, веру в успех и желание трудиться.

*Производительный менеджер* делегирует не только функции, но и полномочия. Он знает «точки контроля», отследив в которых основные переметы производ-

ственного процесса, может быть уверенным в правильности принимаемых подчиненными решениях, касающихся сферы их компетенции.

*Эффективный руководитель делегирует не только полномочия, но и ответственность. Это помогает растить кадры и оставляет ему самому время и возможность разрабатывать стратегические перспективные решения.*

Чтобы избавиться от неэффективной активности, С. Кови советует ранжировать свои дела в соответствии с матрицей эффективного управления временем [5,201].

Дела	Срочные	Несрочные
Важные	I	II
Не важные	III	IV

Попавшие в «ловушку активности» люди работают в квадратах I и III, думая, что делают свои важные и срочные дела, даже не замечая, как часто ими манипулируют другие. Нами манипулируют, когда вынуждают делать не то, что нам хочется или кажется правильным. Манипулирование — это управление людьми с помощью хитрости или власти (использования зависимости). Манипулятивный менеджмент осуществляется в III-ем квадрате матрицы эффективности С.Кови.

Чтобы вырваться из этой ловушки, необходимо осознать, какие дела являются для нас действительно *жизненно важными*. Для этого осмысливаются наиболее значимые цели в каждой из наших главных социальных ролей (профессионал, гражданин, человек, сын/дочь, отец/мать и т. д.) и разработать *стратегии* достижения каждой из них, потрудившись для этого в квадрате II. Как только мы начнем планировать свои дела, времени станет больше, и появятся свершения.

Только тогда мы и сможем сказать «нет» любому манипулятору, когда у нас появится обдуманый и реальный план воплощения своей мечты.

Когда же времени явно не хватает на все важные дела и исчерпаны ресурсы (квадратов III и IV), может еще помочь принцип Вильфредо Парето «20/80»: сде-

ать 20 процентов, но приоритетных дел, которые определяют 80% нашего жизненного успеха.

## 9.2. «Мышление улитки»

«Мышление улитки» — ловушка подсознания руководителя (выявленная А.Томпсоном и А.Стриклендом [11]), когда стратегически глобально мыслить нам мешает сосредоточенность главным образом на внутренних проблемах предприятия.

Для преодоления этого необходимо:

- Постоянно отслеживать тенденции и перспективы развития общественных потребностей, для удовлетворения которых функционирует руководимое предприятие.
- Уметь выявлять все появляющиеся возможности улучшения обслуживания своих потребителей.
- Знать своих конкурентов (а значит, точно знать, что именно требуется покупателю), которые могут оказаться в совершенно другой сфере (например, если бы железнодорожные магнаты знали, что именно у них покупают, то не упустили бы рынок автомобилей и авиаперевозок).
- Замечать и анализировать успешные шаги конкурирующих организаций, применять их наиболее выдающиеся достижения в своей деятельности.

Только тогда *рост доли рынка* (важнейший показатель успеха любого бизнеса (по новой философии бизнеса Б.Фромма) станет постоянным, а не случайным явлением в истории вашего предприятия.

## 9.3. «Психологические ловушки» SWOT-анализа

SWOT-анализ исследует *сильные и слабые стороны конкурентной позиции, возможности и угрозы* бизнесу.

«Психологические ловушки», которые подстерегают нас при проведении такого анализа, связаны со следующими особенностями нашей психики:

- Нам приятно осознавать свои сильные стороны, хотелось бы видеть только их, но тогда есть риск приобрести «мышление улитки», да еще и самодовольной улитки. Нужно постоянно отслеживать новые возможности своей бизнес-ниши, чтобы не упустить, не подарить более внимательному конкуренту.
- Нам неприятно замечать у себя слабости, и это может привести к недооценке собственных слабых сторон, чем не преминет воспользоваться наш соперник.
- Не хочется видеть угрозы, но все же лучше их вовремя заметить и отразить, чем занимать позицию страуса.
- Неприятно видеть сильные ходы конкурирующей фирмы, но все же лучше оценить их по достоинству (и, может быть, творчески использовать во благо собственного бизнеса), чем упорствовать в нетерпимости, теряя клиентов.

