

РУКОВОДСТВО ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ



«Совершенствоваться – значит меняться, быть совершенным – значит меняться часто».

(Уинстон Черчилль)

Изменения – перемены происходят постоянно вовне и внутри предприятий. Они с каждым годом становятся все стремительней, повышая энтропию и вероятность возникновения различных проблем дезадаптации и дезинтеграции не только предприятия, но и каждого индивида – участника этих перемен. Как правило, сопровождающий перемены кризис особенно сильно бьёт по бизнесу молодых и стареющих предприятий с низким антикризисным потенциалом – резервами и компетенцией для его преодоления. Не устранение симптомов кризиса, а своевременная трансформация его причин способствует эффективной санации предприятия. Предприятие с навыками управления изменениями целевой направленности, структур и способов ведения бизнеса даже при неблагоприятных внешних условиях имеет больше шансов сохранить организацию и перейти на новый уровень развития. Понимание закономерности развития социально-экономических систем позволяет своевременно прогнозировать и минимизировать риски усугубления системного кризиса для стабилизации бизнеса и последующего успешного использования предприятием позитивных аспектов перемен.

Сам кризис в большинстве случаев неуправляем, управляем процесс его преодоления – трансформации предприятия при смене одних доминирующих ценностных установок на другие с использованием эффективной технологии решения антикризисных задач. Антикризисные задачи для каждого этапа жизненного цикла (ЖЦ) предприятия имеют свои особенности в зависимости от доминирующих факторов кризиса. Синергетическое управление предприятием на этапах ЖЦ – это управление его изменениями на основе видения будущего, т. е. создание настоящего из будущего при одновременном устранении износа информационных, человеческих, хозяйственных (производственных) и финансовых ресурсов – механизма развития системного кризиса.

Системный кризис часто усугубляется с проявлением *факторов* в следующей последовательности:

1. *Событие* или *ряд событий* значимых для социально-экономической системы, *вызывающих износ (старение) ресурсов и/или сильный стресс – истощение. (Триггер)*
2. *Любое нарушение относительного равновесия (гомеостаза) и/или десинхронизация – несогласованность изменений на предприятии с изменениями во внешней и внутренней среде из-за значимого события*, которое часто сопровождается паническим страхом и ростом потока дезинформации, усиливающей состояние *неопределённости – информационный кризис. (Потенциальный кризис)*
3. *Рост энтропии (неопределённости) в управлении человеческими ресурсами*, приводящий к *аномии и девиации – социальному кризису и организационному неврозу – «выгоранию» персонала*, часто вызывающий *снижение продаж и оборачиваемости запасов, приближающее предприятие к состоянию неплатёжеспособности. (Скрытый кризис)*
4. *Неадекватное управление производительными силами и маркетингом – экономический кризис*, характеризуемый сильным износом ресурсов предприятия, резким спадом производства и продаж товара, утратой рентабельности – увеличением убытков и ростом кредиторской задолженности, часто являющийся производной от *социального кризиса – нарушения нормального взаимодействия (согласованности) между членами организации. (Острый кризис)*
5. *Финансовый кризис – кризис ликвидности и платёжеспособности из-за неадекватного управления экономикой*, сопровождающийся резким снижением стоимости финансовых инструментов предприятия – ощутимым дефицитом денежных средств. *(Хронический кризис)*
6. *Банкротство с ликвидацией предприятия, если оно неспособно провести успешную санацию, или разрешение кризиса и оздоровление бизнеса. (Выздоровление или смерть)*

Предприятие может успешно предотвратить чрезмерное усугубление и преодолеть системный кризис, используя технологию своевременного устранения причин аномальной жизнедеятельности на уровне организации и на индивидуальном уровне его менеджеров одновременно. Синергетическое управление изменениями на этапах ЖЦ лучше проводить постоянно с целью профилактики усугубления системного кризиса и достижения относительной устойчивости развития предприятия. С этой задачей могут эффективно справиться компетентные топ-менеджеры и специалисты в управлении изменениями (Change Management), для которых подготовлено настоящее руководство и цифровые инструменты (компьютерные программы) инновационно-синергетического метода «Евразия».

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|-----|
| СОДЕРЖАНИЕ | 3 |
| Условные обозначения | 3 |
| 1. Специалист СМ (Change Management) | 4 |
| 2. Системное моделирование процессов дезинтеграции и интеграции | 13 |
| 2.1. Моделирование свойств «консервативной части» – структуры системы | 14 |
| 2.2. Моделирование свойств «динамичной части» – состояния функционирования системы | 15 |
| 2.3. Дезинтеграция и интеграция | 32 |
| 3. 1-й аттрактор: «Целеполагание системы в соответствии с доминирующими ценностями этапов естественного развития – условие интеграции и эволюции СОС»..... | 34 |
| 4. 2-й аттрактор: «Адаптивность (гибкость) структуры управления достижением взаимосвязанных компонентов целеполагания системы – условие устойчивости организационной структуры СОС и эффективности кросс-функционального взаимодействия её компонентов» | 89 |
| 5. 3-й аттрактор: «Завершённость и саморегуляция процессов достижения взаимосвязанных компонентов целеполагания системы – условие успешного окончания целенаправленных действий СОС полезным результатом» | 93 |
| 6. 4-й аттрактор: «Срединный путь – сбалансированный режим функционирования саморегулируемых процессов достижения взаимосвязанных компонентов целеполагания системы – условие поддержания гомеостаза (динамического равновесия) СОС, препятствующего её дезинтеграции» | 96 |
| 7. Самоотрансценденция | 100 |
| 8. Алгоритм управления изменениями на предприятии | 108 |
| 9. Самообучающаяся организация | 122 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ: Десинхроноз и параметры оценки усугубления системного кризиса | 123 |
| ЛИТЕРАТУРА | 127 |
| Терминологический словарь | 129 |

Условные обозначения

| | |
|---|--|
| <p>АУ – антикризисное управление ГКН – гомеостатический коридор нормы ЖЦ – жизненный цикл ИТ (ИТ) – информационные технологии ПО – программное обеспечение СД (SD) – спиральная динамика СКС – система корпоративных стандартов СМК – система менеджмента качества СМиЭК – система менеджмента и экономики качества СОС – сложная открытая система ССП (BSC) – сбалансированная система показателей СТО – стандарт организации СЭК – система экономики качества ФКП – функциональные карты показателей УЖ – условия жизни УСАП – управление сопротивлением и активностью персонала УСИ – управление синергетическими изменениями УЧР – управление человеческими ресурсами SWOT-анализ — метод планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней (S, W) и внешней (O, T) среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы)</p> | <p>BPR – реинжиниринг бизнес-процессов ISO (ИСО) – международная организация по стандартизации HR – человеческие ресурсы KPI – ключевой показатель деятельности (эффективности) Функции типа личности: N – интуиция, T – логика, F – этика, S – сенсорика, E – экстраверсия, I – интроверсия, J – рациональность, P – иррациональность Типы установок личности: NT – анализ, NF – духовность, ST – дело, SF – сервис Типы темпераментов личности: EP – подвижный, EJ – активный, IJ – малоподвижный, IP – пассивный Элементы и стили менеджмента: NN – ориентировочный, TT – рациональный, FF – социальный, SS – авторитарный, EE – экстравертивный, II – интровертивный, JJ – статичный, PP – динамичный, NNTT – аналитический, NNFF – духовный, SSTT – деловой, SSFF – сервисный, TTRR – трансцендентный СМ (Change Management) – управление изменениями PM – проектный менеджмент SIM – синергетический инновационный менеджмент</p> |
|---|--|

1. Специалист СМ (Change Management)

«Ничто не стоит на месте, всё меняется, таков закон жизни и те, кто смотрят только в прошлое или только на настоящее, беспорно пропустят будущее».

(Джон Фицджеральд Кеннеди)

Современная экономика развивается под действием трёх основных сил:

- 1) **силы знаний**, определяющей стратегию и инновационные технологии;
- 2) **силы глобализации**, открывающей новые рынки и возможности;
- 3) **силы изменений**, создающей неопределённость и непредсказуемость.

Управление изменениями на предприятии – это процесс системных преобразований, полезным результатом которого является перевод бизнес-организации и её работников из текущего состояния в желаемое будущее для достижения её целей. Изменения на предприятии могут касаться любого из его основных факторов – ресурсов: информационных технологий, человеческий, производственных (хозяйственных, включая маркетинг) и финансовых ресурсов. Источники изменений могут возникать как извне (в надсистеме), так и внутри (в подсистеме), влияя на циклически-волновое развитие управления всеми взаимосвязанными ресурсами предприятия (сложной открытой системы).

Часто встречающиеся изменения условно можно разбить на пять типов с учётом их периодичности и степени значимости для успешного прохождения предприятием шести основных этапов мета-волновой модели жизненного цикла (ЖЦ, см. рис. 1.1):

- **Изменения первого порядка** связаны с постоянными улучшениями и исправлениями дефектов (аномальных характеристик) при управлении основными ресурсами предприятия на всех этапах его ЖЦ. Изменения этого уровня, как правило, проводятся на основе ежедневных инициатив сотрудников по улучшению своей работы на рабочем месте и по результатам внутренней экспертной оценки результативности и эффективности предприятия, когда оно осуществляет *простое воспроизводство* (техобслуживание, мелкий ремонт) и внедряет, например, стандарты менеджмента качества (ИСО) [1] или принципы Кайдзен (японской практики непрерывных улучшений) [2]. *Изменения первого порядка* необходимы для удержания показателей развития предприятия на уровне достигнутого результата без потерь его доли рынка и снижения доходности. *Цикл изменений первого порядка* имеет высокую вероятность когерентности (согласованности) с периодичностью от 1 недели до промежуточной месячной или квартальной бухгалтерской (финансовой) отчётности.
- **Изменения второго порядка** включают в себя разовые и периодические обновления технологий, процессов, оборудования и другие формы *простого воспроизводства* – устранения дефектов и износа (текущий ремонт, модернизация) для горизонтального выравнивания уровня развития подразделений предприятия без революционных перемен в целеполагании и структуре его управления. *Изменения этого уровня* обычно проводят на всех этапах ЖЦ предприятия, начиная со второго, по результатам бенчмаркетинга и изучения лучших СТО (стандартов организаций), СМиЭК (системы менеджмента и экономики качества) [3], например, при подготовке организации к переходу на новый – более высокий уровень развития. *Эти изменения* чаще связаны с преобразованиями в маркетинге предприятия и не являются для него существенными. *Цикл изменений второго порядка* имеет высокую вероятность когерентности с сезонными циклами (с периодом до 1 года и тенденцией к его сокращению).
- **К изменениям третьего порядка** относятся редевелопмент и/или инновационный реинжиниринг с революционными реформами, включая *расширенное воспроизводство оборотного капитала* (техническое перевооружение, капитальный ремонт, реновация и выпуск новой продукции), которые обеспечивают переход предприятия на новый уровень развития и предотвращение повышения риска усугубления возрастного кризиса. *Изменениями этого уровня* могут считаться также

работы по устранению аномальных характеристик каждого этапа ЖЦ предприятия, начиная с третьего, с целью интеграции (вертикального выравнивания) его оперативного, тактического и стратегического уровней управления при коррекции политики роста и развития в соответствии с маркерами следующего этапа ЖЦ. *Изменения третьего порядка* могут быть успешно реализованы, если предприятие уже имеет положительный опыт реализации изменений первого и второго порядка. *Цикл изменений третьего порядка* имеет высокую вероятность когерентности с короткими волнами Китчина – Хансена (с периодом до 4 лет и тенденцией к его сокращению).

- **Изменения четвёртого порядка** включают радикальную трансформацию бизнеса предприятия при переходе с мобилизующей к результирующей составляющей его жизненного цикла (ЖЦ), например, *расширенное воспроизводство активной части капитала* (станков, транспорта, инновационных технологий), реконструкция и строительство при переходе с третьего этапа на четвёртый этап и на последующие этапы ЖЦ – к автопоэзису (созданию системы-сети подобных предприятий в начале ЖЦ второго порядка). *Изменения этого уровня* часто связаны с объединением (слиянием) с другими предприятиями и выпуском новой продукции, требующими значительных изменений в организационной культуре предприятия. *Цикл изменений четвёртого порядка* имеет высокую вероятность когерентности со средними волнами Кондратьева – Жюгляра (с периодом до 12 лет и тенденцией к его сокращению).
- **Изменения пятого порядка** включают фундаментальную трансформацию бизнеса предприятия при его *расширенном воспроизводстве пассивной части капитала* (зданий, строений и коммуникаций) при переходе с ЖЦ первого порядка к автопоэзису (первому этапу ЖЦ второго порядка). *При изменениях этого порядка* часто радикально меняется не только организационная культура предприятия, но и его место на рынке, и отрасль, часто создают из одного предприятия группы предприятий. *Цикл изменений пятого порядка* имеет высокую вероятность когерентности с длинными волнами Кондратьева – Шумпетера (с периодом до 60 лет и тенденцией к его сокращению).

Простое и расширенное воспроизводство – это средство для пополнения ресурсов и против их износа (обесценивания). Износ и/или недостаток ресурсов может привести предприятие на этапах его ЖЦ к быстрому старению, неконкурентоспособности и банкротству. Если проект преобразований – изменений при переходе с ЖЦ первого порядка к автопоэзису (первому этапу ЖЦ второго порядка) по своей мощи превосходит предыдущий (материнский) проект реализации бизнеса, он обеспечивает восходящий тренд (тенденцию) развития предприятия. Когда мощность проекта изменений равна мощности материнского проекта, он обеспечивает боковой тренд – колебания деловой активности в рамках горизонтального диапазона, при меньшей мощности этого проекта – нисходящий тренд (неблагоприятную перспективу).

Наиболее значимые изменения происходят во время кризиса. Успех осуществления преобразований в целеполагании, структуре, процессах, режиме функционирования предприятия во многом зависит от компетенции специалиста, их осуществляющих. Именно для топ-менеджеров и специалистов в управлении изменениями (Change Management – CM) подготовлено настоящее руководство, которое содержит краткое обоснование системного метода преобразований «Евразия» и рекомендации для реализации проактивных (профилактических) антикризисных мероприятий, повышающих результативность и эффективность менеджмента на предприятии.

Топ-менеджеру и специалисту CM необходимы знания в области управления сложными открытыми системами (СОС) и два основных навыка:

- 1) **положительный опыт в управлении проектами (PM)**, которым чаще обладают экономисты и инженеры, применяющие эффективные инструменты и методы при

реализации системных проектов, ограниченных временными и стоимостными показателями, в рамках отклонений от требуемого качества продукции (услуги) предприятия (ГОСТ Р: 54869-2011, 54870-2011, 54871-2011, 52807-2007, 56715.1-2015, 56715.2-2015, ИСО 9000-2008, ИСО 21500-2014);

- 2) **положительный опыт в управлении человеческими ресурсами (HR)**, которым чаще обладают кадровики и психологи, применяющие эффективные инструменты и методы при коррекции поведения, обучении, стимулировании персонала и создании необходимых условий для изменений организационной культуры предприятия (ГК РФ, ТК РФ, «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. 4-е издание, дополненное», ГОСТ Р: 53647.8-2013, ИСО 9000-2001, ИСО 9001-2015, ИСО 10015-2007).

Оценку компетентности топ-менеджера и специалиста СМ можно проводить с учётом требований, например, национального стандарта РФ (ГОСТ Р 52807-2007): «*Оценка компетентности на основе профессионального соответствия является процессом, обеспечивающим сбор данных и принятие решения о способности того или иного сотрудника выполнять свою работу на уровне, соответствующем занимаемой должности*».

Область компетенции топ-менеджера и специалиста СМ может содержать всего 6 элементов (см. табл. 1.1).

Таблица 1.1

| Элементы управленческой, экономической и технической компетенции | | | |
|--|---|--|--|
| <p>3. Мета-уровень – может реализовать потенциал свой и подчинённых (серьёзных межличностных конфликтов нет, ЗВОА).</p> <p>2. Высший уровень – может реализовать свой потенциал и управлять подчинёнными (межличностные конфликты у подчинённых, 2ВОА)</p> <p>1. Базовый уровень – может управлять собой (конфликты с подчинёнными и межличностные конфликты у подчинённых, 1ВОА). ВОА – факторы вежливости, открытости и автократии [9]: ЗВОА – в наличии 3-и из 3-х факторов; 2ВОА – в наличии 2-а из 3-х факторов; 1ВОА – в наличии 1-н из 3-х факторов.</p> | <p>Управленческая (поведенческая) компетенция</p> <p>Стиль менеджмента, индивидуальные особенности типа личности, определяющие её потенциал.</p> | <p>Техническая и экономическая компетенции</p> <p>Образование, навыки и умение, необходимые для производства (экономики) или оказания услуг, отвечающих высоким стандартам.</p> | <p>3. Мета-уровень – может сделать сам, объяснить другим и научить их (учёный или главный – высокого уровня специалист с большим опытом, специальность соответствует типу личности).</p> <p>2. Высший уровень – может сделать сам и объяснить другим (дипломированный специалист среднего уровня, специальность соответствует типу личности).</p> <p>1. Базовый уровень – может сделать сам («неопытный» – невысокого уровня специалист, специальность не соответствует типу личности).</p> |
| | <p>Характеристики профессиональной деятельности, обеспечивающие эффективность взаимодействия с людьми.</p> | <p>Характеристики профессиональной деятельности, обеспечивающие результативность производства или оказания услуг.</p> | |

Специалист СМ с высоким уровнем компетенции может значительно повысить вероятность успешного внедрения изменений на организационном уровне предприятия, применяя навыки управления проектами, а на индивидуальном уровне, применяя навыки управления человеческими ресурсами. В соответствии с наиболее известными методами и стандартами, преобразования на предприятии обязательно осуществляются с поддержкой высшего менеджмента. Специалист СМ начинает свою работу с активного взаимодействия с руководителем (основателем) и топ-менеджерами предприятия, без их участия и согласия невозможно добиться желаемых результатов в реализации изменений любого порядка.

Преобразования, которые проводятся с целью удовлетворения потребностей одновременно на уровне организации и на индивидуальном уровне персонала предприятия с учётом требований потребителей продукции, часто приводят к положительному синергетическому эффекту. *Индивидуальные ценности* – факторы изменений могут быть представлены в виде их первопричины – иерархической структуры потребностей [10, 11] по Абрахаму Харольду Маслоу (1908-1970 гг.), определяющей интересы личности.

Таблица 1.2

| Потребности (индивидуальные ценности) по Абрахаму Маслоу [10] | |
|--|---|
| 1. Базовые потребности | |
| 1.1. Физиологические (биологические, органические) потребности (голод, жажда, половое влечение и пр.) | 1.2. Потребность в безопасности (чувствовать себя защищенным, избавиться от страха и внешней агрессии, быть уверенным в завтрашнем дне) |
| 2. Высшие потребности | |
| 2.1. Потребности в любви (любить и быть любимым, принадлежать к общности – определённой социальной группе и занимать в ней определённое место) | 2.2. Потребности в уважении (почитание, компетентность, достижение успеха, одобрение, признание, следование определённым нормам, совместная деятельность) |
| 3. Мета-потребности | |
| 3.1. Потребности в познании – когнитивные (знать, уметь, понимать, исследовать; познание мира, смысла жизни и своего места в жизни) | 3.2. Эстетические потребности – потребности в самовыражении (гармония, порядок, красота; стремление к достижению эстетического совершенства) |
| 4. Потребность в самоактуализации | |
| Самоактуализация – стремление человека к возможно более полному выявлению и развитию своих личностных возможностей с выходом за осознаваемые пределы. Самоактуализация проявляется через: | |
| 1) самореализацию – реализацию способностей личности и возможности быть самим собой, чтобы «прожить свою жизнь, а не чужую»; | |
| 2) самотрансцендирование – самостоятельное достижение человеком состояния трансцендирования при слиянии противоположных сознательных и бессознательных содержаний для достижения целостности и единения с природой – высокой духовности. | |

Потребности (первопричину ценностей – фактор изменений) бизнес-организации тоже можно представить в виде иерархической структуры (табл. 1.3).

Таблица 1.3

| Потребности (ценности бизнес-организации) по Латышеву В. А. [2] | |
|--|---|
| 1. Базовые потребности | |
| 1.1. Потребность в получении прибыли, обеспечивающей существование бизнеса (получение добавочной стоимости при производстве и продаже продукции – услуг, сбалансированный бюджет) | 1.2. Потребность в экономической, правовой и технической безопасности при получении полезного результата (обучение и сертификация специалистов, соблюдение правил безопасности и законодательства, страхование, защита информации и т. п.) |
| 2. Высшие потребности | |
| 2.1. Потребность в конкурентоспособности и эффективности управления (выполнение требований технических регламентов и применение современных технологий маркетинга для развития бизнес-процессов производства или оказания услуг, рост прибыли) | 2.2. Потребность в достижении высокого стандарта менеджмента и экономики качества (выполнение требований ISO – международной организации по стандартизации, упорядочивание организационной структуры и планирования, создание СКС – системы корпоративных стандартов) |
| 3. Мета-потребности | |
| 3.1. Потребность: а) в лидерстве (обучение персонала, защита окружающей среды – зелёные стандарты, внутренняя атмосфера сотрудничества); б) в расширении бизнеса (начало создания новых бизнес-единиц или филиалов) | 3.2. Потребность в подготовке к созданию саморегулируемой системы сети предприятий – в «автопоэзисе» (инновации и творческая эволюция, высший «Путь совершенства») |
| 4. Потребность в самоактуализации | |
| Самоактуализация социума – стремление организации к возможно более полному выявлению и развитию своих возможностей для выхода на международный уровень. Самоактуализация проявляется через: | |
| 1) самореализацию – создание саморегулируемой открытой системы-сети предприятий – «автопоэзис»; | |
| 2) самотрансцендирование – достижение целостности и глобализация, самообучение для применения синергетических закономерностей и соединение противоположностей для устранения крайностей. | |

Интеграция предприятия и становление целостной личности в процессе управления изменениями – это два пути естественной эволюции социума и личности, которые подчиняются одним и тем же закономерностям *циклически-волнового (маятникового) развития*

систем. Правильное применение специалистом СМ принципов синергетического менеджмента позволяет предприятию повысить результативность и эффективность в настоящем и в будущем, быть более устойчивым и адаптивным к изменениям внутренней и внешней среды. Учитывая *принцип фрактальности* – самоподобия СОС, четыре основных процесса управления предприятием, обеспечивающих успешное выполнение им своей миссии, можно сравнить с четырьмя основными составляющими целостного развития личности при достижении ею самоактуализации и прийти к выводу (см. табл. 1.4 и рис. 1.1 и 1.2): «*Алгоритм процесса управления изменениями на уровне организации мало чем отличается от алгоритма процесса управления изменениями на индивидуальном уровне при становлении личности*».

Таблица 1.4

| Компоненты целостного процесса развития предприятия | Компоненты целостного процесса развития личности |
|--|--|
| 1. Управление финансами 1.1. Формирование начального (уставного) капитала 1.2. Управление движением (кругооборотом) капитала для получения прибыли | 1. Физиологическое развитие 1.1. Эмбриональный (зародышевый) онтогенез (индивидуальное развитие организма) 1.2. Постэмбриональный онтогенез (ювенильный период, пубертатный период и период старения) |
| 2. Управление экономикой (хозяйством) 2.1. Управление производительными силами с целью создания и реализации продукции (услуг) 2.2. Управление развитием производства и маркетингом для достижения устойчивого положения на рынке | 2. Психоэмоциональное развитие 2.1. Обретение идентичности (поиск предназначения) 2.2. Социализация (интеграция индивида в социальную систему) |
| 3. Управление человеческими ресурсами (УЧР) 3.1. Управление персоналом (обеспечение организации качественным персоналом) 3.2. Управление человеческими ресурсами (сотрудники рассматриваются как наиболее ценный ресурс, который необходимо развивать для повышения результативности и эффективности труда) | 3. Интеллектуальное развитие 3.1. Индивидуация (становление личности такой, какой она является в действительности при расширении границ сознания, «быть самим собой») 3.2. Самореализация – реализация способностей личности (составная часть самоактуализации) |
| 4. Управление информационными активами 4.1. Повышение интеграции и гибкости бизнеса – «цифровизация» 4.2. Внедрение инноваций – новых или значительно улучшенных продуктов (услуг) и современных технологий | 4. Духовное развитие 4.1. Самотрансценденция – самослияние противоположных сознательных и бессознательных содержаний (составная часть самоактуализации) 4.2. Стремление к высокой духовности и творчеству (составная часть самоактуализации) |

Для анализа эффективности управления изменениями можно воспользоваться теорией ЖЦ СОС, освоение которой позволяет специалисту СМ подготовить программу мероприятий, соответствующих каждому из этапов ЖЦ предприятия. ЖЦ предприятия похож на ЖЦ индивида, но имеет существенное отличие – он может не прекращаться после ухода основателя бизнеса или после реализации предприятием максимума собственного потенциала первого порядка уровня развития, а переходить на новую ступень второго порядка – более высокий уровень развития при успешной его трансформации.

Нелинейные (многовариантные) изменения, сопровождающие СОС (человека и организацию) на всех этапах ЖЦ, могут иметь противоположную направленность и предполагать результаты предсказуемые и непредсказуемые. Идеальной траектории развития СОС в диссипативной среде не может быть по определению. К идеально устойчивой восходящей траектории можно стремиться на основе сглаживания – минимизации риска падения показателей развития, особенно в период возрастных кризисов при переходе с одного этапа мета-волновой модели ЖЦ системы на другой, используя синергетические закономерности управления циклически-волновыми изменениями. Каждый этап ЖЦ моделируется траекторией мета-волны изменений с нелинейными колебаниями на определённом временном участке.

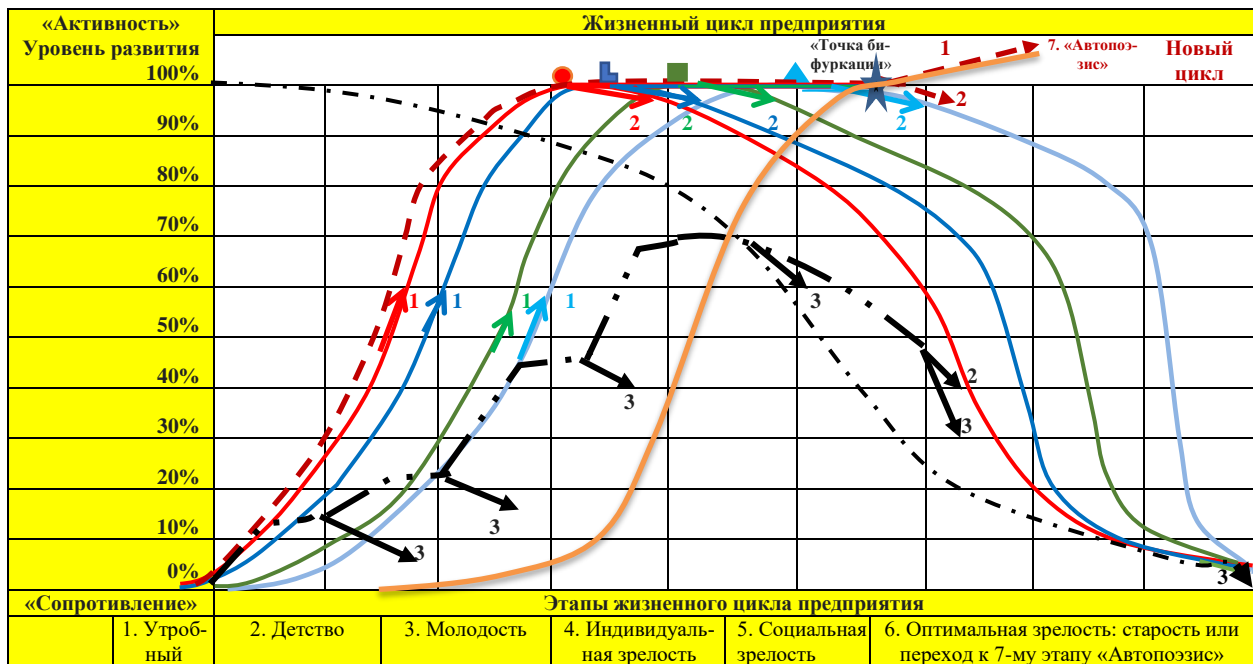


Рисунок 1.1. Этапы жизненного цикла и процессы развития предприятия

На рисунке 1.1 приняты условные обозначения:

- - пик зрелости, — траектория развития управления финансами;
- - пик зрелости, — траектория развития управления производительными силами и маркетингом (экономикой);
- - пик зрелости, — траектория развития управления человеческими ресурсами (социумом);
- ▲ - пик зрелости, — траектория развития управления информационными активами (ИТ);
- · - · - траектория естественного изменения гибкости / ригидности системы управления предприятием;
- - - - относительно устойчивая интегрированная траектория мета-волны становления целостного предприятия с нормальными характеристиками;
- 1 – относительное доминирование «активности», 2 – относительное доминирование «сопротивления», 3 – интенсивный «регресс»;
- · - · - неустойчивая траектория развития дезинтегрированного предприятия с аномальными характеристиками на этапах ЖЦ;
- траектория воспроизводства, восстановления и обновления ресурсов, УСИ и реализации проекта «Создание системы-сети подобных предприятий», превосходящего по мощности начальный бизнес предприятия.

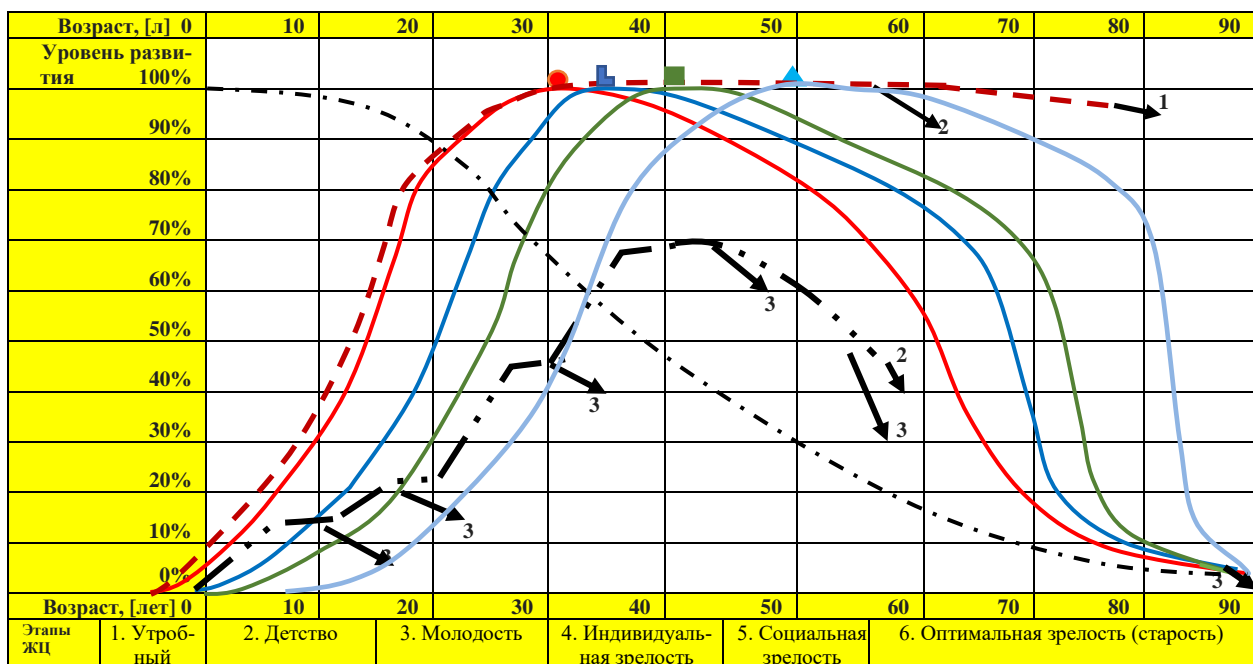


Рисунок 1.2. Этапы жизненного цикла и процессы развития целостной личности [12]

На рисунке 1.2 приняты условные обозначения:

- - пик зрелости, — - траектория физиологического развития целостной личности;
- - пик зрелости, — - траектория психоэмоционального развития целостной личности;
- - пик зрелости, — - траектория интеллектуального развития целостной личности;
- ▲ - пик зрелости, — - траектория духовного развития целостной личности;
- - - - траектория естественного изменения гибкости / ригидности организма человека;
- - - - относительно устойчивая интегрированная траектория мета-волны становления целостной личности с нормальными характеристиками;
- 1 – относительное доминирование «активности», 2 – относительное доминирование «сопротивления», 3 – интенсивный «регресс»;
- - - - - неустойчивая траектория развития дезинтегрированной личности с аномальными характеристиками на этапах ЖЦ.

Мета-волна ЖЦ является огибающей более коротких волн изменений СОС.

На основе вышесказанного следует, что при трансформации предприятия (СОС) на настоящем этапе его ЖЦ необходимо учитывать как индивидуальные возрастные особенности его персонала (подсистем), так и особенности доминирующего цМема окружающей социальной среды (района, области или государства) – надсистемы, т. е. условия жизни – УЖ, в которых функционирует это предприятие.

На каждом этапе ЖЦ у предприятия формируются свои ценности, которые могут противостоять ценностям внутренней и внешней среды. **Отсутствие соответствия и взаимосвязи доминирующих ценностей – факторов циклических изменений является источником возрастания противоречий и напряженности во взаимодействии сложных открытых подсистем (человек – предприятие – внешняя социально-экономическая среда).** Задача специалиста СМ не только содействовать росту и развитию, но и **предвидеть возникновение кризисных ситуаций** из-за несоответствия и разрыва взаимосвязи ценностей и трендов, приводящих предприятия к десинхронизации темпомиров (внешнего и внутреннего), организационному неврозу и преждевременному старению (регрессу).

Для борьбы с усилением заболевания в кризисной ситуации индивиду необходимы достаточный уровень иммунитета и приём эффективных лекарств. Предприятию, попадающему в кризисную ситуацию, тоже необходим высокий уровень иммунитета – «подушка безопасности» и инструменты для оздоровительной трансформации. Каждому уровню развития предприятия часто соответствует своя «подушка безопасности» и начальный уровень регресса – системного кризиса, последовательность усугубления которого в большей степени определены этапами ЖЦ предприятия. Чем выше уровень развития предприятия, тем больше «подушка безопасности» – резистентность и выше вероятность преодоления соответствующего уровня системного кризиса (рис. 1.3, табл. 1.5, 1.6).



Рисунок 1.3. Этапы развития предприятия и уровни развития системного кризиса

Таблица 1.5

| № | Этапы развития предприятия в последовательности – от нижнего до верхнего уровня (рис. 1.3) | Последовательность доминирования характеристик взаимосвязанных компонентов эволюции предприятия |
|---|--|---|
| 1 | «Утробный» – стадия зарождения идеи бизнеса | Рост величины капитала (финансов) |
| 2 | «Детство» – стадия выживания и становления | |
| 3 | «Молодость» – стадия самоопределения и успешного развития | Экономический рост |
| 4 | «Индивидуальная зрелость» – стадия социализации и зрелости | Развитие человеческих ресурсов |
| 5 | «Социальная зрелость» – стадия интеграции и оптимизации | Развитие информационных ресурсов (ИТ) |
| 6 | «Оптимальная зрелость» – стадия самореализации и инноваций или старость | Внедрение инноваций |

Таблица 1.6

| № Ур. (п.б.) | Этапы развития системного кризиса – регресса (рис. 1.3) | Последовательность доминирования характеристик взаимосвязанных компонентов регресса предприятия |
|--------------|--|--|
| 1 (6) | Первые симптомы проявления системного кризиса (возрастные неопределённости, «Кризис творчества») | Ошибки менеджмента, которые приводят к усилению дезинтеграции предприятия и отказу от инноваций – к началу процесса старения (износу ресурсов) |
| 2 (5) | Потенциальный кризис («Кризис роста», «Кризис стратегии», «Информационный кризис») | Потеря видения, потенциальные признаки дезинтеграции, бюрократия и застой в развитии предприятия, низкий уровень информационного обеспечения процесса управления (устаревшие децентрализованные ИТ, состояние неопределённости) |
| 3 (4) | Скрытый кризис («Структурный кризис», «Кризис развития», «Социальный кризис») | Потеря контроля и разрыв с «социумом» (рынком), организационный паралич, низкие профессионализм административно-управленческого персонала и производительность труда, слабое управление человеческими ресурсами при несоответствии «менталитета и менеджмента», а также «людей и работы» |
| 4 (3) | Острый кризис («Кризис ликвидности», «Экономический кризис») | Дезинтеграция производства и снижение объёма выпуска и реализации товаров, утрата рентабельности, экономический спад |
| 5 (2) | Хронический кризис («Кризис платёжеспособности», «Финансовый кризис») | Хроническая неплатёжеспособность, недостаток собственных финансовых средств и полная дезинтеграция, приводящая к невозможности существования бизнес-организации (см. Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» в редакции, действующей с 08.01.2020 года) |
| 6 (1) | Банкротство («Кризис базовых ценностей») | |

(п.б. – уровень подушки безопасности)

Малые и средние предприятия для осуществления своевременных антикризисных преобразований в большинстве случаев пользуются услугами консультантов – специалистов СМ или обучают управлению изменениями своих топ-менеджеров для самостоятельного проведения реформ.

Крупные предприятия с высоким уровнем развития часто имеют в своём штате команду по управлению изменениями (Change Management Team) во главе с лидером (Change Management Lead), который является руководителем этой команды (руководителем проекта) и связующим звеном со спонсором изменений (Sponsorship) – руководителем предприятия (заказчиком проекта). Для организации процесса изменений в большинстве случаев специалисты СМ предпочитают использовать наиболее известные зарубежные стандарты и методы, например, американский «СТАНДАРТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ» Ассоциации специалистов по управлению изменениями (АСМР), а также методы: Курта Левина, Д. Хайят (модель ADKAR), Д. П. Коттера, И. Адизеса и др.

Любые значительные изменения в системе управления предприятием являются стрессорами – триггерами, вызывающим проявление симптомов системного кризиса, характеристики которого приведены в табл. 1.6. Процесс адаптации к переменам вначале вызывает на предприятии состояние неопределённости, которое запускает процесс дезинтеграции управления и снижения производительности труда. При отсутствии у предприятия «*подушки безопасности*» – достаточного запаса ресурсов оно быстро заболевает организационным неврозом и спускается на более низкий уровень развития – стареет.

При наличии «подушки безопасности» и применении инновационных антикризисных методов трансформации можно остановить падение производительности труда на предприятии и повысить вероятность реализации *преимуществ* – роста и развития. Следует помнить также, что ненадлежащее завершение реформ и преждевременная радость от преобразований часто становится причиной *рецидива* – возобновления падения производительности труда и усиления симптомов организационного невроза.

В американском стандарте управления изменениями (ACMP) приводится график, который показывает, как проходят преобразования на предприятиях без «*change management*» и с применением «*change management*» (рис. 1.4).