Зная о таких особенностях нашей психики и стараясь их преодолеть, можно значительно поднять конкурентные свойства своей продукции (услуг), а кроме того, повысить свои аналитические способности.

#### 9.4. «Маркетинговая близорукость»

«Маркетинговая близорукость» впервые описана Теодором Левиттом [14,45–56], представляет собой влюбленность в детище своего ума и рук, и неспособность в связи с этим замечать его недостатки. Все, на что остаются способны создатели — это мелкие улучшения, чаще всего в дизайне или упаковке.

Это угрожает бизнесу потому, что непредвзятый взгляд потребителя на недостатки нашего товара (или услуги) заставит его предпочесть продукцию конкурента, а это означает утрату доли рынка, опасную для дальнейшего развития производства и процветания фирмы.

Преодолеть это помогает более глубокий взгляд на миссию организации, социальное значение деятельности. Бывает очень полезно посмотреть на свою деятельность не в узком смысле (по продукту или технологии), а со стороны отраслевой или даже еще более широкой ориентации.

Компания должна хорошо понимать, частью какой системы она является, что она может сделать для лучшего функционирования этой системы.

### **9.5. «Маркетинговая дальноркость»**

Авторы — Ф.Котлер и Р.Сингх [7] предупреждают о другой опасности, противоположной предыдущему пункту, — когда руководителю лучше видятся далекие цели, чем близкие.

Тогда, из-за «маркетинговой дальноркости» часто узкие рыночные сегменты неосмотрительно расширяются «без оглядки на имеющийся опыт и квалификацию персонала», что может привести к ненадлежащему заполнению ниши и даже иногда к полной потере контроля в случае жесткой конкуренции.

### **9.6. «Мышеловка на меху»**

«Мышеловка на меху» — ловушка, обнаруженная С.Н. Паркинсоном [9,237 — 243], «сконструированная из экономических реальностей, а приманкой в ней служит экономическая обеспеченность».

«Чтобы понять ее устройство, надо лишь просмотреть начальные главы какого-нибудь учебника экономики... Там хорошо объясняется, что за спадом обязательно начнется подъем экономики, когда разорятся наименее удачливые предприниматели и особо чахлые отрасли промышленности.

Но профсоюзные функционеры и политические деятели тоже читают эти учебники и у них складывается уверенность, что «правильные» действия правительства помогут избежать опасности. Что достаточно

напечатать больше бумажных денег, повышать зарплату, ссужать капитал неудачникам, щедро тратить средства в так называемом государственном секторе экономики, и допотопные фабрики, расположенные в экономически одряхлевших районах, можно за уши вытянуть с того света.

Обанкротившимся компаниям дают еще денег, чтобы им было что пустить по ветру, а местные власти срочно принимаются расширять дороги и перестраивать школы. Итак, кризис в той или иной мере предотвращен. Что касается Британии, то совершенно ясно, что она расплатилась утратой своей валюты, некогда самой твердой в мире. Взамен мы получили кучу мусора, который скоро вообще ничего не будет стоить» [9,241]. Правда, кажется, что это написано не 20 лет назад, а сегодня?

«Ловушка в том, что все, что спасало раньше, утеряно. Мы не можем избавиться от бесполезных фирм и некомпетентных работников. Оборудование, место которому в музее, по-прежнему в ходу. С чисто деловой точки зрения *наше* (имеется в виду Британия второй половины XX века, курсив мой — В.Щ.) общество зашло в тупик. Да, мы живем в условиях определенного комфорта и минимального риска, но... действительно ли достигли земли обетованной? Мех, например, в мышеловке с самого начала был искусственным... и сыра не так уж и много. Не изменилась лишь сама клетка, а также дверь, которую, к сожалению, нельзя открыть изнутри [9, 242 – 243].