Рисунок 1.4. Влияние эффекта «change management» на переходный процесс (кризис)

Кроме минимизации глубины падения производительности труда после начала внедрения изменений, специалист СМ может помочь руководству предприятия:

- *повысить его гибкость к переменам, уровень знаний и навыков участников перемен, вероятность достижения цели преобразований и уровень относительной устойчивости и предсказуемости развития бизнес-организации;*
- *реализовать проекты антикризисного управления в разные периоды развития бизнеса:*
 - ✓ *в период относительно устойчивого развития – своевременно определить и устранить аномальные характеристики – угрозы возникновения кризиса;*
 - ✓ *в период неустойчивого развития – определить и устранить причины возникновения кризисной ситуации;*
 - ✓ *в период кризиса – не допустить банкротства и провести эффективную санацию, например, за счёт преобразования системы управления для перехода предприятия на новый этап развития;*
 - ✓ *в период запуска процедуры банкротства – оптимизировать процессы реализации прав кредиторов и ликвидации производства.*

Изменения на уровне организации в большей степени влияют на: организационную культуру, доминирование стилей менеджмента, общее видение руководителей предприятия процесса его развития, структуру управления предприятием, технологии, регламенты и

бизнес-процессы, компетенции менеджеров и перераспределение их полномочий, режим функционирования (технологии и методы работы).

Изменения на индивидуальном уровне в большей степени влияют на: потенциал личности, модель её поведения, мотивацию, выбор направления профессиональной деятельности, опыт, психологические защиты и приверженность новым переменам, желания, знания, способности и готовность личности к преобразованиям, цели заказчиков перемен, формирование диад, триад и квадрантов из взаимодополняющих типов личностей.

Для того чтобы лучше понять особенности антикризисного управления изменениями и какими основными навыками должен обладать специалист СМ, можно ознакомиться с нижеприведенным системным моделированием и особенностями реализации синергетического метода управления изменениями «Евразия». При формировании этого метода были учтены и обобщены рекомендации известных учёных и консультантов по управлению изменениями на предприятии Л. Грейнера, И. Адизеса, Д. Хайятт, К. Левина, Д. Коттера, Д. Бека, К. Кована, А. Н. Асаула, А. И. Кочетковой и др.

«Задача лидера на любом уровне – отдельного индивида, семьи, организации или общества – заключается в том, чтобы обеспечивать непрерывность изменений и в то же время сохранять единство и целостность!»

(И. Адизес)

2. Системное моделирование процессов дезинтеграции и интеграции

«В отличие от гусеницы, мы не можем ждать от природы сигнала к эволюции более высокой сознательности. Мы должны сами работать над её развитием и делать осознанный выбор в пользу дальнейшего личностного и организационного роста и развития».

(Джон Макки)

Окружающий нас социально-экономический мир представляет собой суперсистему, состоящую из иерархии взаимосвязанных социально-экономических подсистем разного уровня сложности, в которой системы более низкого иерархического уровня являются элементами системы более высокого уровня сложности. Сложные открытые системы – СОС постоянно обмениваются веществом, энергией и информацией. Их сложность определяется количеством нелинейных взаимосвязей – разнообразием.

Система имеет **«консервативную» часть** – структуру с определенным расположением и связью её составных частей, основанную на категориях пространства, и **«динамичную» часть** – состояние функционирования, соответствующее различным системным свойствам и основанное на категориях времени. Основными параметрами структуры системы являются граница, иерархия и гетерархия её компонентов. Основными параметрами состояния функционирования системы являются целенаправленность и целостность (завершенность), саморегуляция и гомеостаз – взаимодействие компонентов системы для поддержания динамического равновесия при достижении ею цели – конечного полезного результата.

Нарушение соответствия – синхронизации и взаимосвязи – целостности подсистем приводит предприятие (СОС) к **десинхронизации – десинхронозу, дезинтеграции – организационному неврозу и системному кризису**. **Восстановление синхронизации и обретение целостности** на этапах ЖЦ организации и индивидов – это самые эффективные элементы **синергетического процесса оздоровления (санации)**, которые устраняют причины десинхронизации, невроза (дезинтеграции) и усугубления системного кризиса на организационном и индивидуальном уровнях предприятия одновременно.

2.1. Моделирование свойств «консервативной части» – структуры системы

«Если наверху беспорядок, то внизу кавардак».

(Роберт Уотермен)

Постоянные изменения в нашем мире сопровождаются разрушением устаревшего и созданием нового, а эволюция сложных открытых систем (СОС) происходит с усложнением – увеличением разнообразия (количества элементов и их взаимосвязей). СОС обладают свойством фрактальности (самоподобия), их структуры определены стратегическими целями, которые достигаются процессами с обратной связью в границах минимальных и максимальных значений системных параметров, обеспечивающих *относительное динамическое равновесие «активности» (Ян) и «сопротивления» (Инь) – гомеостаз*. СОС не является полностью независимой от внешней среды и процессов на нижележащих подуровнях, особенно в условиях неопределённости (хаоса).

Управление подсистемами ниже по иерархии в большинстве случаев происходит путём передачи информации о том, что система высшего порядка сложности находится в (не)удовлетворительном состоянии и/или о том, что её тенденция к изменению является (не)удовлетворительной без явного учёта всех особенностей работы нижней по иерархии подсистемы, т. е. используется алгедонический подход, воспринимаемый подсистемой нижнего по иерархии уровня как «приказ» свыше. Эффективность подсистемы более объективно определяется на основе показателей надсистемы.

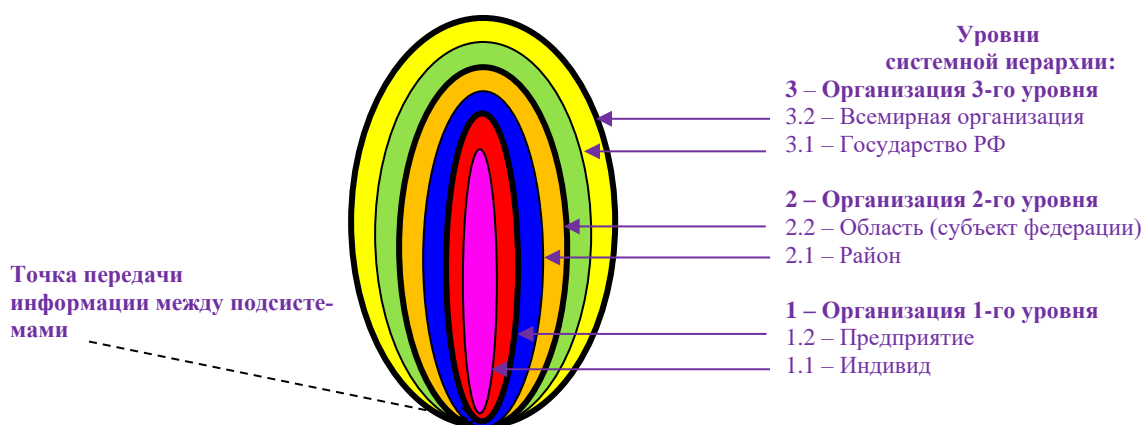


Рис. 2.1.1. Одна из моделей социально-экономической иерархии

Индивид в большинстве случаев не в состоянии напрямую, т. е. существенно влиять на развитие более чем одной или максимум двух надсистем (СОС), которые выше подсистемы его уровня, где он является *управляющим* – фактором порядка. Возможно, по этой причине при моделировании взаимовлияния подсистем чаще рассматриваются только *три подсистемы* – индивид, предприятие и социально-экономическая система (внешняя среда), в которой функционирует предприятие под управлением его лидера и с которой больше всего взаимосвязана соответствующими условиями жизни (УЖ), например, района, области, государства или всемирной организации. Ограничения, накладываемые верхними по иерархии подсистемами на нижние подсистемы, учитываются законом Седова. Этот закон действует, если верхний по иерархии уровень системы способен, т. е. обладает компетенцией для обеспечения оптимального управления нижним уровнем системы.

Закон иерархических компенсаций (закон Седова) объясняет то, что рост разнообразия (усложнения) верхнего по иерархии уровня подсистемы обеспечивается ограничением разнообразия на нижних – предыдущих уровнях, и наоборот, рост разнообразия на нижнем по иерархии уровне разрушает верхний уровень организации, если она не развивается в сторону усложнения. Это условие взаимовлияния подуровней требует от верхнего уровня достаточного разнообразия (усложнения) и компетенции – **соответствия** для управления

средой, от которой зависит существование нижнего уровня подсистемы. Нарушение этого закона приводит организацию к *десинхронизации, дезинтеграции и распаду*.

Системное управление при однозначности команд «да» и «нет» управляющего уровня направлено на снижение вероятности аномальных состояний управляемого подуровня системы и повышение вероятности нормальных его состояний, что обеспечивает получение системой полезного результата с минимальными потерями энергии и снижение неопределённости управляемого подуровня.

Снижение энтропии управляемого подуровня на предприятии, способствующее его интеграции, является одной из основных целей развития большинства типов организационной культуры. Самому индивиду тоже свойственно избегать неопределённости, которая может вызвать у него сильный стресс и невроз (дезинтеграцию). Полностью и навсегда устранить неопределённость в быстро меняющемся мире невозможно, необходимо научиться использовать её как стимул для внедрения инноваций и постоянного повышения компетенции менеджеров на управляющем уровне предприятия.

Наиболее неизменным компонентом во всей иерархии социально-экономической системы является её «*основание*» – индивид. Когда всё в окружающем мире очень быстро меняется, индивиду приходится надеяться только на себя. Индивид может успешно реализовать свою миссию, если сам познает себя и закономерности эволюции социально-экономических систем, а также будет делать только то, в чём он превосходит других, т. е. «*быть самим собой*» и не вредить окружающим – **соответствовать** социуму, повышая свой уровень компетенции и адаптивности одновременно. В противном случае вероятность того, что аномальное поведение индивида станет «*тормозом*» личного развития и естественной эволюции бизнес-организации в социально-экономической системе, значительно возрастает. Разрыв с социумом или ограничения социальных взаимоотношений индивида, препятствующие его самоактуализации, могут быть причинами его диссоциации (невроза).

Согласно А. Маслоу: «*Неврозы могут рассматриваться как блокировка стремления к самоактуализации*» [10, 11].


2.2. Моделирование свойств «динамической части» – состояния функционирования системы

«Жизнь — как вождение велосипеда. Чтобы сохранить равновесие, ты должен двигаться».
(Альберт Эйнштейн)

Сложные открытые системы (СОС), обмениваясь веществом энергией и информацией, развиваются в соответствии с общими синергетическими принципами эволюции – законами ритма изменений в диссипативной среде.

*Изменения – перемены (чередование Ян – Инь состояний, табл. 2.2.1), происходящие постоянно вовне и внутри СОС, можно представить в виде *нелинейных волн с различной периодичностью, амплитудами и циклами в диссипативной среде*, где энергия одних движений необратимым образом переходит в энергию других движений – рассеивается, как *нелинейные волны на поверхности водоёма* (рис. 2.2.1).*

Таблица 2.2.1

| | |
|---|---|
|  <p>«Ян – Инь», двойная спираль: восходящая – Ян и нисходящая – Инь</p> | <p>Управление изменениями – это управление Ян– и Инь-факторами целеполагания, формирования структуры компонентов, процессов саморегуляции и режимов функционирования СОС</p> <p>Ян – Инь факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ «активность» – «сопротивление» ✓ усложнение – упрощение ✓ хаос – порядок ✓ дезинтеграция – интеграция ✓ иерархия (централизация) – гетерархия (децентрализация) ✓ другие противоположные пары факторов (ценностей) СОС |
|---|---|



Волновая модель гармоничного развития



Волновая модель дисгармонии – разрушения
(<http://www.scert.ru/conferences/cites/2013>)

Рисунок 2.2.1. Нелинейные волны на поверхности водоёма

Результат одновременного изменения основных факторов взаимосвязанных подсистем СОС «индивид – предприятие – социально-экономическая система» в диссипативной (неравновесной) среде можно описать, используя принцип суперпозиции или наложения волн только для **приблизительной оценки основной тенденции (тренда) совокупности изменений** в системе. При этом за линию тренда можно принять направление средней линии на определённом участке (этапе) результирующей нелинейной волны (рис. 2.2.2).

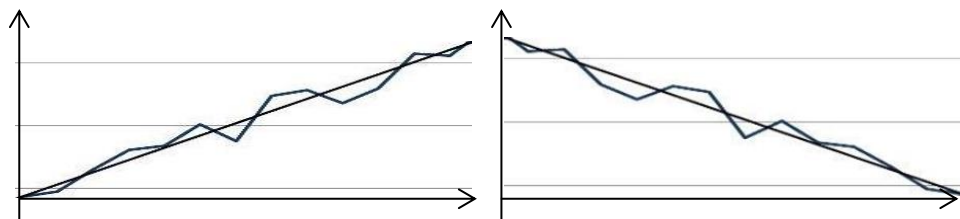
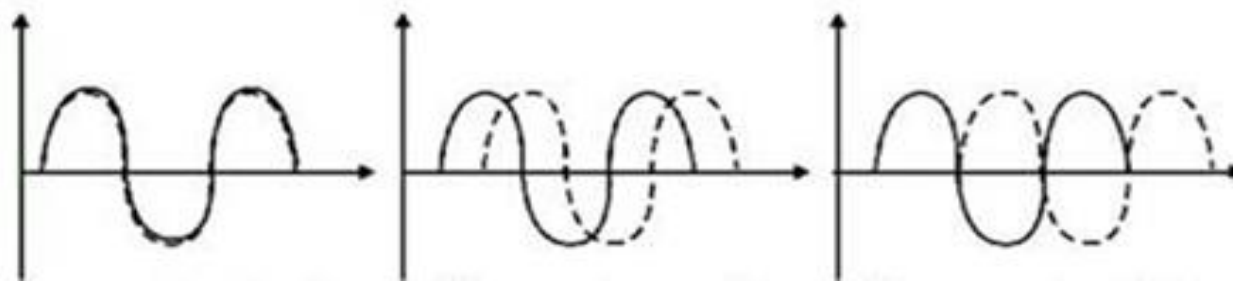


Рисунок 2.2.2. Линии трендов изменений – тенденций «активности» и «сопротивления» (подъём и спад нелинейных волн)

Для технического анализа и прогноза развития СОС на небольшом промежутке времени можно воспользоваться терминологией и определениями американского журналиста, изобретателя «Промышленного индекса Доу-Джонса» Чарльза Генри Доу (1851-1902 гг.):

- *при восходящем тренде* последующий пик на графике должен быть выше предыдущих значений – доминирует «активность»;
- *при нисходящем тренде* последующие спады на графике должны быть ниже предыдущих значений – доминирует «сопротивление»;
- *при боковом тренде* (флэте, колебаниях в рамках горизонтального диапазона) – неоднозначное состояние (неопределённость).

Наложение волн (интерференция) вызывает взаимное усиление (при совпадении фаз) или ослабление (в противофазе) их амплитуд (максимальных отклонений от средних значений).



Волны находятся в фазе

Волны в четверть фазы

Волны в противофазе

(<http://3-net.ru/sign/sign-83956.php>)

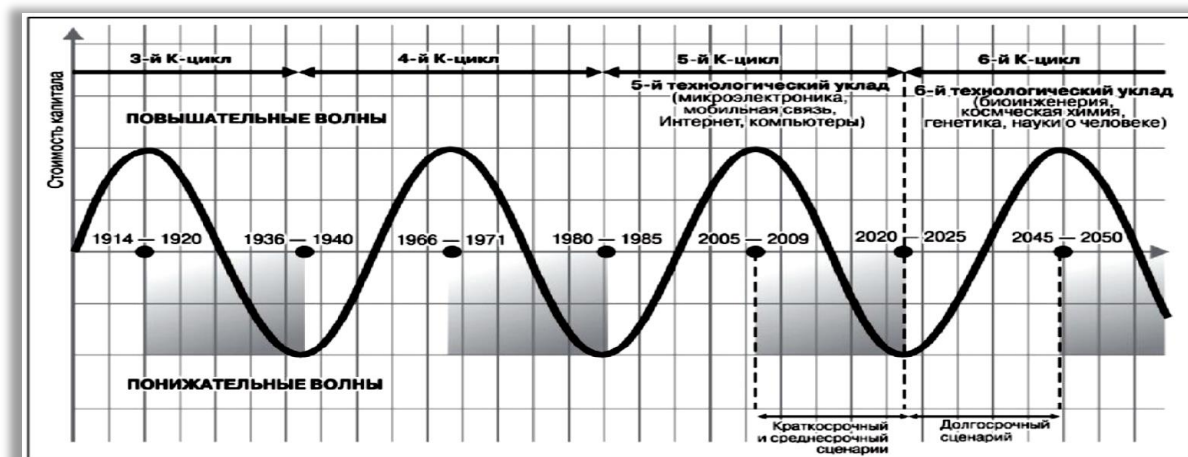
Рисунок 2.2.2. Наложение волн

Интерферировать могут все волны – когерентные и некогерентные, линейные и нелинейные. Устойчивая интерференционная картина будет наблюдаться только в том случае, если линейные с правильной синусоидой волны не ортогональны и имеют одинаковую частоту (когерентны).

Прогрессивная цикличность – восходящий тренд является основой для развития и саморегуляции систем. С целью прогноза развития СОС на большие периоды времени используются полученные учёными циклические закономерности на основе показателей небольшого числа основных факторов.

Закономерности циклического развития социально-экономических систем (организаций) разного уровня сложности успешно смоделированы в «теории инновационно-циклического экономического развития Шумпетера-Кондратьева». В основе этой теории развития промышленного производства рассматривается три основных типа волн:

1. *Длинные волны* продолжительностью до 60 лет по предположению Николая Дмитриевича Кондратьева (1892-1938 гг.) моделируют замену пассивной части капитала, к которой относятся здания, сооружения, коммуникации и т. п. По предположению Йозефа Алоиза Шумпетера (1883-1950 гг.) и его последователя Сергея Юрьевича Глазьева (1961 г.р.) длинные волны – деловые циклы принято связывать со сменой технологических укладов (инновационных технологий широкого применения и организационных принципов) в общественном производстве, приводящих к структурным изменениям и техническому прогрессу (рис. 2.2.3).



(<https://en.ppt-online.org/175996>)

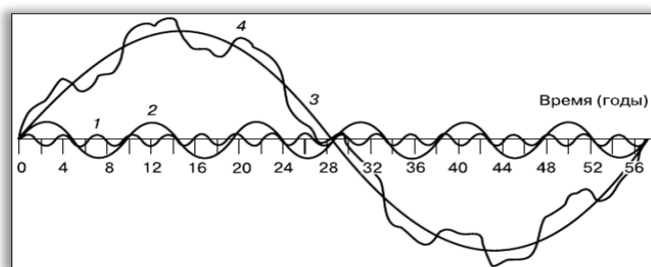
Рисунок 2.2.3. Длинные волны Н. Д. Кондратьева, которые называют периодами «кризисной эпидемии» охватывающими большинство стран мира

2. *Средние волны* продолжительностью 7 – 10 лет по Кондратьеву моделируют замену активной части капитала в форме станочного оборудования, транспорта и т.п. Среднесрочные экономические циклы с характерным периодом в 7 – 11 лет, названные по имени французского экономиста Клемана Жюгляра (1819-1905 гг.), связаны с колебаниями в объёмах инвестиций в основной капитал и являющиеся итогом взаимодействия многообразных денежно-кредитных факторов. По мнению Й. Шумпетера среднесрочные экономические циклы отражают цикличность инноваций. Циклы (ритмы) Саймона Кузнеца (1901-1985 гг.) – это технологические, инфраструктурные циклы или «строительные» циклы положительностью 20 лет, связанные с демографическими процессами и сдвигами в воспроизводстве.
3. *Короткие волны* продолжительностью 3 – 5 года моделируют изменения по отношению к определенным видам продукции промышленности и отражают собственные ритмы развития каждого предприятия. Краткосрочные экономические циклы с характерным периодом 2 – 4 года названы по имени английского

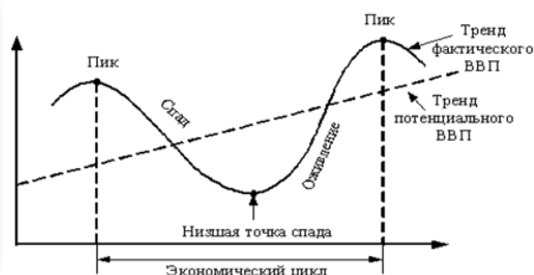
экономиста Джозефа Китчина (1861-1932 гг.). Эти волны объясняют колебания мировых запасов золота, а многие современные учёные связывают их с динамикой относительной величины запасов товарно-материальных ценностей на предприятиях и запаздываниями по времени (временными лагами) в движении информации, влияющими на принятие решений коммерческими фирмами. По Элвину Харви Хансену [1887-1975 гг.], малые циклы (2-3 года) отражают неравномерность воспроизводства оборотного капитала.

Циклы Тоффлера (периоды развития цивилизаций 1000 – 2000 лет) и циклы Форрестера (периоды изменений применяемой энергии и материалов 200 лет) в настоящее время специалистами СМ используются редко.

Пример наложения циклов социально-экономических систем разной продолжительности и восходящего тренда фактического ВВП приведён на рисунке 2.2.4.



(<https://bstudy.net/698801/ekonomika>)

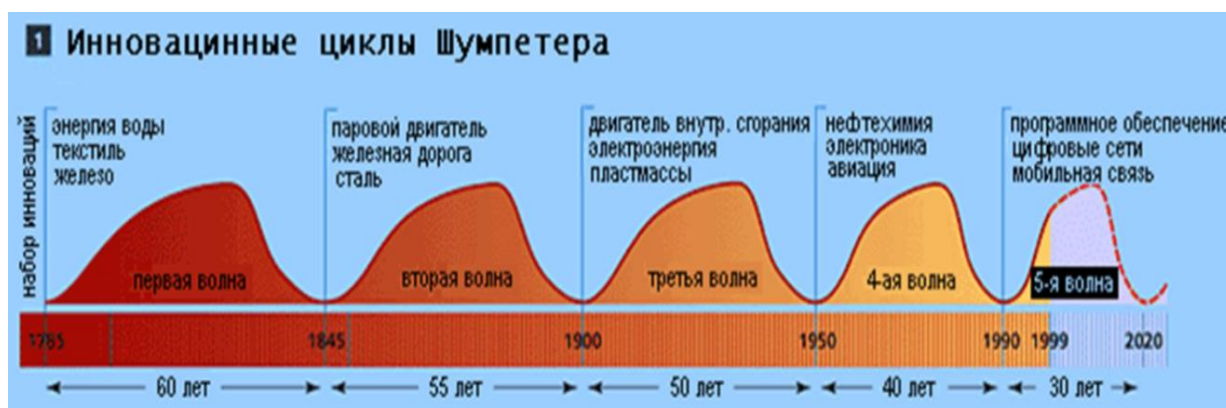


(<http://picsbase.ru/dlinnaya-volna-v-ekonomike-eto/>)

- 1 — короткие волны Китчина
- 2 — средние волны Жюгляра
- 3 — длинные волны Кондратьева
- 4 — совокупность трех видов волн

Рисунок 2.2.4. Взаимодействие трёх видов волн и тренд фактического ВВП

Теория циклического развития социально-экономических систем при учёте тенденции к сокращению продолжительности циклов позволила последователям Н. Д. Кондратьева и Й. Шумпетера сделать прогноз развития мировой экономики с относительно высокой точностью задолго до возникновения кризисных ситуаций разного масштаба в 20-м и 21-м веке (рис. 2.2.5).



(https://present5.com/presentation/272163844_437306950/image-1.jpg)

Рисунок 2.2.5. Инновационные циклы Шумпетера-Кондратьева

Следует помнить, что любой долгосрочный прогноз развития СОС может быть только вероятностным и его необходимо корректировать при изменении основных факторов, а также при возникновении различных значимых событий, включая научные открытия и нововведения. Современные концепции циклического развития социально-экономических систем признают движущей силой экономического роста инвестирование в основной

капитал, вызванное внедрением инноваций. По Й. Шумпетеру, «*что-то новое в технике и технологии – это изобретение (новшество), а если его включили в бизнес, то это уже инновация (нововведение)*», а новыми комбинациями факторов производства, которые создают возможность успешного преодоления кризисов посредством их активизации, являются:

- *создание нового продукта (услуги);*
- *использование новой технологии производства;*
- *использование новой организации производства (стиля менеджмента);*
- *открытие новых рынков сбыта;*
- *открытие новых источников сырья.*

Изобретения (новшества) – инструмент для преодоления кризисных ситуаций в экономике можно рассматривать как продукт индивидуальной и/или коллективной работы персонала предприятия. Согласно теории Шумпетера-Кондратьева, более мягкое преодоление кризиса может обеспечить только сбалансированное регулирование процесса внедрения улучшающих инноваций, т. к. «*чрезмерное регулирование убивает стимулы к инновациям, а недостаточное регулирование приводит к большим проблемам*». Другими словами, в состоянии тяжёлого невроза, вызванного *проблемами* – крайностями (чрезмерной или недостаточной интенсивностью) режимов менеджмента, персоналу сложно добиться успешного внедрения инноваций на предприятии и реализовать антикризисные преобразования, которые требуют согласованности совместных усилий.

Основными факторами при управлении изменениями в СОС «индивид – предприятие – социально-экономическая система» в настоящем руководстве на каждом из этапов ЖЦ приняты: потребности, ценности, цМемы, установки, стили менеджмента и другие доминанты организационной культуры и условий жизни (УЖ).

Чтобы лучше понять и применить на практике максимально эффективные методы управления изменениями в социально-экономической системе Дон Бек и Крис Кован, соединив концепцию Мемов британского эволюционного биолога Ричарда Докинза (1941 г. р.) и подходы теории уровней развития человеческих – биопсихосоциальных систем американского психолога Клэра Уильяма Грейвза (1914–1986 гг.), разработали спиральную модель эволюции динамических сил человеческого взаимодействия – не только в бизнесе, но и в личной жизни [9]. Согласно этой модели, люди и бизнес-организации, которые на этапах своей эволюции движутся по спиральным траекториям к своему будущему, трансформируют свои ценности и свои паттерны (способы) поведения для лучшей адаптации и выполнения своей миссии. Чтобы не тормозить процесс развития к высшей цели эволюции – самоактуализации (табл. 1.2 и 1.3) на индивидуальном и организационном уровнях, можно воспользоваться предложенными в теории «Спиральной динамике» принципами управления изменениями, учитывающими **соответствие и взаимосвязь** степени активизации цМемов (ценностных Мемов) и времени появления соответствующих УЖ.

Механизмы эволюции сознания человека и организационной культуры предприятия смоделированы Д. Беком и К. Кованом в виде восходящей вверх спирали с учётом циклических закономерностей эволюции СОС (рис. 2.2.6). Нелинейность процессов самоорганизации в СОС предполагает как расходящиеся, так и сходящиеся спирали развития.

Рассогласование ритмов внешних и внутренних спиралей эволюции СОС, а также рассогласование различных ритмов изменений компонентов системы между собой вызывает у неё «*заболевание*» – десинхроноз и дезинтеграцию (невроз), т.е. «*ускоренный износ ресурсов*», приводящий к преждевременному старению и распаду. Важным может быть для получения полезного результата и развития СОС определенный баланс синхронизации и десинхронизации, интеграции и дезинтеграции. Как в работе мозга человека, так и в развитии СОС «*чрезмерная или недостаточная синхронизация и интеграция могут быть причинами многих патологических процессов*». **Важной задачей антикризисного управления изменениями, вызванными чрезмерной или недостаточной активностью и**

сопротивлением компонентов СОС, является «определение причин патологических системных процессов – кризисов и средств для их своевременного обезвреживания».

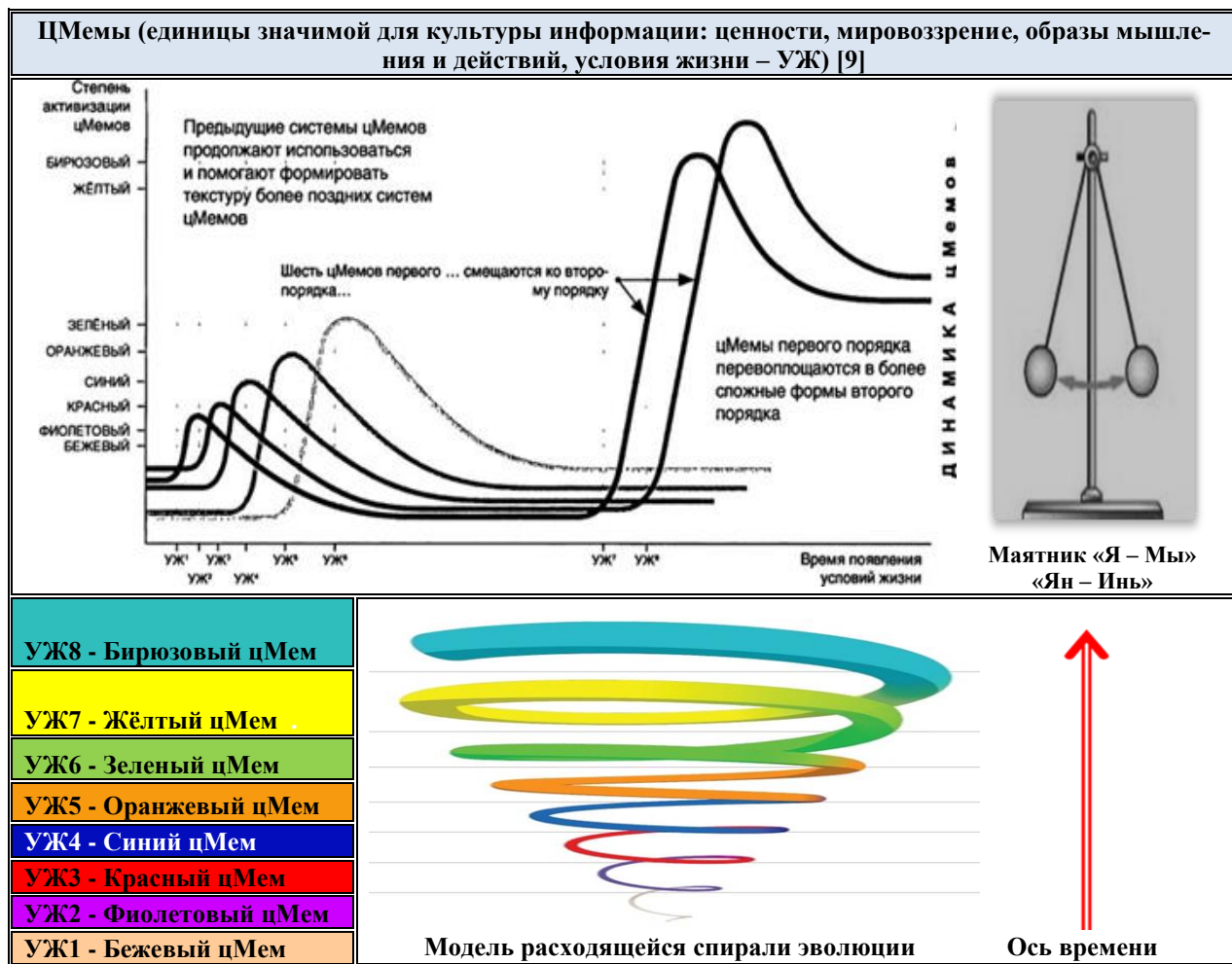


Рисунок 2.2.6. Спираль эволюции и маятник «Я – Мы»

Для описания этапов развития организационной культуры в теории «Спиральной динамики» (СД) используются цМемы, которые, подобно архетипам (образам инстинктов) человека, могут проявляться как в здоровой (нормальной без крайностей), так и в нездоровой (аномальной с крайностями) форме. Тип организационной культуры и соответствующий ему цМем на каждом эволюционном этапе развития бизнес-организации определяется новыми доминирующими ценностями. Перескочить этап развития очень сложно, ценности предыдущих этапов развития не исчезают, а становятся «фоновыми». Когда активизируется новая доминанта – новый цМем, человек меняет своё отношение к ценностям и правилам поведения с целью лучшей адаптации к новым условиям жизни. При этом человек и бизнес-организация могут позитивно (нормально) реагировать только на тот стиль менеджмента, который соответствует уровню их развития – условиям жизни.

Движение вверх по спирали развития представляет собой перемену «Ян – Инь» состояний – колебание маятника «Я – Мы» (рис. 2.2.6), которое описано Д. Бекем и К. Кованом [9] и дополнено автором для определения Спектрального цМема (табл. 2.2.2):

Таблица 2.2.2

ЦМемы (метамемы, притягивающие к себе ценности) – компоненты спирали и процесса развития организационной культуры, которые представлены в формате разных цветов [9]

| | |
|---|--|
| <p>«Я, мне, моё», система «самовыживания», фокус на индивидуализм – Ян состояние</p> | <p>«Мы, нам, наше», системы «самопожертвования», фокус на социум – Инь состояние</p> |
| <p>«Старая парадигма» бизнеса, управления, образования и общества (первый порядок)</p> | |
| <p>1. Бежевый цМем «Выживание» живёт в разрозненных группах и поддерживается процессами выживания. Человек находится в поиске физиологического удовлетворения и стремится выжить.</p> <p>Маркеры:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Автоматический, замкнутый, рефлексивный. • Сфокусирован на удовлетворении биологических потребностей человека. • Управляется глубинными программами мозга, инстинктами и генетикой. • Характерны незначительная степень восприятия себя как отдельного существа (недифференцированный) и минимальное влияние или контроль над окружающей средой. • Живёт, пользуясь плодами земли, как другие животные. <p>Тип инстинктивной культуры – «Выживание». По определению К. У. Грейвза, это <i>«мир физического младенчества, возможно, мир наиболее простой примитивной культуры собирателей пищи, мир серьёзного старческого слабоумия, мир людей, болезненно регрессировавших после ужасов войны, мир тех, кто остался в живых благодаря состраданию или вине своих товарищей».</i></p> <p>Маска лидера с характеристиками типа личности «Инстинктивный»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Доминирует стремление к удовлетворению физиологических потребностей. • Недифференцированный – отсутствует разделение между мышлением, чувствами и потребностями. • Очень низкий уровень осмысления. | <p>2. Фиолетовый цМем «Родственные связи» состоит из кланоподобных групп и подкреплён круговой порукой. Человек жаждет безопасности в жизни и хочет быть защищённым.</p> <p>Маркеры:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Подчинение желаниям мистических духов. • Демонстрация верности старшим, клану и традициям. • Сохранение священных мест, объектов и ритуалов. • Объединение для выживания и обретения безопасности. • Жизнь в зачарованной магической деревне. • Жизни и души работников принадлежат отеческой организации. <p>Тип культуры – «Принадлежность». Это культура, в которой сильный лидер по-семейному опекает свою команду, а организация напоминает «семью». Задачи распределяются в зависимости от пола, возраста и назначаются небольшим подгруппам – мужчинам (работа) и женщинам (дом).</p> <p>Маска лидера с характеристиками типа личности «Клановый-мистический»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Мистифицированное восприятие причинно-следственной связи. • Контактное лицо между племенем/кланом и другим миром, переводчик сообщений извне и предсказатель будущего. • Повышенный уровень интуиции и эмоциональной привязанности к местам и вещам (доминирует активность правого полушария). |
| <p>Целеполагание: <i>«Остаться в живых».</i></p> <p>Ценности без крайностей: <i>выживание, инстинкты, здоровье, автоматизм.</i></p> <p>Процессы: <i>«Действия, подобные другим животным».</i></p> <p>Подготовительный этап – инстинктивный поиск основателем идеи бизнеса.</p> <p>Нет сплочения в группе и соответствующей концепции управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Дезинтеграция. • Каждый «сам за себя». | <p>Целеполагание: <i>«Безопасность и защита».</i></p> <p>Ценности без крайностей: <i>понимание причин и следствий, родство, семья, традиции, групповые усилия, озабоченность угрозами (страхами).</i></p> <p>Процессы: <i>«Задабривать духов и объединяться вместе для обеспечения общей безопасности».</i></p> <p>Концепция управления: <i>«То, что «наши люди» решили сделать, объясняется вождём и нравится старейшинам и духам».</i></p> |

| | |
|--|--|
| | <p>Устранение крайностей – создание адекватного соответствия людей и работ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Люди «женаты» на своей группе – кумовство является нормой. • Поиск гармонии с силами природы. |
| <p>3. Красный цМем «Власть силы» – империи, подкреплённые эксплуатационными, стремящимися к власти процессами. Человек осуществляет поиск подтверждения своего героического статуса, власти и славы.</p> <p>Маркеры:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Высшие силы доминируют над людьми, чтобы люди держали свои страсти в узде. • Имущие получают свой статус и льготы только благодаря тому, кем они являются. • Неимущие, скорее всего, заслуживают свой статус и не имеют права жаловаться. • Результатов можно добиться только с помощью вознаграждений, никому нельзя доверять, и каждый имеет свою цену. • Доминирует стремление вести себя так, чтобы заслужить уважение и вознаграждение. • Происходит борьба за отмену ограничений, без сожалений и чувства вины. • Высокий риск без учёта последствий. <p>Тип культуры – «Сила» доминирует, чаще всего, с авторитарным лидером во главе и сильной внутренней конкуренцией, истощающей организацию. Общество неравных состоит из нескольких доминирующих имущих личностей и множества неимущих. ЦМем возрастает во времена нестабильности и кризисов, когда необходимо сильное, харизматичное, высоко-автократичное лидерство, доминирует в социальной среде городской бедноты, криминальных структурах и организациях армейского типа.</p> <p>Маска лидера с характеристиками типа личности «Сильный-импульсивный»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Выставление напоказ своих побед, стремление быть сильным, доминировать над остальными. • Использование запугивания, харизмы и физической силы для навязывания собственной воли. • Стремление к получению удовольствия в максимальной степени прямо сейчас, без вины и раскаяния. | <p>4. Синий цМем «Сила правды» имеет пирамидальную форму структуры и поддерживается целенаправленными, контролирующими или даже авторитарными процессами. Человек осуществляет поиск элементарного порядка, правды и стабильности.</p> <p>Маркеры:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Люди должны держаться за свою работу. • Люди должны знать свой долг и быть наказаны за неудачи. • Работники – это винтики в системе, выполняющие роли, для которых они предназначены. • Высшая власть правит путём соблюдения закона, а не используя силу или страх. • Высший порядок определяет правила поведения, основанные на вечных и абсолютных принципах. • Праведная жизнь обеспечивает стабильность сейчас и гарантирует вознаграждение в будущем. • Импульсивность контролируется с помощью чувства стыда; у каждого человека имеется своё место. • Законы, правила и дисциплина выстраивают характер и моральную устойчивость. <p>Тип культуры – «Правила» обеспечивает людям спокойствие, надежду на будущее и прочную веру в то, что в их жизни есть смысл и значение. Кадеты современных военных академий дают клятву не лгать, не жульничать и не воровать, а также нетерпимо относиться к подобным действиям со стороны других людей. Законы, правила и дисциплина выстраивают характер и моральную устойчивость.</p> <p>Маска лидера с характеристиками типа личности «Целенаправленный-праведный»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • За деревом не видит леса, фундаменталист и ортодокс, жёсткий и догматичный. • Исполнительный, добропорядочный, положительный, стремится сделать дело правильным образом. • Изображает заботу о своих товарищах, но при этом постоянно оценивают результаты их деятельности и человеческие качества. |

Целеполагание: «Власть и действие».

Ценности без крайностей: победа, свобода, власть, внутренняя конкуренция, проявление доминирующего «Эго», доминирование личности над группой, борьба с опасными силами и за контроль, эгоцентризм, эксплуатация.

Процессы: «Бороться за выживание и удовлетворять потребности, невзирая на желания других».

Концепция управления: «То, что говорит большой босс, «Власть народу» означает власть боссу и нескольким избранным».

Устранение крайностей – создание адекватного соответствия людей и работ:

- Люди нуждаются в доминировании со стороны сильного вознаграждающего руководства.
- Работники могут многое стерпеть, если их основные потребности регулярно удовлетворяются.