## 9.7. «Телефонная ловушка»

«Телефонная ловушка» Дж. Р. Паркинсона [8] представляет собой использование неполноты доступной информации, недостаточности документов под рукой и несовершенство нашей памяти. Как правило, ею пользуются, чтобы застать соперника в прекрасном расположении духа, отрешившимся от дел, врасплох, чтобы оговорить себе условия, на которые (имея в руках всю информацию) он никогда бы не согласился.

Чаще всего эту ловушку используют, звоня по деловым вопросам руководителю домой (вечером или в выходные дни). За право иметь телефон мы отдаем себя на милость любого, кто решает нам позвонить, и попадаем в положение, при котором весь мир вправе распоряжаться нашим временем.

Чтобы противостоять такому манипулированию (если ситуация не грозит кризисом, аварией...) лучше всего ответить: «Я не готов(а) сейчас это обсуждать. Позвоните мне в офис через 2–3 дня (или сколько нужно для того, чтобы во всеоружии обсудить возникшую проблему), лучше в такое-то время».

## 9.8. «Ловушка Наполеона»

«Ловушка Наполеона» описана Францем Лаутеншлегером [6], состоит в умении непринужденно «держат паузу» во время переговоров.

Дело в том, что часто люди чувствуют психологический дискомфорт от повисшей в воздухе гнетущей тишины, особенно если до того говорил собеседник, и за ними как будто ответное слово.

«Наполеон» старается использовать такое состояние собеседника, чтобы вынудить его «проговориться» о размерах возможных уступок, отсрочке платежей и прочих, выгодных ему моментах, которые другая договаривающаяся сторона не хотела бы афишировать.

Отразить эту уловку легче, когда переговоры ведутся на вашей территории: можно предложить кофе, чай, прохладительные напитки, легкую закуску. Это помогает разрядить атмосферу, не заполняя паузу словесно, или перевести разговор на приятные всем отвлекающие темы.

Конечно, многие решат: «лучше не иметь дел с «Наполеоном»!

С ним можно выиграть почти безнадежное дело.

«Наполеон» — улучшитель. Не предлагайте ему готовых решений, дайте росток идеи — и он разовьет и усовершенствует. Его ум и способности лучше научиться использовать в совместном творчестве.

Но его лучше не иметь соперником.

## 9.9. Уловка «составление текста договора»

Эту ловушку отобразил в своей книге Дж. Р. Паркинсон [8].

Он советует взять на себя труд по подведению итогов дискуссии и формулированию проекта наметившихся соглашений. Это позволит вставить в текст договора условия, рекомендации и решения, которые вам наиболее необходимы. Добиться этого легче, записав то, что вы хотите, словосочетаниями (слэнгом) оппонента. Для точности лучше вести записи, это многим льстит как внимание к их интересам и пожеланиям.

Часто люди соглашаются «в целом», хотя в частностях не пошли бы так далеко и не уступили бы так много, если бы формулировали условия договора сами. Им сейчас придется быть очень внимательными и дошными, чтобы убрать пункты, которые их особенно устраивают. Если при этом будут узнаваемы их собственные предложения, то им придется признать вашу точность и справедливость. После всего станет не совсем удобно вымарывать ваши пункты, которые в других обстоятельствах они бы не пропустили.

Но, если решения возьмется формулировать ваш контрагент, нужно быть внимательным. Теперь уж вы в незавидном положении.

В этом случае лучше подготовить свой вариант соглашения, из которого вы вставите в окончательный вариант то, что вам совершенно необходимо. Особо нужно будет проследить, чтобы не оказалось взаимоисключающих положений.

Вариант договора, подготовленный оппонентом, нужно взять для обдумывания и совещания с юристами, экономистами и аудитором.

Никогда не подписывайте вариант, в котором еще сомневаетесь, скорее всего это ваше подсознание даст сигналы о несоответствии его вашим интересам.