Целеполагание: «Стабильность и насыщенная жизнь».

Ценности без крайностей: достоинство, регламенты, закон, единство, признание смертности, смысл и цели жизни, последовательное мышление, картина будущего, абсолютизм, вера в бога.

Процессы: «Подчиняться высшей власти и сохранять верность Истине».

Концепция управления: «Правосудие и справедливость для праведных, хороших людей, которые следуют правилам и традициям».

Устранение крайностей – создание адекватного соответствия людей и работ:

- Люди лучше всего работают, когда им говорят, как всё сделать правильно.
- Выполнение обязанностей и наказание за их невыполнение придаёт смысл жизни.

5. Оранжевый цМем «Соперничество» подразумевает делегирование полномочий, опирающееся на стратегические процессы, ориентированные на достижения и стремящиеся к автономии. Человек осуществляет поиск материального благосостояния, успеха и независимости.

Маркеры:

- Стремление к самостоятельности и независимости, поиск «хорошей жизни» и материального изобилия.
- Прогресс через нахождение самых лучших решений, улучшение жизни многих посредством науки и техники.
- Играть на победу и наслаждаться соревнованием, «Проверено и работает» – это лучший вариант, хотя его всегда можно улучшить.
- Работники, которые хотят вырваться вперёд, имеют больше влияния по сравнению с остальными.
- Свободный рынок, свободное предпринимательство и невмешательство правительства.

Тип культуры – «Результат» является культурой с высокой ориентацией на достижения и соревнование. ЦМем определяет движимый свободным рынком процесс, в котором «невидимая рука» экономики устанавливает зарплаты, цены, льготы. Мир полон

6. Зеленый цМем «Межличностные связи» структурирован в уравнительной манере и опирается на процессы, которые являются одновременно эмпирическими и согласованными. Человек осуществляет поиск любовных отношений, гармонии в общении и равенства.

Маркеры:

- Изучение внутренней сущности себя и других.
- Поощрение чувства общности и единства.
- Распределение ресурсов общества между всеми.
- Освобождение людей от жадности и догмы.
- Принятие решений на основе консенсуса.
- Обновление духовности и привнесение гармонии.
- Эмоции требуют внимания, но сложных чувств следует избегать.
- Все члены организации должны быть вовлечёнными и иметь возможность высказать своё мнение.
- Организация несёт ответственность за благосостояние своих людей.

Тип культуры – «Согласие» отражает совместный поиск решений и договоренности о путях развития и достижения целей. Гуманизм, равноправие, всеобщая коллективная взаимная поддержка и забота. Сообщество растёт за счёт синергии жизненных сил, а

| | |
|--|---|
| <p>эффективных альтернатив и возможностей для предприятия.</p> <p>Маска лидера с характеристиками типа личности «Стратегический-материалистический»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Расчётлив, не боится брать на себя ответственность и стремится к господству, инициативен. • Обладает неутолимой жадой изучать, исследовать, испытывать новое и быть первым. • Предпочитает быть хладнокровно логическим и держать всё под контролем, факты – это главное. | <p>искусственные разделения уменьшают долю каждого.</p> <p>Маска лидера с характеристиками типа личности «Чувствительный-гуманистический»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Внушаемость, доброта, постоянство и чуткое слушание. • Несёт большую ответственность за подчинённых и бремя чрезмерной заботы. • Верит, что его путь является единственно верным. |
| <p>Целеполагание: <i>«Успех и независимость».</i></p> <p>Ценности без крайностей: <i>рационализм, эффективность, система, успех, соревнования за лучший результат, желание лучшей жизни сейчас, конкретные результаты, лучший путь из альтернатив, материализм, успешность, совершенство.</i></p> <p>Процессы: <i>«Прагматично оценивать преимущества для достижения успеха».</i></p> <p>Концепция управления: <i>«Плюралистическая политика по типу «дать и взять» в рамках экономической игры «проверка и баланс».</i></p> <p>Устранение крайностей – создание адекватного соответствия людей и работ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Люди мотивируются достижением материального вознаграждения. • Конкуренция повышает производительность труда и способствует личностному росту. | <p>Целеполагание: <i>«Гармония в обществе и равенство».</i></p> <p>Ценности без крайностей: <i>плюрализм, сострадание, духовность, коллегиальные решения, материальное богатство не приносит счастья и мира, потребность в общении и богатой внутренней жизни, чувствительность к разрыву между богатыми и бедными, социоцентризм, становление.</i></p> <p>Процессы: <i>«Присоединяться к сообществу для того, чтобы разделить развитие вместе с ним».</i></p> <p>Концепция управления: <i>«Каждый принимает равноправное участие в принятии решений на основе консенсуса на благо «Народа, всех нас».</i></p> <p>Устранение крайностей – создание адекватного соответствия людей и работ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Люди хотят бесконфликтных, дружеских отношений с коллегами. • Обмен и участие приводят к лучшим результатам, чем соревновательность. |
| <p>«Новая парадигма» бизнеса, управления, образования и общества (второго порядка)</p> | |
| <p>7. Жёлтый цМем «Гибкий поток» представляется гибкими, интегративными и основанными на знаниях структурами и процессами. Человек осуществляет поиск основы для интеграции и полноценной жизни, самоуважения и возможности «быть самим собой». Второй уровень 1-го «Бежевого» цМема.</p> <p>Маркеры:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Признание неизбежности потоков и форм природы. • Фокус на функциональности, компетентности, гибкости и спонтанности. • Поиск природной смеси конфликтующих «истин» и «неопределенностей». | <p>8. Бирюзовый цМем «Глобальное видение» целостен и глобален по своей структуре, текуч и многомерен в своих процессах. Человек осуществляет поиск умиротворённости и духовности (моральных ценностей), целостности и обновления, порядка и взаимодействия в кажущемся хаосе. Второй уровень 2-го «Фиолетового» цМема.</p> <p>Маркеры:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Смешивание и гармонизация сильного коллектива личностей. • Фокус на благо всех живых существ как комплексных систем. • Расширенное использование инструментов и компетенций человеческого мозга/разума. |

- Обретение личной свободы без ущерба для других лиц или эксцессов корысти.
- Получение опыта полноты жизни на Земле при разнообразии в каждом измерении.
- Потребность в интегративных и открытых системах.
- Организации являются лишь переходными состояниями, поскольку происходят изменения.
- Людей мотивируют обучение и понимание, а не вознаграждения или наказания.
- У разных людей разные компетенции и возможности, и с большинством людей всё в порядке.

Тип культуры – «Творчество» является следующей ступенью, в которой креативная «жилка» команды через реализацию творческого потенциала каждого является ядром и способом существования. ЦМем требует интегрировать и согласовывать системы, искать смысл, создавать порядок из хаоса.

Маска лидера с характеристиками типа личности «Интегративный-экологический»:

- Может быть резким и казаться безразличным, проникает в самую суть вопроса.
- Готов учиться в любое время и из любого источника, является экспертом в интеграции сложных переплетений и нахождении чётких путей.
- Почти нет высокомерия и надменного самодовольства, может быть резким и казаться безразличным, проникает в самую суть вопроса.

Целеполагание: *«Личные качества, ответственность за существование».*

Ценности без крайностей: *призвание, поток, развитие, творчество, необходимость в результатах функциональности, мотивы действий выше чувств, системность, интеграция, инновации.*

Процессы: *«Учиться оставаться свободным, сохраняя принципиальность».*

Концепция управления: *«Процесс интеграции большинства интересов для потокового ускорения вверх по спирали».*

Устранение крайностей – создание адекватного соответствия людей и работ:

- Людям нравится делать ту работу, которая согласуется с их природой.
- Работникам нужен свободный доступ к информации, инструментам и материалам.

• Самосознание является частью большего, сознательного, духовного целого, которое также служит самосознанию.

• Глобальное сетевое общение считается рутинным.

• Предпочтение минималистского образа жизни, когда меньше на самом деле больше.

• Организации несут ответственность за последствия их деятельности.

• Вселенная – это единая сущность элегантно сбалансированных, переплетённых сил.

• Полнота чувств и информации в совокупности для лучшего восприятия.

Тип культуры – «Эволюция» основан на том, что Мир – это сложная открытая система, в которой действуют синергетические закономерности. Здесь возникает форма духовности, в которой нет идентифицируемой сущности, осуществляющей активный, преднамеренный контроль. Индивидуум действует совместно с системами путём наблюдения и активного задействования системного мышления.

Маска лидера с характеристиками типа личности «Холистический-глобальный»:

- Он учится не только путём наблюдения и участия, но и просто живя.
- Он доверяет интуиции и инстинкту одновременно, позволяя уму обрабатывать информацию из сознательного и бессознательного, слаженно работающих вместе.
- Свойственно переживание целостности сущего посредством разума и духовности.

Целеполагание: *«Целостность и обновление».*

Ценности без крайностей: *глобализм, интегральность, эволюция, равновесие, порядок внутри хаоса, руководящие принципы, единые проблемы для всех и единый контроль, духовность, обновление.*

Процессы: *«Искать порядок и взаимодействие в кажущемся хаосе».*

Концепция управления: *«Макроуправление всеми формами жизни в сторону общего блага в ответ на макропроблемы».*

Устранение крайностей – создание адекватного соответствия людей и работ:

- Духовные связи притягивают людей и организации.
- Работа должна быть значимой для всеобщего оздоровления жизни.

9. Коралловый цМем «Мир – это единая живая сущность». Второй уровень 3-го «Красного» цМема.

Маркеры:

- Процесс совершенствования человеческих систем не имеет конца.
- Мир — это единая живая сущность, которая развивается по общим законам эволюции.
- Никто не может знать и понимать всё, к этому можно только стремиться.

Тип культуры – «Альтруистический эгоизм и взаимовыгодное сотрудничество» обеспечивает социальную гармонию и процветание организации.

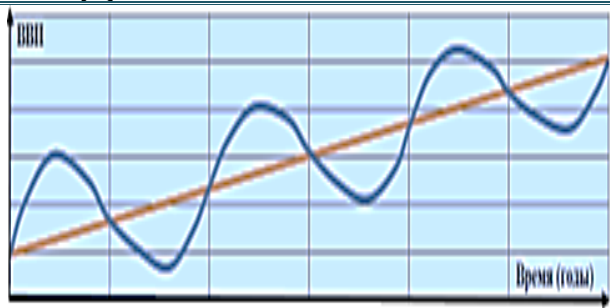
Маска лидера с характеристиками типа личности «Альтруистический эгоизм»:

- Свойственны вежливость, открытость, альтруистический эгоизм.
- Стремится завоевать любовь окружающих.
- Ценит радость подлинной простоты жизненного уклада.

Основные характеристики цМема «Мир – это единая живая сущность», движимая состраданием и взаимопомощью, например, по Г. Селье:

- Вызывая расположение и доброжелательное отношение окружающих, человек создает для себя максимум безопасности и возможность достижения успеха.
- Человек должен поступать так, чтобы заслужить любовь и уважение других людей.

«Нет никакого конечного состояния, к которому стремится спираль эволюции. Так же как гены, Мемы подвержены естественному отбору, мутации и искусственной селекции. Мем (идея, символ, манера или образ действия) осознанно или неосознанно передаётся от человека к человеку посредством речи, письма, видео, ритуалов, жестов и т. д.» [9]



Тренд социально-экономического развития

Фактические колебания деловой активности представляют собой *нелинейный волновой характер с неустойчивой – изменяющейся амплитудой и тенденцией к сокращению продолжительности циклов*, основными показателями которых являются динамика создаваемого ВВП, уровень инфляции, масштаб безработицы, процентные ставки банковского кредита, движение цен на акции и технологический уклад (инновации).

10. Спектральный цМем «Обретение истины и смысла бытия». Второй уровень 4-го «Синего» цМема.

Маркеры:

- Ускорение смены ситуаций и факторов, влияющих на условия жизни, представляет собой «интерференцию» квантовых флуктуаций (малых отклонений – max-min) нелинейных волн – *ускоряющуюся периодичность переменного проявления «хаоса» (энтропии) и «порядка» (упорядоченности)* – компонентов спирали эволюции, которая приводит к особой мере упорядоченности (*негэнтропии*). Аналоговая модель негэнтропии может быть представлена чередованием светлых (цветных) и тёмных полос (максимумов и минимумов наложений – интерференции волн изменений факторов эволюции социально-экономической системы).

- Фрактальные (обладающие свойством самоподобия) процессы и состояние «*отрицательной энтропии*», т. е. негэнтропии, по сути, состояние, определённое «генетическим кодом» эволюции СОС.

Тип культуры – «Трансцендирование» обеспечивает обретение истины и смысла бытия при достижении **целостности** и единения с природой – сложной открытой (диссипативной) системой.

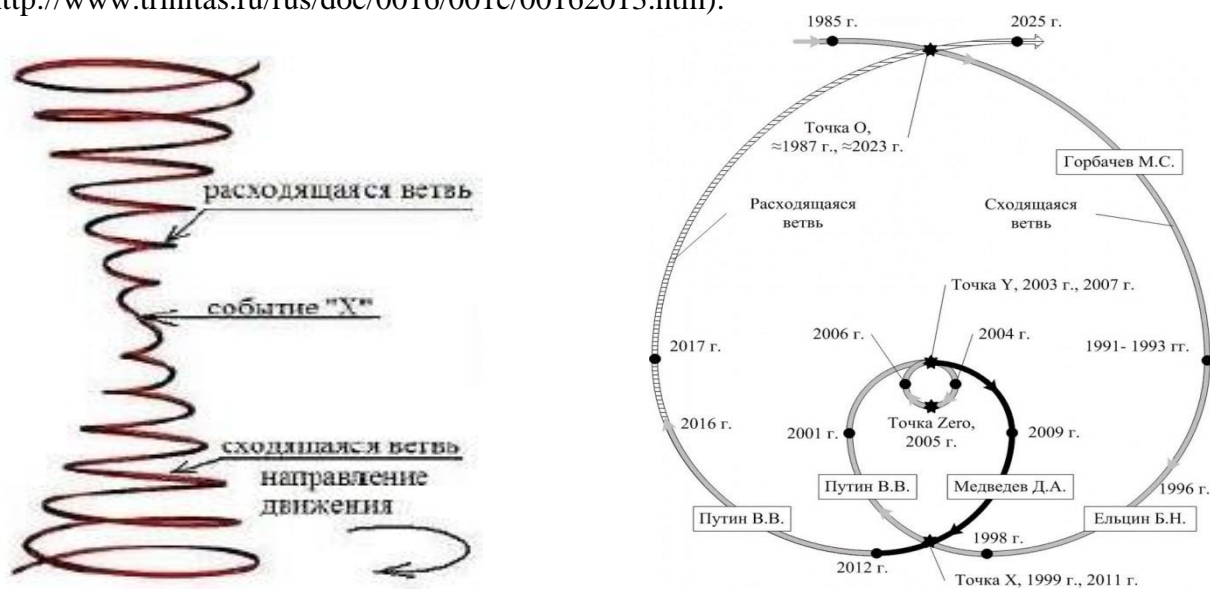
Если взять за основу «Маятниковый» тип изменений, моделирующий развитие цМемов, и добавить по вертикальной оси изменение ВВП – внутреннего валового продукта, а по горизонтали – изменение во времени, получим модель траектории волны, характеризующую общую тенденцию развития экономики (периодов деловой активности) в глобальном масштабе.

С 2020 года человечество вступает в новый – шестой цикл технологического уклада, ключевыми факторами которого являются «нанотехнологии», оперирующие на уровне одной миллиардной метра. Успешное завершение шестого цикла может привести к «новой парадигме» более высокого уровня развития нашей социально-экономической системы или отбросить её далеко назад с соответствующими последствиями. Именно на шестом цикле технологического уклада в зависимости от успеха внедрения инноваций решится вопрос, какие страны станут ведущими, а какие ведомыми. В период кризиса тоже самое ожидает и предприятия при выборе ими одного из альтернативных сценариев своего будущего (развитие – усложнение способа организации с увеличением разнообразия и уровня компетенции топ-менеджеров или регресс – упрощение способа организации с уменьшением разнообразия и уровня компетенции топ-менеджеров).

Другим вариантом моделирования возможной взаимосвязи моделей сходящейся и расходящейся спиралей эволюции со значимыми событиями, например, в России может служить соотношение параметров спиралей на основе золотого сечения чисел Фибоначчи, которое является, чуть ли не универсальным для многих явлений в природе, от улиток и растений до космоса.

Золотое сечение (пропорция): весь отрезок длиной «а» относится к большей своей части длиной «b», как большая часть длиной «b» к меньшей части длиной «с» ($\Phi = a : b = b : c = 1,618$), а деление длины меньшей части «с» на длину большей части «b» даёт величину «золотого деления» (0,618). В соответствии с предположением к. т. н. Евгения Владимировича Львова, сходящаяся и расходящаяся спирали с исторической периодизацией Фибоначчи (55, 34, 21, 13, 8, 5, 3, 2, 1, 1, 0, 1, 1, 2, 3, 5, 8 лет) накладываются на периоды последовательности ключевых дат (событий) почти трёхсотлетней истории России (1862-1917, 1917-1951/53, 1951/53-1972, 1972-1985, 1985-1991/93, 1993-1998, 1998-2001, 2001-2003, 2003-2004, 2004-2005, 2005-2005, 2005-2006, 2006-2007, 2007-2009, 2009-2012, 2012-2017, 2017-2025).

См. статья «Циклы Фибоначчи в истории России» (<http://www.trinitas.ru/rus/doc/0016/001c/00162013.htm>):



Спираль золотого сечения

Для успешной трансформации цМемов в социально-экономической системе без дефектов на переходном этапе развития, т. е. с закреплением соответствующих изменений – цМемов в здоровой форме, Д. Бек и К. Кован предложили выполнить шесть условий [9]: «Во-первых, должен наличествовать потенциал для изменения. Во-вторых, если всё ещё есть нерешённые проблемы на нижних уровнях, вы не можете рассчитывать на осуществление реформ на уровнях выше по спирали. В-третьих, прежде чем изменение будет

приветствоваться, в существующей *цМемной* системе должен чувствоваться диссонанс. **В-четвёртых**, необходимы достаточный инсайт о причинах диссонанса и осведомлённость об альтернативных подходах к их разрешению. **В-пятых**, специфические препятствия для изменений должны быть чётко определены, а затем ликвидированы, обойдены, нейтрализованы или переформулированы в нечто иное. И наконец, **в-шестых**, пока происходит значительное изменение и консолидация нового мышления, можно ожидать периодов путаницы, фальстартов, длительного переобучения и неуклюжей ассимиляции. Если нет культуры заботливой поддержки в ходе преобразований, новые *цМемы* прорастают редко и ещё реже расцветают».

Чтобы справиться с возрастающей сложностью на каждом из уровней развития СОС, необходимо **спиральное соответствие** [9]: «Например, если культура, которая вас окружает, находится на более низком *цМемном* диапазоне развития, цели должны быть более безотлагательными и конкретными; на более высоком уровне они могут быть более абстрактными и отдалёнными. Поскольку *цМемы* культур развиваются, каждая социальная вселенная является интерактивной движущейся картинкой, а не стоп-кадром».

На каждом этапе существования, в соответствии с теорией СД, взрослый человек пытается определить свой путь в этой жизни – свою траекторию жизненного цикла (ЖЦ) и уровень спирали эволюции, на котором он уже находится, и на какой он может подняться. Только успешно решив проблемы текущего уровня спирали эволюции – преодолев естественные препятствия переходного периода (кризиса), человек может подняться на новый уровень для решения новых проблем, обозначенных маркерами (признаками) более высокой сложности. Блокировка развития или спуск на предыдущий уровень приводят человека к десинхронизации, дезинтеграции (неврозу) и ухудшению условий жизни – в «яму регресса». То же происходит и с бизнес-организацией на этапах её развития, т. к. [9]:

- «Циклы работают повсюду и во всём» (подъём – пик – спад – низшая точка спада, если спад чрезвычайно глубок – это депрессия).
- «Мем содержит набор поведенческих инструкций, передаваемых от одного поколения к другому, социальных артефактов и ценностных символов, скрепляющих социальные системы».
- «Внутри *цМемов* зашифрованы инструкции, определяющие наши мировоззрения, предположения о том, как всё работает, и разумное объяснение для принимаемых нами решений».
- «Общества, будь то местные или национальные, бросаются то в одну, то в другую сторону до тех пор, пока не обретут твёрдую основу в важнейших *цМемах*, совпадающих с теми мирами, в которых они обитают».
- «Для того, чтобы занимать лидирующую позицию в этой новой среде – настоящим водовороте сложности, мы должны целиться выше маркера. Мы не можем просто просчитать тенденцию, описать проблему в привычных терминах, а затем придумать решение и реализовать его. Мы никогда не сможем отреагировать на следующий уровень сложности, требуемый от нас».

Деятельность человека на этапах его ЖЦ неразрывно связана с биологическими ритмами изменений, которые могут оказывать существенное влияние на его работоспособность, здоровье при их десинхронизации. *Десинхроноз* – это нарушение у человека согласования внешних (природных, социальных) и внутренних биологических ритмов изменений, а также рассогласование различных биологических ритмов между собой, при котором наблюдается снижение его работоспособности и целый комплекс прочих психосоматических симптомов – признаков нарушения механизмов гомеостаза (саморегуляции).

Классификация биоритмов человека на основе их периодов сейчас достаточно хорошо изучена и широко используется специалистами. Биоритмы человека:

- *высокой частоты* – микроритмы клеток и отдельных органов тела человека с периодом от долей секунды до 30 минут;

- *средней частоты* – ритмы физиологических функций человека с периодом от 30 минут до 20 – 28 часов;
- *мезоритмы* – ритмы работоспособности человека с периодом от 20 – 28 часов до 6 – 7 дней;
- *макроритмы* – сезонные ритмы и околomesячные (циркасинодические) ритмы с периодом от 20 дней до одного года;
- *мегаритмы* (длительность от одного года до десяти и более лет) – этапы ЖЦ и волнообразное изменение физического развития людей на протяжении многих веков.

Сбалансированная синхронизация изменений – это адаптация или поддержание такого режима изменений *нескольких связанных систем*, при котором их частоты равны, кратны или находятся в благоприятном для поддержания гомеостаза отношении друг с другом, а поведение их компонентов согласовано во времени и пространстве (табл. 2.2.3).

Таблица 2.2.3

| ЦИКЛЫ | | |
|---|---|---|
| Социально-экономическая система | Предприятие | Индивид |
| Циклы Тоффлера (1000–2000 лет) | | |
| Циклы Форрестера (200 лет) | | |
| Длинные волны Кондратьева-Шумпетера (до 60 лет) | Изменения пятого порядка (от 12 лет до 60 лет) | |
| Средние волны Жюгляра (7 – 11 лет) | Изменения четвёртого порядка (от 4 лет до 12 лет) | Мегаритмы (длительность от одного года до десяти и более лет, этапы ЖЦ) |
| Короткие волны Китчина (2 – 4 года) | Изменения третьего порядка (от 1 года до 4 лет) | |
| | Изменения второго порядка (от 3 мес. до 1 года) | Макроритмы (от 20 дней до 1 года) |
| | Изменения первого порядка (от 1 недели до 3 мес.) | Мезоритмы (от 28 ч до 6 – 7 дней) |
| | | Средней частоты (от 30 мин до 28 ч) |
| | | Высокой частоты, или микроритмы (от долей секунды до 30 мин) |

Внешний и внутренний десинхроноз – чрезмерная или недостаточная синхронизация активности компонентов СОС являются одним из основных признаков дисбаланса и несоответствия во внешней и внутренней среде предприятия, препятствующих его развитию. *Синергетическое управление изменениями СОС* – это совместное «мягкое», нелинейное (с вероятностным исходом) управление основными факторами подсистем с учётом их собственных тенденций эволюции и сбалансированной синхронизации. Согласно д. ф. н. Е. Н. Князевой и чл. –корр. РАН, д. ф. -м. н. С. П. Курдюмову [39]:

- *«Можно резонансно возбуждать правильные структуры в нелинейной системе, которые почти идеальны, близки к аттракторам эволюции. Причём резонанс – это не привычное нам взаимное усиление параллельных усилий, движений, колебаний, а эффективность малых, но топологически правильных воздействий.*
- *Настоящее не только определяется прошлым, но и строится, формируется из будущего. Явные, сознательные и латентные подсознательные установки – это они определяют наше поведение сегодня, тянут нас из будущего.*
- *Архитектурно, конфигурационно правильное объединение частей (структур разной степени развитости, «разного возраста») в сложную структуру создаёт возможность ускорения темпов эволюции, как целого, так и входящих в него систем.*
- *Человеческие действия обречены на провал, если они идут в разрез с внутренними потенциями среды, не соответствуют ни одной из дискретного (прерывистого) спектра её структур-аттракторов.*

- *Хаос разрушителен, и в то же время хаос конструктивен. ... Хаос – способ самообновления СОС».*

Одним из «мягких» методов устранения индивидуального невроза – дезинтеграции из-за внутреннего сопротивления «переменам» при переходе личности на каждый последующий этап своего ЖЦ является метод стимулирования «активности» – удовлетворения потребности роста и развития при одновременном устранении «теневых» (неосознанных) причин *торможения* – «сопротивления» росту и развитию на основе самотрансценденции (объединения – слияния противоположностей). Этот метод снятия напряжения между парами противоположностей («активностью» и «сопротивлением») для **индивидуации** (интеграции) личности применим и к самосовершенствованию организации, т. к. все сложные открытые системы подчиняются одним и тем же принципам естественной эволюции окружающего нас мира, включающим синергетический «Принцип 4-х аттракторов эволюции» [2].

Метод стимулирования процесса **социализации** (внешней интеграции в надсистеме) и **индивидуации** (внутренней интеграции в подсистеме) проходит в два основных дополняющих друг друга этапа. Задачей **первого этапа** – мобилизующей части **стимулирования процесса социализации** является содействие лучшей *«адаптации к требованиям окружающей среды – цМемам»* за счёт:

- выделения основных элементов стиля управления (поведения) СОС и её доминирующей установки, чтобы быть в гармонии с самим собой (обрести идентичность);
- устранение Маски несоответствия (двуличия и лицемерия) или акцентуации ведущего элемента, вызванной дефектами развития, например, отрицательным опытом – комплексами, и укрепление компенсирующих элементов стиля управления СОС – для достижения гармонии с внешней средой и адаптации (успешной социализации).

Задачей **второго этапа** – результирующей части **стимулирования индивидуации** является выполнение СОС своей миссии – стратегической цели на основе:

- познания (раскрытия) скрытого потенциала СОС для достижения целостности (интеграции – объединения интересов и ценностей всех компонентов СОС) и самореализации;
- полной реализации скрытого потенциала СОС с выходом за его осознаваемые границы в результате самотрансценденции – слияния противоположных компонентов процесса развития (достижения личностью самоактуализации и организацией автотопозиса – создания системы-сети подобных предприятий для перехода на новый уровень развития).

Организационная культура, как совокупность моделей поведения сотрудников и менеджмента предприятия, выработана организацией в процессе адаптации к переменам, имеет две противостоящие друг другу стороны:

1. **«Светлую сторону»** – официальную, направленную на ориентацию подразделений, отдельных сотрудников и менеджеров на активное достижение общих целей развития – на интеграцию предприятия.
2. **«Тёмную сторону»** – неофициальную, направленную на ориентацию подразделений, отдельных сотрудников и менеджеров на сопротивление достижению общих целей развития – на дезинтеграцию предприятия.

Кризис менеджмента на предприятии можно сравнить с дисфункцией нервной системы человека при *дистрессе – неврозе* (рис. 2.2.2), так как расхождение дел и мыслей менеджеров, т. е. нервно-психические расстройства менеджеров неизбежно приводят предприятие к *организационному неврозу*.

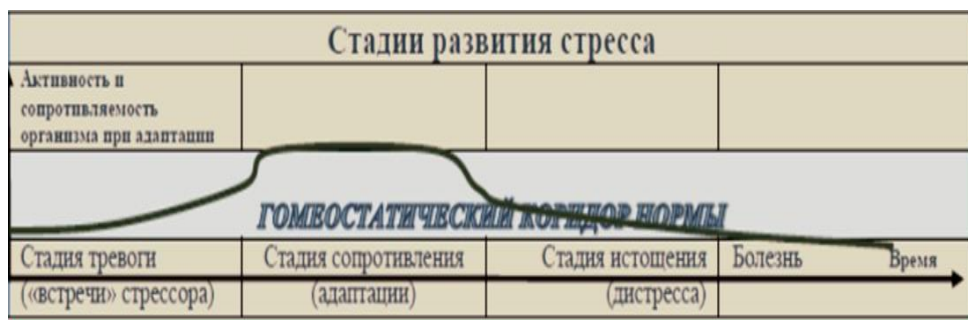


Рисунок 2.2.2. Стадии развития стресса

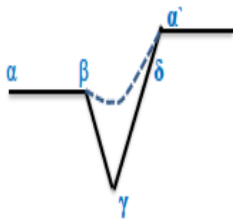
Так же как невротические проявления являются сигналами активации «тёмной стороны» – *комплексов* личности, так и многие признаки кризиса управления часто являются скрытыми от руководства признаками активации «тёмной стороны» организационной культуры – *отрицательного опыта*, ведущего к проявлению *признаков организационного невроза*, таких как:

- 1) *аномия* – состояние при дезорганизации ценностей социума, неопределённости и нестабильности межличностных взаимосвязей, расхождении между провозглашаемыми предприятием целями и доступностью для сотрудников средств их достижения;
- 2) *девиация* – *аномальное поведение* индивида или группы из-за аномии, которое не соответствует ценностям организационной культуры, в результате чего принятые правила и регламенты на предприятии ими нарушаются (слабая форма девиации – *невроз*, сильная и социально опасная форма девиации – *психоз*).

Особенно ярко внутренние организационные противоречия и признаки усиления «тёмной стороны» организационной культуры проявляются при переходе предприятия от одного этапа развития к другому, когда «старый способ ведения дел» уходит, а «новый способ ведения дел» ещё не проявился в полную силу (рис. 1.4 и 2.2.3).

Согласно авторам теории СД, изменения при переходе с одного этапа развития на другой проходят **пять фаз** [9]:

1. Фаза «Альфа – α » определяет состояние стабильности и баланса без крайностей в функционировании СОС.
2. Фаза «Бета – β » определяет состояние дискомфорта и неопределённости, которое сопровождается превращением мелких системных проблем в большие. Возникшие проблемы не могут быть уменьшены и решены старыми (привычными) способами или только повышением интенсивности функционирования СОС.
3. Фаза «Гамма – γ » определяет состояние истощения и дезинтеграции СОС из-за невозможности получения полезного результата старыми методами и игнорирования необходимости перемен. При длительном и безрезультативном процессе решения проблем возникает состояние фрустрации и повышается вероятность попадания в «ловушку» – «яму регресса», из которой будет очень сложно выбраться. Только переосмысление и понимание проблем, требующих срочных новых способов их решения, может помочь предприятию избежать этой «ловушки».
4. Фаза «Дельта – δ » определяет состояние всплеска радости и притока энергии из-за преодоления проблем фазы «Гамма», но это состояние быстро проходит и может начаться процесс регресса СОС (рецидив), если преобразования не доведены до конца.
5. Фаза «Новая Альфа – α' » определяет состояние перехода на новый уровень развития, если преобразования провели успешно. При стабилизации СОС на новом уровне на основе консолидации всех её компонентов возникает чувства удовлетворённости и комфорта.



Фаза «Гамма – γ »



Фаза «Дельта – δ »

Рисунок 2.2.3. Ловушка

Закономерности эффективного перехода с одного этапа развития на другой во время кризиса на основе инноваций (нововведений) подтверждает «теория инновационно-циклического экономического развития Шумпетера-Кондратьева». Согласно этой теории: «Инновации выступают в роли локомотива экономического подъема, определяя его эффективность и рост производительности труда. Следовательно, выход из глубокого циклического кризиса связан со «штормом инновационных нововведений», прокладывающих дорогу становлению нового большого Кондратьевского цикла». [Статья д. т. н. А. А. Акаева <http://vbibl.ru/ekonomika/77245/index.html#1068908>]



(<http://portalsafety.at.ua/nw/42/57950688.png>)

Рисунок 2.2.5. Диффузия (взаимное проникновение) инноваций вдоль подъемов циклов экономической активности Кондратьева

Также как «каждый большой цикл Кондратьева формируется мощной волной инноваций», выход из «ловушки» – «ямы регресса» при управлении изменениями на предприятии возможен только при внедрении инноваций, а «социальные и технические инновации должны идти рука об руку» для успешного завершения антикризисных преобразований.

Научной основой предвидения развития кризисных ситуаций в сложных открытых системах, согласно Н. Д. Кондратьеву, является «сочетание трёх подходов, трёх ступеней познания: статического, циклично-динамического и генетического» (см. работы «Проблема предвидения» (1926 г.) и «План и предвидение» (1927 г.)).

2.3. Дезинтеграция и интеграция

«Невроз – это неспособность переносить неопределённость».

(З. Фрейд)

Дезинтеграция предприятия – это организационный невроз, т. е. болезнь социума, которая вызвана ненадлежащим менеджментом в кризисной ситуации. Синергетическая концепция реализации стремления предприятия к обретению целостности – интеграции и гармонии с «внешней и внутренней средой» требует от его менеджеров большого мужества

при встрече с «тёмной стороной» организационной культуры, особенно при анализе симптомов и причин рассогласования в деятельности подразделений и персонала предприятия.

Явными симптомами организационного невроза – дезинтеграции предприятия являются:

1. *«Кризис смысла», несовпадение (несоответствие) ценностей предприятия и ценностей его менеджеров, «отказ менеджеров от выполнения своей миссии – от самореализации».*
2. *Противоречие в системе «менталитет и менеджмент», несоответствие компетенции менеджеров требованиям уровня и гибкости структуры управления предприятием, «дезинтеграция и застой в развитии менеджеров».*
3. *Несоответствие «людей – работе», чрезмерная «активность» или «сопротивление» – «выгорание» персонала, двойные стандарты, аномия, «потеря самообладания – отказ менеджеров от желания быть самими собой».*
4. *Увеличение количества конфликтов, девиация и увольнение ключевых специалистов – разрыв взаимосвязей, деградация, «социальная незрелость – эгоизм и фанатизм менеджеров» с потерей самоконтроля.*

Для обретения целостности (интеграции) предприятия на всех этапах его жизненного цикла (ЖЦ) можно воспользоваться синергетическим методом трансформации «Евразия», который основан на «Принципе 4-х аттракторов эволюции» и самослиянии (объединении) противоположных содержаний организационной культуры (организационной самотрансценденции).

Синергетический «Принцип 4-х аттракторов эволюции» [12]:

- 1-й аттрактор: *«Целеполагание системы в соответствии с доминирующими ценностями этапов естественного развития – условие интеграции и эволюции СОС».*
- 2-й аттрактор: *«Адаптивность (гибкость) структуры управления достижением взаимосвязанных компонентов целеполагания системы – условие устойчивости организационной структуры СОС и эффективности кросс-функционального взаимодействия её компонентов».*
- 3-й аттрактор: *«Завершённость и саморегуляция процессов достижения взаимосвязанных компонентов целеполагания системы – условие успешного окончания целенаправленных действий СОС полезным результатом».*
- 4-й аттрактор: *«Срединный путь» – сбалансированный режим функционирования саморегулируемых процессов достижения взаимосвязанных компонентов целеполагания системы – условие поддержания гомеостаза (динамического равновесия) СОС, препятствующего её дезинтеграции».*

Аттрактор – это устойчивое состояние системы, притягивающее множество её траекторий развития, определяемых различными начальными условиями. Применение синергетического «Принципа 4-х аттракторов эволюции» делает менеджмент свободным от чрезмерного противостояния естественным законам становления личностей и предприятия на этапах ЖЦ.

Психологическая «трансцендентная функция» протекает из соединения содержаний сознательного и бессознательного личности [13-16], а **организационная «трансцендентная функция»** – из соединения «светлой» и «тёмной» сторон организационной культуры, тенденций к упорядочиванию – интеграции компонентов СОС и тенденций к их разрушению – дезинтеграции. **Трансценденция** способствует санации – повышению устойчивости СОС и поддержанию соответствия и взаимосвязи компонентов её начального и приобретённого *потенциала* – способности к созидательной и продуктивной деятельности.

3. 1-й аттрактор: «Целеполагание системы в соответствии с доминирующими ценностями этапов естественного развития – условие интеграции и эволюции СОС»

Нет цели – нет системы.

Освоение синергетического метода управления предполагает, в первую очередь, согласование целей (ценностей) собственника предприятия и всех заинтересованных в бизнесе сторон (собственников, работников и потребителей продукции – услуг).

Цель (результат, который должен быть достигнут) – это причина создания и существования предприятия (СОС). **Целеполагание** во многом зависит от «компетенции основателя-руководителя» предприятия. Цели предприятия могут быть стратегическими, тактическими или оперативными и относиться к управлению различными ресурсами или к событиям (ГОСТ Р ИСО 20121—2014). Цели соответствуют ценностям тех, кто их ставит.

Ценности (важность, значимость, польза, полезность чего-либо) или **система ценностей** (индивидуальные и социальные нормы поведения, потребности) – это ключевые принципы и установки, на которых основывается деятельность предприятия, его персонала и потребителей продукции (услуг). Ценности (факторы изменений) как компас служат ориентиром для выбора направлений деятельности на предприятии и в личной жизни. Ценности определяют взаимоотношение людей, их отношение к продукции, работе и технологиям. Несоответствие ценностей персонала ценностям предприятия, неадекватность целей и их непонимание можно назвать основным дефектом становления предприятия – «Кризисом смысла», приводящим к организационному неврозу.

Миссия (предназначение) – это стратегическая цель организации, которая сформирована на основе объединения интересов – целей и ценностей всех её участников (внешних – потребителей продукции и внутренних – персонала и собственников). Миссия должна дать ответ на вопрос: «Зачем существует предприятие?». Она является интегратором всех компонентов развития предприятия – смыслом создания предприятия. При формировании миссии следует помнить, что цели развития предприятия могут быть достигнуты его собственником и персоналом, если потребитель приобретает необходимую ему продукцию или услугу как ценность (с минимальной ценой и максимальной выгодой). Часто мотивация персонала общей целью является более эффективным средством, чем только финансовые стимулы. Другими словами, миссия является естественным аттрактором становления предприятия, определяющим цель его создания или – 1-й аттрактор: «Целеполагание системы в соответствии с доминирующими ценностями – условие интеграции, формирования и эволюции СОС». Миссию можно сравнить с магнитом, который притягивает и объединяет всех, кто заинтересован в бизнесе предприятия. Из миссии, включающей ценности, рождается стратегия, определяющая подцели, для достижения которых строятся планы и выполняются надлежащие действия (табл. 3.1).

Таблица 3.1

| |
|--|
| 1. Миссия |
| <ul style="list-style-type: none">✓ Ответ на вопрос: «Зачем существует предприятие?».✓ Стратегическая цель организации, которая сформирована на основе объединения интересов (целей) и ценностей всех её участников – внешних (клиентов) и внутренних (персонала и собственников). |
| 2. Ценности |
| <ul style="list-style-type: none">✓ Ответы на вопросы: «Что для предприятия важно? Почему предприятие находится здесь?».✓ Ключевые принципы и установки «здесь и сейчас». |
| 3. Видение идеи реализации миссии |
| <ul style="list-style-type: none">✓ Ответы на вопросы: «Куда хочет прийти предприятие? Чем или каким хочет стать предприятие на каждом этапе его ЖЦ?».✓ Концепция – система взглядов на что-либо с учётом факторов внутренней и внешней среды предприятия на настоящем этапе его ЖЦ и результатов SWOT-анализа. |

4. Стратегия по приоритетным направлениям

- ✓ Ответы на вопрос: «Куда движется предприятие?», «Какова смета доходов и расходов?» и «Как успешно предприятие реализует свою миссию?».
- ✓ Общий комплексный план, обеспечивающий осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации на этапах ЖЦ предприятия, включающий составление «стратегической карты», определение сбалансированной системы показателей (ССП) и бюджета с закреплением ответственности на уровне топ-менеджмента.