## 9.10. Уловка «последнее условие» [8]

Часто применяется манипуляторами. Когда достигнуто соглашение по основным пунктам, и вам уже

хочется праздновать победу, они (как бы между прочим) заявляют, вроде бы о сущей «безделице»:

– И доставка за ваш счет...

или:

– Страхование оплачиваете вы (вариантов может быть множество).

Тут уже приходится решать: снова ли садиться за стол переговоров, или смириться с предстоящими незапланированными потерями. Часто расчет манипуляторов в том и состоит, что времени и сил к концу переговоров не остается.

В любом случае, об этом возможном повороте событий лучше знать и заранее, в тексте договора, предусмотреть все подобные нюансы.

## 9.11. Дипломатическая «ловушка»

В отличие от предыдущих, ее даже трудно назвать ловушкой, настолько она заряжена положительной энергетикой, и несет тому, кто в нее «попадает», только хорошее.

Дипломатия, как «искусство возможного» [14], учит самым совершенным, этичным и тактичным человеческим контактам. В ее арсенале такие правила:

- Предполагать *лучшие намерения* партнера. Дело в том, что мы оцениваем себя по намерениям, а других — по результатам их действий. Отсюда — перекос в восприятии себя и окружающих. Дипломатия учит преодолевать такие диспропорции, обязывая, вне зависимости от результатов, предполагать хорошие, добрые цели, которыми не могла не руководствоваться уважаемая другая сторона.
- Предполагать готовность решить возникшие проблемы *справедливо*; желание *взаимовыгодного сотрудничества*; стремление к *общественной пользе*.
- Ориентироваться на *лучшее* в человеке: его *благородство*, ум и способности, желание *работать*, стремление к *высоким* целям.

- Последнее *щедрое предложение*, показывающее как высоко вы цените сотрудничество, как хотели бы укрепления доверия и партнерства.

На такое отношение к *каждому* сотруднику способны не все. Кроме дипломатов, этому учатся высшие менеджеры.

Когда человек в значимом для него трудовом коллективе (*референтном* по терминологии социальной психологии) находит такое отношение к себе, то ему никогда не захочется разочаровать поверивших в него людей, захочется соответствовать тем высоким ожиданиям, стать тем идеалом, какого предполагают в нем увидеть. Каждый человек всю свою жизнь ищет коллектив, который можно уважать, и принадлежностью к которому можно было бы гордиться. Когда это, наконец, удается, следующей задачей становится — завоевать уважение такой команды.

Даже, если не весь коллектив бывает таким замечательным, то по крайней мере, руководитель должен быть достоин, если не восхищения, то хотя бы уважения. Трудно подчиняться не уважаемому человеку. В свободном обществе такого обычно и не бывает.

Руководителю (даже если это будет трудно) необходимо поверить в выдающиеся способности каждого своего подчиненного, только тогда он (по закону С. Ливингстона) добьется максимума отдачи от каждого сотрудника.

Все дело в том, что никто не знает до конца всех своих возможностей (а они неисчерпаемы у каждого), и начинают развиваться еще больше, если человек поверит в себя. Даже точнее сказать: для любого человека нет ничего невозможного из того, что он считает для себя совершенно необходимым (но мало кто это знает и многие сомневаются в своих возможностях).

Каждому хотелось бы поверить в себя, но сомнения остаются, пока в него не поверит кто-то другой. Именно таким человеком для каждого в своей команде и должен стать руководитель. Конечно, это не просто, особенно, если команду подбирал не он сам, а предшественник, или все собрались стихийно.

И все-таки управленческий профессионализм в том и состоит, чтобы суметь разглядеть в *каждом* подчинен-

ном его безграничный творческий потенциал. Тогда и осуществится главная цель менеджмента — привести команду к *сотрудничеству*, обеспечивающему *сверхсуммарность* усилий и выдающиеся достижения.

## 9.12. «Ловушки» самомотивации

«Ловушки» самомотивации представляют собой понимание способности *наших планов* служить мотиваторами нашего мощнейшего подсознания, которое может помочь добиться всего, чего бы мы ни захотели.