5. Действия (процессы)

- ✓ Ответы на вопросы: «Что необходимо делать каждому участнику процессов реализации стратегии?», «Как способствует каждый участник процесса достижению полезного результата?».
- ✓ Процессы реализации стратегического плана с обратной связью – контролем и коррекцией дефектов в работе при достижении ССП и более мелких стратегических целей – компонентов функциональных карт показателей (ФКП).
- ✓ ФКП детализируются до процессов уровня подразделений и отдельных сотрудников с применением технологии оценки ключевых показателей результативности и эффективности – КРІ (Key Performance Indicators) при обязательном закреплении ответственности на среднем и нижнем уровнях менеджмента.

6. Стратегические сбалансированные результаты на настоящем этапе ЖЦ

- ✓ Достижение ССП: финансовый отчёт, оценка удовлетворённости клиентов, отчёт о результативности и эффективности процессов производства, отчёт о мотивации и повышении компетенции персонала, отчёт о цифровизации.
- ✓ Принятие решения о переходе к реализации стратегии предприятия на следующем этапе его ЖЦ или о коррекции принятой стратегии по результатам SWOT-анализа на настоящем этапе ЖЦ.

Стратегические карты и система сбалансированных показателей – это инструменты управления, которые превращают сбалансированную стратегию предприятия в практическую целенаправленную деятельность персонала. Детализация стратегических целей до ФКП с применением *числовых показателей деятельности* – КРІ подразделений и отдельных сотрудников предприятия помогает оценить и разобраться, какие меры нужно принять для улучшения результативности и эффективности на пути к достижению стратегических целей. КРІ, как показатель итогов деятельности по достижению результатов и эффективности, связывает стратегические цели и ССП (ФКП) предприятия с мотивацией (системой вознаграждения) отдельных его сотрудников. В КРІ и соответствующей мотивации сотрудники видят признание своих достижений, что придаёт им смысл и предоставляет возможность самореализации. *«Согласно исследованию, проведенному Hewitt Associates, эффективность деятельности организаций, использующих стратегические карты и карты показателей, на 40% выше, чем у компаний, которые этого не делают»* [17].

Осознание соответствия стратегической цели предприятия личным ценностям меняет отношение персонала к своей работе, которая начинает больше приносить удовольствия и становится источником удовлетворённости. Миссия, являясь системным фактором, может служить эффективным профилактическим средством от «Кризиса смысла (цели)», связанного с «Кризисом стратегии» (неэффективностью выбранной стратегии функционирования организации или её отсутствием). «Кризис цели» проявляется, прежде всего, в состоянии неопределённости (тревоге) персонала организации, когда создаются предпосылки к возникновению общего системного кризиса. *«Потеря смысла»* – это «потеря преданности», которая приводит к росту текучести кадров на предприятии. Именно **неопределённость** является основной причиной принятия неверных управленческих решений, приводящих предприятие к снижению потенциала роста и развития.

Препятствием – барьером для слияния процесса реализации персоналом своего предназначения с миссией предприятия может стать отрицательный опыт – *комплексы*, сформировавшиеся ранее на этапах ЖЦ индивидов, например, при их сопротивлении естественной смене возрастных доминант под действием различных суеверий и архетипических страхов, обостряющихся во время возрастных кризисов. Индивидуальные жизненные

события и взаимосвязанные с ними возрастные кризисы в определённой степени могут служить «маяками» на пути становления личности.

Возрастные кризисы – это закономерные для каждого индивида переходные состояния с положительным или отрицательным исходом на этапах его ЖЦ. Если индивид не решает задачи соответствующего этапа ЖЦ, у него появляются проблемы общего и психологического рода – комплексы (отрицательный опыт), что необходимо учитывать при управлении персоналом и разрешении конфликтных ситуаций.

Определить и устранить причины «сопротивления» становлению личности – комплексы на этапах её ЖЦ можно, например, применяя компьютерные программы «Анти-стресс и Маски» и «Профилактика стресса «Евразия». Интеграция не позволяет менеджерам тратить энергию на «сопротивление», а способствует повышению их эффективности.

Возрастные кризисы хорошо изучены многими психологами, краткое их описание, приведенное ниже, может быть полезным не только для понимания причин отрицательного опыта личности, но и для лучшего понимания причин возрастных кризисов бизнес-организаций [18].

1-й этап ЖЦ «Утробный» (от -9 мес. до 0) – это этап превращения яйцеклетки после её оплодотворения в зрелый и готовый к рождению плод.

| Особенности возрастного кризиса (от -9 мес. до 0) |
|---|
| Кризис внутриутробного развития эмбриона. Тяжелые условия жизни матери (стрессы, вредные привычки и заболевания) могут создать большие проблемы в развитии ребёнка, в том числе и при прохождении им периодов возрастных кризисов. Задачи. Обеспечение комфортных условий для будущей матери ребёнка, подготовка её к родам. |

2-й этап ЖЦ «Детство» (от 0 до 16 лет) – это период дезадаптации и адаптации, проявления темперамента и начала развития функций сознания, защиты и копинг-поведения, обучения управлению самим собой. Он условно делится на два периода: «Детство 1», «Детство 2».

| Особенности возрастного кризиса (от 0 до 16 лет) |
|--|
| <p style="text-align: center;">Период «Детство 1» (от 0 до 7 лет)</p> <p>Возраст 0-1мес. Кризис новорожденности. Кризис имеет безусловный рефлекторный характер, основное его проявление – это плач. Задачи. Постепенная адаптация к изменению в среде обитания.</p> <p>Грудной возраст (10 дней - 1 год). Кризис одного года. Этот кризис характеризуется двигательной активностью и ограничениями – запретами со стороны родителей. Протест в форме эмоциональных взрывов – аффектов. Отстаивание своего права на свободу выбора действий и их оценку. Задачи. Привыкание и осознание дозволенного и запретного.</p> <p>Раннее детство (1-3 года). Кризис трех лет. Этот кризис характеризуется повышением интереса к своему образу в глазах окружающих и сопровождается симптомами: негативизм, упрямство, строптивость, своеволие, протест-бунт, симптом обесценивания, деспотизм. Формируется поведенческий комплекс «гордость за достижения». Интуитивное целеполагание. Задачи. Осознание себя как субъекта действия, опосредованное общение с взрослым – соответствие формуле «ребенок-предмет-взрослый», овладение речью, познание в игре правил поведения (социальных ролей).</p> <p>Первое детство (4-7 лет). Кризис семи лет. Кризис характеризуется действиями, связанными с личными чувствами и переживаниями. Учащается спор с родителями; непослушание как отказ от привычных дел и обязанностей; демонстративная «взрослость», иногда вплоть до карикатуры; обостренное внимание к своему внешнему облику и одежде, главное, чтобы не выглядеть «как маленький». Иногда упрямство, требовательность, напоминание об обещаниях, капризы, обостренная реакция на критику и ожидание похвалы. Ребенок не владеет своими чувствами. Развивается потребность в социальном функционировании, способность к занятию значимой социальной позиции. Задачи. Выделение себя как обособленной личности, чувство самостоятельности. Дифференцировка внутренней и внешней сторон личности, уход непосредственности ребенка. Проявление внутреннего мира через призму интеллекта, формирование внутренней речи. Смена ведущей деятельности.</p> |

Период «Детство 2» (от 7 до 16 лет)

Второе детство (7-12 лет).

Кризис отрочества (предподростковый). Глубокий мотивационный кризис (содержательные мотивы учения зачастую отсутствуют, не сформированы); падение успеваемости, снижением работоспособности, дисгармоничностью во внутреннем строении личности, рефлексивный «оборот на себя», ориентировка на себя, на свои качества, умения как основное условие решения разного рода задач. Общение со сверстниками начинает определять многие стороны личностного развития. Симптомы: снижение продуктивности, негативизм.

Задачи. Переход от учебной деятельности к интимно-личностному общению со сверстниками и, как следствие, стремление к самоутверждению, интерес к чувствам и переживаниям других людей, овладение своими мыслительными процессами.

Подростковый возраст (13-16 лет).

Подростковый кризис – пубертатный. В основе пубертатного кризиса лежит изменение функции эндокринной системы организма, что ведет к появлению вторичных половых признаков, наступлению менструаций у девочек и появлению поллюций у мальчиков. Общий обмен веществ в организме становится интенсивным, но неустойчивым, лабильным. Начало становления личности и ценностно-смысловая регуляция своего поведения.

Задачи. Психическая жизнь подростка очень сложна и неустойчива и требует от педагогов, врачей и родителей большого такта и выдержки. Происходит оформление личности, мировоззрения и отношения к миру.

3-й этап ЖЦ «Молодость» (от 16 до 30 лет) – это период самореализации (реализации своих индивидуальных особенностей). Он условно делится на два периода: «Молодость 1», «Молодость 2».

Особенности возрастного кризиса (от 16 до 30 лет)

Период «Молодость 1» (от 16 до 21 года)

Период «Молодость 1».

Кризис юности (16-20 лет). Кризис связан с установлением новых норм поведения, нарушением собственных норм и актуализацией чувства вины; происходит формирование собственной модели личности, которая часто приводит к кризису идентичности (или к обретению взрослой идентичности, или к задержке в развитии – инфантильности).

Задачи. Дифференциация способностей, самоопределение, первоначальный выбор жизненного пути.

Период «Молодость 2» (от 21 до 30 лет)

Период «Молодость 2».

Кризис молодости (23-26 лет). Кризис связан с потребностью самостоятельного выбора профессии и жизнеутверждением, с началом супружеской жизни и рождением ребёнка. Ранее выбранный жизненный курс перестает удовлетворять. Появляется непонятное чувство беспокойства, неудовлетворенности тем, что есть, смутное ощущение, что могло быть по-другому, что упущены какие-то возможности, и изменить уже ничего нельзя.

Задачи. Осознание не абсолютности и не константности жизненного курса – исчезновение страха менять что-либо, осознание возможности начать все заново.

4-й этап ЖЦ «Индивидуальная зрелость» (от 30 до 45 лет) – это период индивидуации (интеграции личности), устранения внутренних преград – «сопротивления» для личностного роста.

Особенности возрастного кризиса (от 30 до 45 лет)

Период среднего активного возраста.

Кризис середины жизни (40-45 лет). Кризис выбора из альтернативных возможностей и поиска смысла жизни, многие оказываются на перепутье; кто не находит его, могут «опуститься» или, например, как некоторые «творческие» люди – уйти из жизни; переоценка ценностей и самоопределение в новых условиях жизни с учетом реалий может привести к разводу и смене образа жизни (смене приоритетов и места работы). У женщин возникает чувство уходящей молодости «последний шанс», т. к. часто к ним обращаются как к «женщинам», а не «девушкам».

Задачи. Осознание ответственности за содержание своей жизни. Коррекция плана жизни с высоты накопленного опыта. Оценка собственных достижений и социальных ожиданий. Для мужчин задачей становится поиск плюсов в своей работе, оценка своего социального статуса. Женщинам важно знать, чувствовать свою прежнюю привлекательность, находить достоинства своего нынешнего статуса. Принятие себя и своей жизни.

5-й этап ЖЦ «Социальная зрелость» (от 45 до 55 лет) – это период стремления к самоактуализации и социальной зрелости – стремления к интегральному критерию качества развития личности (физиологическому, психоэмоциональному, интеллектуальному и духовному).

| Особенности возрастного кризиса (от 45 до 55 лет) |
|--|
| <p>Период «осмысленной зрелости». Кризис зрелости (45-50 лет). Кризис связан с переоценкой результатов своей жизни, которая может привести к пониманию, что жизнь пролетела безрезультатно и время уже потеряно; признаки потери «молодости» и беспокойство о будущем своих детей, неудовлетворённость карьерой и браком могут привести к потере здоровья и депрессии. Переживание чувства нетождественности самому себе, того, что стал иным. Проблема убывающих физических сил и привлекательности. Близкое окружение и личная жизнь становятся важны как никогда. Задачи. Смена установки самоутверждения на самореализацию и раскрытие собственного потенциала. Вклад в развитие и раскрытие потенциала будущего поколения. Мужчинам необходимо найти область для компенсации своих убывающих сил: спорт, увлечения – то, что даст ему почувствовать себя снова сильным значимым мужчиной. Для женщин важным становится карьерный рост будущего поколения. Жизненные коррективы. Время начинать жить своей жизнью, как самому хочется. Обретение целостности. Кризис 50-55 лет. Возраст «осмысленной зрелости». Ощущение отсутствия важных дел и интересов, следовательно – горечь и разочарование в прожитой жизни. Задачи. Умение найти новые перспективы, не обесценивая прежних заслуг, новые сферы приложения для своего жизненного опыта, мудрости, любви, творческих сил. Почувствовать удовольствие от собственной жизни, обрести мудрость.</p> |

6-й этап ЖЦ «Оптимальная зрелость или старость» (от 55 до 90 и более лет) – это период самоактуализации (достижения высшей цели эволюции – полной реализации своего потенциала личности с возможным выходом за осознанные границы) или старения.

| Особенности возрастного кризиса (от 55 до 90 и более лет) |
|--|
| <p>Период «Старение 1» (от 55 до 60 лет) — это период переходного возраста, снижение интереса к профессиональной деятельности и карьере, подготовка к пенсии и падение активности из-за снижения стрессоустойчивости организма. Кризис переходного возраста (60 лет). Этот кризис чаще связан с переоценкой себя в профессиональном плане и уходом на пенсию, поиском компенсирующих занятий; осознание состояния постоянного ухудшения здоровья и процессов старения может привести к апатии и состоянию полного равнодушия к окружающему миру. Острое чувство одиночества. Задачи. Смена окружения (вхождение в образ пенсионера), общение с детьми и внуками. Поиск себя в новом качестве и новом посильном, интересном деле.</p> |
| <p>Период «Старение 2» (от 60 до 74 лет) — это время выхода большинства людей на пенсию, проблем с адаптацией к пассивной деятельности и снижения иммунитета (стрессоустойчивости). Кризис старости (в 74 года и старше). Этот кризис связан в основном с ощущением приближения смерти, с тяжестью суммы всех пережитых стрессов и невозможностью восстановления сил; чувство покинутости близкими, постоянные болезни и бессилие могут привести к срыву и внезапной смерти. Смена отношений с родственниками (опека либо эксплуатация времени пенсионера). Стремление всяческими путями подтвердить чувство собственного достоинства. Задачи. Досуговое увлечение и хобби, не желательна их частая смена, необходимо найти что-то свое, оптимизация общения.</p> |
| <p>Период «Старение 3» (от 74 до 90 лет) — этот период наступает для тех, кто сберёг своё здоровье и имеет к этому генетическую предрасположенность. Кризис позднестарческий. Переосмысление жизни, подготовка к смерти. Порой стремление приукрасить свою жизнь – частые попытки цепляться (вспоминать) за все хорошее, что было (и чего не было) в его жизни. Задачи. Обретение покоя, осознание, что оставляешь после себя что-то хорошее, достойное, покаяние в чем-либо недостойном.</p> |
| <p>Долгожители (более 90 лет) предпочитают низкокалорийную пищу, сбалансированный рацион, натуральные продукты, а также не сторонятся физической нагрузки. У долгожителей относительная стабильность всех параметров на достигнутом качественном и количественном уровне, в том числе за счёт компенсаторно-старческих процессов. Кризис долголетия. Старческая усталость. Иногда гордость (эгоистичная), что «я - долгожитель».</p> |

Задачи. Найти силы для активности. Сохранение здоровья, обретение чувства здоровья – «чувства жизни», умеренность.

Разрушению комплексов – трансформации отрицательного личного опыта на этапах ЖЦ способствует повышение компетентности – формирование правильного видения у персонала на то, каким должно стать предприятие. Осознание видения и миссии предприятия снижает уровень неопределённости у персонала и риски возникновения кризисной ситуации, побуждает его делать то, что соответствует ценностям организации – «светлой стороне» организационной культуры. В противном случае индивидуальные комплексы персонала будут только усиливать «тёмную сторону» организационной культуры и дезинтеграцию предприятия.

Осознание персоналом стратегической цели (миссии) предприятия и адекватных компонентов структуры её подцелей, соответствующих индивидуальным ценностям (потребностям) большинству менеджеров и сотрудников на каждом этапе ЖЦ нередко позволяет им, достигая целей предприятия, успешно решать личные проблемы самореализации. В таких случаях работа для менеджеров и сотрудников становится призванием, т. е. тем, для чего они были рождены [19].

Стиль менеджмента на предприятии отражает такие личностные и групповые характеристики, которые идут от природы социального развития и определяются в основном индивидуальными особенностями сознания и подсознания менеджеров. Стопроцентное совпадение целей предприятия и всего его персонала по определению быть не может, т. к. каждый человек имеет свои индивидуальные особенности и потребности. Поэтому *индивидуальные внутренние конфликты* – причины стресса (напряжённости в межличностных отношениях) неизбежны и могут вызывать невроз у менеджеров и сотрудников предприятия. Разрешить эти конфликты можно, например, учитывая не только профессиональную подготовку, но и *типологические особенности* каждого менеджера и сотрудника при приёме их на работу, а также – при формировании подразделений. Типологические характеристики личности определяют её индивидуальный стиль управления (менеджмента), предрасположенность к выполнению функциональных обязанностей и наиболее эффективную систему индивидуальной мотивации. Следует помнить, что:

- «Управление – это форма проявления внутренней, глубинной социально-психологической программы, заложенной в человеке» [20].
- «Управление – это не контроль, это постоянное стимулирование людей к совершенствованию» [17].

Способности персонала ограничены врождёнными характеристиками каждой личности, приобретённой компетенцией и комплексами. Врождённые характеристики можно определить, используя какую-либо известную типологию личности, например, предложенную К. Г. Юнгом [13-16] и успешно применяемую для устранения неврозов личности в методе «Евразия» [18].

Упрощённая «юнговская модель» сознания человека определена четырьмя функциями восприятия и переработки информации:

- *Функция ощущения* (сенсорика – **S**, Sensing) характеризует процесс восприятия информации с помощью пяти органов чувств (ощущения: зрительные, слуховые, осязательные, вкусовые, обонятельные), когда опыт, выгода, комфорт, здравый смысл, реальность и практичность являются основными критериями для последующего принятия решения. Менеджеры и рядовые сотрудники с ведущей функцией сознания сенсорика (S) в большей степени ориентированы на функции (отдельные операции) и на то, что происходит «здесь и сейчас».
- *Функция чувства* (этика – **F**, Feeling) характеризует процесс обработки информации, в основе которого лежит этический подход, эмпатия, гуманность, сочувствие, жалость, взаимоотношения, ненависть, и другие чувства (эмоции). Менеджеры и рядовые сотрудники с ведущей функцией сознания чувство (F) в большей степени ориентированы на процессы (социальные взаимоотношения) и на эффективность.

- *Функция мышления* (логика – **T**, Thinking) характеризует познавательный процесс мысли, в основе которого лежат четкие законы и принципы, т. е. определенные данные и факты – причины. Менеджеры и рядовые сотрудники с ведущей функцией сознания логика (T) в большей степени ориентированы на проекты (задачи) и на результативность;
- *Функция интуиции* (**N**, Intuitive) характеризует восприятие информации с помощью бессознательного «шестого чувства», когда принятие решения основывается на «внутреннем голосе» бессознательного – предчувствии или инсайте. Менеджеры и рядовые сотрудники с ведущей функцией сознания интуиция (N) в большей степени ориентированы на цели (интеграцию) и на то, что может произойти «в будущем».