Нейролингвистическое программирование убеждает нас, что нет ничего невозможного для нашего мощнейшего подсознания, способного настроиться на достижение любых желанных для нас целей, умеющего выискивать и использовать малейшие благоприятные перспективы. Главное — суметь поверить в достижимость любой мечты и в себя, и разработать детальный план воплощения этого в жизнь.

Еще важнее не сдаваться после временных трудностей и неудач, а спросить себя: «меня действительно победили (люди или обстоятельства), или просто я сдаюсь?» Очень важно вовремя вспомнить мудрость: «нет людей побежденных, есть сдавшиеся, прекратившие борьбу» (прозвучала в фильме «Дневной поезд»).

## 9.13. Ловушка «обещания»

Часто манипуляторы умело вынуждают нас дать им обещание (сделать что-нибудь для них или «нужных» им людей). Их упрасивания действуют как эмоциональный шантаж.

Нужно быть очень *ассертивным* (термин А.Солтера), чтобы устоять перед просьбами, не поддаваться манипулированию, особенно когда это сопровождается жалобами и слезами.

Пока мы ничего не обещали, мы свободны. Как только нас вынудили пообещать, мы поступаем в раб-

ство к манипулятору. Сейчас — в его руках наша репутация, мы — в долгу, ответственны за исполнение обещания. И лучше помнить об этом до того, как нас разжалобят, чем бесполезно сокрушаться потом. Наше слово должно быть крепко, значит, необдуманно давать его нельзя.

Да и других лучше не провоцировать на необдуманные обещания, исполнить которые им станет в тягость. Это не укрепляет ни дружбу, ни деловые отношения.

### **Вопросы для самопроверки** (полные ответы засчитываются как контрольная работа)

1. Чем опасна «ловушка активности»? Как ее избежать?
2. Почему лучше преодолевать склонность к «мышлению улитки»?
3. Как не попадаться в психологические капканы SWOT-анализа?
4. Чем плоха «маркетинговая близорукость»? Лучше ли «маркетинговая дальнорукость»?
5. Как избежать «мышеловки на меху»?
6. Отрадите «телефонную ловушку», в которую Вас пытаются заманить.
7. Как выйти из «ловушки Наполеона»?
8. Как лучше использовать право формулирования условий договора?
9. Как умело избегать уловки «последнего условия»?
10. Нужно ли избегать дипломатических «ловушек»?
11. Как лучше использовать «ловушки» самомотивации?
12. Как избежать ловушки «обещания»?

### **Библиография**

1. Веблен Т. Теория праздного класса. М.: Прогресс, 1984.
2. Виноградова З.И., Виноградов И.Е., Щербакова В.Е. Логика науки управления. М.: Мысль, 1998.
3. Виноградова З.И., Щербакова В.Е. «Болезни» менеджмента М: РЭА, 2001.
4. Жигалова-Шагрина З. Лимбы судеб, или Акмеостратегематика. М.: Дело, 2001.

5. *Кови С.* Семь навыков высокоэффективных людей. Возврат к этике характера. М.: Вече-Персей-АСТ, 1998.
6. *Лаутеншлегер Ф.* Грубые приемы в свободном предпринимательстве. М.: Юридическая литература, 1992.
7. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д.* Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб.: Питер, 2001.
8. *Паркинсон Дж.Р.* Люди сделают то, что нужно вам. М., 1996.
9. *Паркинсон С.Н.* Законы Паркинсона. М.: Прогресс, 1989.
10. *Реддин В.Дж.* Тесты для менеджеров. Ростов-на-Дону: Феникс, 1997.
11. *Томпсон А., Стрикленд А.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегий. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001.
12. *Фромм Б.* Десять заповедей бизнеса и как их нарушать. М.: Текст, 1995.
13. *Энкельмани Н.Б.* Власть мотивации: Харизма, личность, успех. М.: Инэксперт, 1999.
14. *Levitt T.* «Marketing Myopia». Harvard Business Review (Juli-August 1960). P. 45 – 56.
15. *Nicolson G.* Ars diplomatique. Nizza, 1946.

## ■ Заключение

---

Стратегический менеджмент, стараясь обосновать претензии на статус науки, приводит метатеоретические предпосылки своих исследований (среди них: наука управления производством, микро- и макроэкономика, эргономика, экология, этика, право, социальная и личностная психология — для корпоративной стратегематики; политическая экономия, социология, макроэкономика, метаэтика, законотворчество и экология — для государственной политики).

Стратегический менеджмент строит свою теоретическую систему по *основным* требованиям общенаучной логики (*необходимому* — доказательству единства предметной области категорий науки как логической основе их систематизации в рамках теории и оснований для перевода терминов теории в ранг фундаментальных категорий науки; и *достаточному* — доказательству гносеологической ценности предложенной систематизации); выделяет фундаментальные категории (определяя их место в логической структуре науки); показывает наиболее перспективные направления научно-прикладных исследований, экспериментальных и практических разработок.

*Основные итоги работы таковы:*

- Построено «дерево целей и стратегий» менеджмента.
- Раскрыты цели и содержание каждого из направлений стратегической политики бизнеса.
- Очерчены основные проблемы, решение которых поможет дальнейшему развитию управленческой стратегематики.
- Приведены вопросы, способные заинтересовать студентов и аспирантов, подвигнуть к самостоятельному научному исследованию.

**Основные выводы:**

- Претензии управленческой стрататегматики (или стратегического менеджмента) на научный статус станут обоснованы с точки зрения общенаучной логики и теории познания, когда:
  - Окончательно будут сформулированы метатеоретические предпосылки дальнейших стратегических исследований;
  - Будут приведены основания (необходимое и достаточное) теоретической системы стрататегматики;
  - Выявлены прикладные проблемы и условия их предупреждения и преодоления;
  - Проанализированы данные экспериментов и опыт разработки и реализации стратегий;
  - Осмыслена практика и традиции выработки и реализации стратегических программ.

На этом пути приведенное исследование станет необходимым звеном подготовки управленцев-практиков, способных стратегически и креативно мыслить и знающих, как претворять свои идеи в производственном процессе, поскольку:

- Приводятся модули преподаваемых дисциплин (креативный и кадровый менеджмент, маркетинговые и финансовые стратегии, антикризисное управление).
- Указывается на основные стратегические и управленческие ошибки, «болезни» и «ловушки», которых лучше избегать руководителям.
- Исследуются исторические корни фундаментальных проблем менеджмента и политики (государственного управления).

В современной сетевой (инновационной) экономике стратегическому и креативному менеджменту отводится главная роль, так как здесь особенно необходимы творческие идеи будущего развития и постоянного совершенствования предпринимательства. Это укажут дальнейшие исследования и разработки в области перспектив бизнеса и менеджмента:

- Приоритеты общественного развития и безопасности;

- Эволюция массовых предпочтений;
- Тенденции модных течений в различных социальных слоях;
- Разброс индивидуальных запросов.

Вполне обоснованное отступление от плановой экономики в сфере удовлетворения потребностей населения мелким и средним бизнесом, не должно затрагивать глобальных стратегических приоритетов и экономической безопасности страны.

Зная существующие тенденции и определив необходимые перспективы, вполне возможно разработать государственную систему мотивации развития корпоративного предпринимательства в общественно значимых направлениях и социально приемлемых рамках. Для этого хорошо бы позаимствовать существующий многолетний опыт зарубежного рекомендательного (индикативного) планирования, преломившего в свое время неоспоримые достоинства нашей прежней плановой практики к рыночной экономике.

Введение .....	3
----------------	---

## Глава 1

### СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ .....

1.1. Основные стратегии менеджмента .....	20
1.2. Ситуационные управленческие стратегии .....	25
1.3. Авантюрные стратегии .....	34
1.4. Лидерство .....	37

## Глава 2

### КРЕАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ .....

2.1. Латеральное и логическое мышление .....	63
2.2. Механизмы и методы развития творческого мышления .....	75
2.3. Выбор инновационной стратегии и тактики .....	93
2.4. Договорный процесс .....	104

## Глава 3

### МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ

#### (оптимальный путь к главной цели бизнеса) .....

3.1. Виды анализа .....	127
3.2. PEST-анализ (GETS-анализ) .....	127
3.3. SWOT-анализ .....	128
3.4. Анализ потребностей .....	129
3.5. Анализ рынков .....	130
3.6. Принципы конкуренции .....	130
3.7. Матрицы выбора маркетинговых стратегий .....	134

## Глава 4

### КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ .....

4.1. Управленческие отношения .....	148
4.2. Ассертивность и манипулирование .....	157
4.3. Коммуникации в менеджменте .....	163
4.4. Конфликтология .....	169
4.5. Имиджелогия .....	179
4.6. Коучинг .....	182
4.7. Главная тайна кадрового менеджмента .....	185

**Глава 5**

	<b>ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b> .....	195
5.1.	Управление капиталом .....	196
5.2.	Инвестиционный менеджмент .....	202
5.3.	Риск-менеджмент .....	205

**Глава 6**

	<b>АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b> .....	212
6.1.	Кризисы .....	213
6.2.	Санация .....	221
6.3.	Механизмы стабилизации предприятия в критическом состоянии .....	229
6.4.	Антикризисные стратегии .....	239

**Глава 7**

	<b>УРОКИ ОШИБОК МЕНЕДЖМЕНТА</b> .....	252
	Ошибка 1: Наказание инициативы подчиненного .....	253
	Ошибка 2: Критицизмы в общении с подчиненными .....	255
	Ошибка 3: Конфликтогены в руководстве коллективом .....	256
	Ошибка 4: Манипулирование подчиненными (Э.Шостром) .....	257
	Ошибка 5: Психологические игры (Э.Берн) .....	259
	Ошибка 6: «Номенклатурный снобизм» .....	261
	Ошибка 7: Дорогостоящие традиции (Х.Маккей) .....	261
	Ошибка 8: Сапрессия .....	262
	Ошибка 9: Перекрестные трансакции .....	263
	Ошибка 10: «Трансакция виселицы» (К.Стейнер) .....	264

**Глава 8**

	<b>«БОЛЕЗНИ» МЕНЕДЖМЕНТА</b> .....	267
8.1.	«Бюрократизм» .....	267
8.2.	«Непризавит» .....	269
8.3.	«Растущая пирамида управления» .....	270
8.4.	Синдром «Пора отставки» .....	272
8.5.	Синдром «Конечной Остановки» .....	274
8.6.	«Маятниковый Синдром» .....	276
8.7.	«Синдром Псевдоуспеха» .....	277
8.8.	«Burn out» .....	278
8.9.	«Директорская болезнь», или «Менеджерский синдром» .....	279
8.10.	«Перфекционизм» (В.Каппони, Т.Новак) .....	280
8.11.	Погоня за чинами и регалиями .....	281

**Глава 9**

	<b>«ЛОВУШКИ» МЕНЕДЖМЕНТА .....</b>	<b>285</b>
9.1.	«Ловушка активности» .....	285
9.2.	«Мышление улитки» .....	287
9.3.	«Психологические ловушки» SWOT-анализа .....	287
9.4.	«Маркетинговая близорукость» .....	288
9.5.	«Маркетинговая дальность» .....	289
9.6.	«Мышеловка на меху» .....	289
9.7.	«Телефонная ловушка» .....	290
9.8.	«Ловушка Наполеона» .....	291
9.9.	Уловка «составление текста договора» .....	292
9.10.	Уловка «последнее условие» [8] .....	292
9.11.	Дипломатическая «ловушка» .....	293
9.12.	«Ловушки» самомотивации .....	295
9.13.	Ловушка «обещания» .....	295
	<b>Заключение .....</b>	<b>298</b>