По Юнгу, только ведущая функция производит впечатление нормальности, тогда как остальным (вспомогательным и подчинённым) присущи инфантильные и примитивные – аномальные свойства, особенно это характерно для *подчинённой функции* – противоположной ведущей функции сознания. Все четыре функции модели сознания необходимы человеку для полной ориентации – целостного видения для принятия решений:

- **S** – *сенсорика* сообщает о том, что вещь есть, т. е. отвечает за сведения об объективном существовании вещи – о реальности;
- **F** – *этика* сообщает о том, какова ценность вещи, т. е. отвечает за определение, является ли вещь важной или не является таковой;
- **T** – *логика* сообщает о том, что за вещь, т. е. обеспечивает познание и суждение о вещи;
- **N** – *интуиция* сообщает о том, чего вещь стоит, т. е. отвечает за угадывание её скрытых возможностей.

Сочетания доминирующей и вспомогательной функций сознания определяют *профессиональную предрасположенность* – тип установи личности на определённый вид деятельности:

- **ST** – *установка на дело и героизм*, характеризующая склонность к практической деятельности и реалистичность во взглядах и поступках, а также настрой на изменение и улучшения окружающего мира – смелость делать то, что нужно, свойственна «управленцам», направлена на результативность (решение задач, реализацию проектов) и функции здесь и сейчас;
- **SF** – *установка на сервис и добро*, характеризующая настрой на неформальные связи и радости жизни, на групповое взаимодействие и улучшение качества жизни, свойственна «социалам», направлена на эффективность (социальные взаимоотношения, процессы) и функции здесь и сейчас;
- **NT** – *установка на анализ и познание*, характеризующая склонность личности к научно-исследовательской деятельности – к поиску причин событий и истины (правды), свойственна «сайентистам», направлена на результативность (решение задач, реализацию проектов) и цели в будущем;
- **NF** – *установка на духовность и совершенство*, характеризующая настрой на переживания и создание красоты, на поиск душевной гармонии и идеалов, свойственна «гуманитариям», направлена на эффективность (социальные взаимоотношения, процессы) и цели в будущем.

Доминирование параметров бессознательного стремления человека во внешний мир и движения его внутрь определено К. Г. Юнгом соответственно, как *экстраверсия* – **E** (Extraverted) и *интроверсия* – **I** (Introverted). Все психологические функции восьми типов личности с учётом доминирующей направленности (ES, EF, ET, EN, IS, IF, IT, IN) К.Г. Юнг разделил на два противоположных класса: *рациональные* – **J** (при принятии решений доминируют функции переработки информации: мышление – T и чувство – F) и *иррациональные* – **P** (при принятии решений доминируют функции восприятия информации: интуиция – N и ощущение (сенсорика) – S).

Для самостоятельного определения своей ведущей функции сознания можно задать себе всего три вопроса: «Что мне дается легче всего? Чем чаще всего я обычно занимаюсь? Что мне дается трудней всего?» Полученные ответы можно сравнить с краткой характеристикой «юнговских психологических типов» и определить свою ведущую функцию [13]:

- **Экстравертивное мышление (ET)** этого типа людей направляет процесс их суждения на внешние объекты, факты, при этом объективное ориентирование получает некоторый перевес. Его жизненные проявления находятся в зависимости от интеллектуальных выводов, т. е. он подчиняется выведенной им же формуле (правилу) и считает, что окружающие должны ей тоже подчиняться. Среди людей этого типа нередко встречаются энциклопедически образованные люди, реформаторы, публичные обвинители и пропагандисты, занимающие четкую позицию. Если у этого человека примитивно узкая «формула», то он является, как правило, тираном, самодовольным критиком, брюзгой, догматиком. От таких типов часто страдают члены их семей. Невроз перерастает в агрессивность.
- **Экстравертивное чувствование (EF)** этого типа людей определяет объект, как детерминанту. Для него характерно прекрасное и гармоничное общение. То, что он не может почувствовать – не может и осмыслить, при этом подавляется мышление (логика), т. к. оно мешает чувствовать. Он легко входит в доверие и адаптируется. Если это женщина, то она, как правило, может полюбить только подходящего ей мужчину, отвечающего принятым требованиям. Основная форма невроза для такого типа – истерия, с характерным для неё инфантильно-сексуальным миром бессознательных представлений. Как следствие – стремление к изменам и «новым» чувствам, переживаниям.
- **Экстравертивное ощущение (ES)** – это ощущение, которое зависит в большей степени от объекта. Человек этого типа – самый большой реалист, очень часто пользуется своим опытом. Его желания направлены на конкретное получение физического наслаждения, что взаимосвязано с его моралью. При незначительной акцентуации – это человек осязаемой действительности, без склонности к рефлексии и без властолюбивых намерений. Не лишен любезности, нередко это веселый собутыльник или эстет, обладающий изысканным вкусом. Он подбирает очень хорошую (практичную) одежду в соответствии со своими средствами. Этот тип людей хорошо ощущает и взаимодействует с внешним миром, все замечает и на все обращает внимание. При заметной (значительной) акцентуации человек такого типа превращается в грубого искателя наслаждений или в беззастенчивого рафинированного эстета. Он способен к проявлению насилия, ревности. Ему свойственны различные фобии. Нередко у таких людей развивается хитрое крючкотворство, мелочная мораль, суеверная религиозность с ритуалами. Неврозы людей этого типа трудно лечить только разговорами, необходимо использовать эффективные «нажимы» – убеждения.
- **Экстравертивная интуиция (EN)** – это активный творческий процесс, связанный с бессознательным восприятием. Психологическое приспособление, основанное на интуиции, у такого типа людей подавляет ощущение. Экстравертивная интуиция – это интуиция возможностей, способствующая тому, что человек такого типа не пребывает там, где общепризнанные, реальные ценности, а там, где имеются возможности. Он задыхается в стабильных, устоявшихся условиях, часто хладнокровно все бросает и хватается за новое. Среди представителей этого типа много биржевых дельцов, бизнесменов, продюсеров, инициаторов и политиков. Большая опасность для таких людей состоит в том, что они быстро растрачивают свои силы (живут недолго). Они часто предчувствуют свои заболевания и опасность. При неврозе человек этого типа подпадает под власть бессознательного

принуждения, педантичного резонанса и умничанья. Для него характерны ипохондрические, навязчивые идеи, фобии и различные, необъяснимые телесные ощущения.

- **Интровертивное мышление (IT)** связано с некоторой субъективностью, т. к. к фактам этот тип относится со сдержанностью и использует их только для какого-либо доказательства, а не ради их самих. Люди такого типа склонны к втискиванию фактов в форму своего образа или к их игнорированию, если они мешают им развернуть их фантастические образы. При выработке идей они стараются их углубить, а не расширить. Их суждения холодны, непреклонны. Они ни с чем не считаются. Для них любое дело следует начинать с очистки мозга от хаоса. Нередко это молчаливые жертвы честолюбивых женщин, холостяки-мизантропы с сердцем ребенка, с опаской относящиеся к женщинам. При сильной акцентуации мышление таких людей нередко бесплодно, и можно охарактеризовать как создание теорий ради теорий. Они не любят критики, не гибки и косны в своем мышлении (консерваторы). Невроз у таких людей сопровождается внутренним изнурением и мозговым истощением и носит характер психастении.
- **Интровертивное чувство (IF)** не позволяет человеку приноровиться к объективному, а ставит субъект над объектом. Люди такого типа часто молчаливы и труднодоступны. Чтобы сблизиться с ними, нужно определенное мастерство, они малообщительны и малоподвижны. Внешне они холодны и равнодушны, но чувства, которые они испытывают, очень сильны и постоянны. Устанавливая стандарты поведения в коллективе, они влияют на свое окружение и держатся с достоинством. При акцентуации женщины этого типа проявляют беззащитное честолюбие. Их невроз проявляется в коварной жестокости, неврастеничности, при этом сильно страдает физическое здоровье (анемия и т. п.).
- **Интровертивное ощущение (IS)** состоит в том, что рядом с ощущаемым объектом стоит субъект и вносит свою поправку в объективное раздражение, что иногда приводит к полному подавлению чисто объективного воздействия. Интровертивное ощущение способствует постижению глубины, а не поверхности психологического мира, оно позволяет человеку такого типа ориентироваться больше по субъективной части ощущения, вызванной объективным раздражителем, у него вытеснена интуиция. Люди такого типа обычно спокойны, пассивны, им свойственно разумное самообладание. По его взгляду трудно понять, о чем он думает. Кажущаяся его медлительность обманчива, он может быть взрывным и резким. При акцентуации у таких людей складываются отвратительные представления об объектах. При неврозе истерические черты уступают симптомам истощения.
- **Интровертивная интуиция (IN)** направлена на внутренние объекты и воспринимает все, что происходит на дальних планах сознания. Интровертивная интуиция нередко способствует получению данных, связанных с опытом предшествующих поколений, имеющих большое значение для понимания действительности. О людях такого типа нередко говорят, что они обладают пророческим предвидением, это мистики-мечтатели, фантазеры, гении, религиозные пророки, шаманы. Акцентуация уводит людей этого типа от действительности. Неврозы у этих людей проявляются в излишней навязчивости, привязанности к определенным лицам или объектам.

К.Г. Юнгом отмечалось [13], что для экстравертивных типов (E) опасность заключается в том, что они вовлекаются в окружающие их объекты и полностью в них теряются, что влечет возникновение нервных или телесных расстройств как компенсации, принуждающей их к недобровольному самоограничению. У экстравертов (E) *истерия* является наиболее частой формой проявления невроза. А у интровертов (I) типичная форма невроза – *психастения*, сопровождающаяся большой истощенностью, повышенной чувствительностью и хроническим утомлением. Нередко их боязнь перед объектом развивает у них

неспособность отстаивать свое мнение, страх подпасть под чужое влияние, недоверие к новому.

Снизить риск развития невроза у менеджеров при относительном удовлетворении их базовых (физиологических, в безопасности и материальных) потребностей можно, если создать на предприятии условия для удовлетворения их индивидуальных высших и метопотребностей, определяющих соответствующее целеполагание. *Восемь особенностей удовлетворения высших и метапотребностей человека* в зависимости от его доминирующих функций сознания приведены ниже [12]:

ET – *удовлетворение потребности в принадлежности и любви (в социальных контактах)* через совместную деятельность людей по определенным правилам, приносящим общественное благо; *удовлетворение потребностей в уважении (почитании)* через завоевание авторитета, как человека принципиального, справедливого, объективного, способного к самопожертвованию ради своих убеждений; *удовлетворение познавательных потребностей* через приведение объективных фактов и логически сформулированные выводы; *удовлетворение эстетических потребностей* через порядок, ясность, четкость и обобщение.

EF – *удовлетворение потребности в принадлежности и любви (в социальных контактах)* через прекрасное, гармоничное общение с теми, кто отвечает принятым сейчас в обществе требованиям; *удовлетворение потребностей в уважении (почитании)* через демонстрацию своей близости к «высокому – избранному» кругу; *удовлетворение познавательных потребностей* через чувства и эмоции; *удовлетворение эстетических потребностей* через хороший вкус и оценку, красивые чувства и гуманитарную направленность, изысканную красоту.

ES – *удовлетворение потребности в принадлежности и любви (в социальных контактах)* через физические наслаждения и подчинение себе других; *удовлетворение потребностей в уважении (почитании)* через реальный опыт и подчеркивание своей власти; *удовлетворение познавательных потребностей* через реальные ощущения и физические наслаждения; *удовлетворение эстетических потребностей* через изысканный вкус, завершенность выгодой и реальной пользой, подчеркиванием своих дипломатических и коммерческих способностей.

EN – *удовлетворение потребности в принадлежности и любви (в социальных контактах)* через общение с теми, кто способен поддержать его творчество и новые идеи; *удовлетворение потребностей в уважении (почитании)* через свои творческие достижения и быстрое приспособление к новому; *удовлетворение познавательных потребностей* через активный творческий процесс и оценку возможностей; *удовлетворение эстетических потребностей* через творчество и реализацию идей, новые возможности, идеи и импровизацию.

IT – *удовлетворение потребности в принадлежности и любви (в социальных контактах)* через общение с теми, кто соответствует его идеалу, предан и не критичен; *удовлетворение потребностей в уважении (почитании)* через принадлежность к группе своих преданных сторонников и в определенном влиянии на них; *удовлетворение познавательных потребностей* через субъективные и непреклонные суждения, доказательства; *удовлетворение эстетических потребностей* через структуру, симметрию, схемы и классификации.

IF – *удовлетворение потребности в принадлежности и любви (в социальных контактах)* через заботу о близких и помощь нуждающимся; *удовлетворение потребностей в уважении (почитании)* через признание близкими и окружающими его людьми полезности и через хорошее отношение с ними; *удовлетворение познавательных потребностей* через субъективные, внутренние переживания и честолюбие; *удовлетворение эстетических потребностей* через гармонию, пунктуальность, гуманизм и психоэмоциональную удовлетворенность.

IS – *удовлетворение потребности в принадлежности и любви (в социальных контактах)* через общение с теми, от кого можно получить выгоду; *удовлетворение потребностей в уважении (почитании)* через накопление материальных ценностей, разумное

самообладание и власть; *удовлетворение познавательных потребностей* через постижение пользы от идеи, субъективные ощущения и комфорт; *удовлетворение эстетических потребностей* через создание комфорта для себя и ближнего окружения, достижение спокойствия и удобства.

IN – *удовлетворение потребности в принадлежности и любви (в социальных контактах)* через гениальность, прогноз и уступчивость; *удовлетворение потребностей в уважении (почитании)* через услужение и пророчество; *удовлетворение познавательных потребностей* через предвидение и мечты; *удовлетворение эстетических потребностей* через вежливое и гармоничное взаимодействие, фантазии и увлеченность новой идеей.

Сочетания функций личного бессознательного (**Е-И, J-P**) определяют типы темпераментов – различные темпы деятельности личности. Их знание даёт возможность нахождения *оптимально-индивидуального типа регуляции времени и активности личности* для своевременного её включения в социальные процессы (по К. А. Абульхановой-Славской) [12, 18] и *снижения риска десинхронизации*:

- **ЕJ – рациональный (рассуждающий) экстраверт**, активный тип больше соответствует темпераменту, характеризующему пролонгированную (длительную) организацию времени, соотносённую со смыслом жизни – чёткой жизненной позицией и реализуемой концепцией, с логикой общественных тенденций и глубоким в них проникновением, практической творческой регуляцией (созидательно-преобразующий тип регуляции времени, активно-продолгованный уровень активности);
- **EP – иррациональный (воспринимающий) экстраверт**, подвижный тип больше соответствует темпераменту, характеризующему непродолгованную регуляцию времени, краткосрочную активную и направленную организацию течения событий, своевременное и эффективное включение в них без оценки последствий, соотносящееся с событийным временем, а не временной логикой развития внешних и внутренних тенденций (функционально-действенный тип регуляции времени, активно-ситуативный уровень активности);
- **IJ – рациональный (рассуждающий) интроверт**, малоподвижный тип больше соответствует темпераменту, характеризующему ограниченные пролонгированные (длительные) тенденции практической организации времени, которые обнаруживаются только в интеллектуальной, творческой и духовной жизни – в восприятии её сложности и противоречивости, что сопровождается его пассивностью, отсутствием инициативы и ответственности из-за неспособности найти адекватное время и место для их активного проявления (созерцательный тип регуляции времени, пассивно-продолгованный уровень активности);
- **IP – иррациональный (воспринимающий) интроверт**, пассивный тип больше соответствует темпераменту, характеризующему ситуативность поведения – зависимость организации времени от обстоятельств и событий, неспособный успевать за временем и неспособный к последовательной организации мероприятий (программировать наступление и предвидеть точное время их осуществления), а также к проявлению инициативы (стихийно-обыденный тип регуляции времени, пассивно-ситуативный уровень активности).

Обозначения *16-ти типов личности* по Майерс-Бриггс [21]: 1-я буква E – экстраверсия или I – интроверсия; 2-я буква S – сенсорика или N – интуиция; 3-я буква T – логика или F – этика; 4-я буква J – рациональность (доминирует решение) или P – иррациональность (доминирует восприятие). Соционические обозначения 16 ТИМов по Аушре Аугустинавичюте [22-23]: 1-я буква – ведущая (доминирующая) функция; 2-я буква – дополнительная (вспомогательная) функция (Л – логика или Э – этика, С – сенсорика или И – интуиция); 3-я буква – интроверсия (И) или экстраверсия – (Э).

Например, **ESTJ** – экстраверт, сенсорик, логик, рационал или **ЛСЭ** – логико-сенсорный экстраверт.

В «юнговской типологии» принято, что каждой из четырех функций (S, N, T, F) целостной структуры модели сознания человека соответствует свой *информационный канал* и соответствующая доминирующая ориентация вовне (E) или вовнутрь (I):

- **в первом канале** находится ведущая (доминирующая) функция, которая определяет информационную субъективность личности – её подход к миру (стратегию), «активность» и адаптивность;
- **второй канал** занят вспомогательной функцией «активности», характеризующей продуктивность и творческую направленность (тактику) личности (во втором канале может быть S – сенсорика или N – интуиция, если в первом канале F – этика или T – логика, в противном случае наоборот);
- **третий канал** занят менее развитой вспомогательной функцией, уязвимой для внешнего воздействия – противоположной функции второго канала, и часто являющейся причиной тревоги и «сопротивления»; функцией определяющей дополнительные возможности личности;
- **в четвёртом канале** находится подчинённая (неосознанная), самая слабая, болевая функция – противоположная функции первого канала, часто вызывающая наибольший дискомфорт – внутреннее «сопротивление», сильный стресс (дистресс) и диссоциацию личности (невроз).

Если в первом канале экстравертированная функция (E), тогда второй, третий и четвёртый каналы заняты менее осознанными интровертированными функциями (I) и наоборот. Например, информационные каналы типа личности **ESTJ** занимают: 1-й канал – ET, 2-й канал – IS, 3-й канал – IN, 4-й канал – IF.

Если врождённые параметры типа личности, определяющие её природные возможности, не реализуются в социуме, жизненный путь этой личности с большой вероятностью не будет зависеть от её самой. У личности, *теряющей смысл жизни*, потенциал развития будет быстро «гаснуть». Каждый человек, зная особенности своего природного типа личности – свой природный потенциал, сам может выбирать индивидуальный темп жизни, совершенствовать свои возможности и следовать своим доминирующим установкам – быть более результативным и эффективным на пути самореализации. Процветание личности в большей степени зависит от успешного использования её *природного потенциала* – способности «быть самим собой».

Индивид не может постоянно «убегать от самого себя» – носить Маску, выполняя социальную роль, не соответствующую сознательным функциям и установкам его природного типа личности. «*Нельзя бороться с тем, кто ты есть*». Несоответствие Маски типу личности вызывает у человека внутренний конфликт – перенапряжение и истощение ресурсов (дистресс и невроз), т. к. нет идеальных личностей с гармонично развитыми всеми функциями сознания (S, N, T, F) и возможностью одинаково успешно играть роли менеджеров со всеми четырьмя основными типами установок (ST, SF, NT, NF) на разных этапах ЖЦ предприятия.

Применение **компьютерной программы «Антистресс и Маски»** (www.eit-eurasia.ru) может помочь менеджерам предприятия определить их тип личности и доминирующие Маски с учётом возраста, пола и конституции, получить рекомендации для успешного становления личности. Для компенсации дефектов слабых функций типа личности необходимо научиться формировать трансцендентные функции (см. таблица 3.2).

Сформировать **трансцендентные функции** с целью успешной адаптации менеджеров к различным стилям управления на предприятии можно, используя, например, **компьютерную программу «Профилактика стресса «Евразия»** (www.eit-eurasia.ru) [12, 18].

Таблица 3.2

| | |
|--|--|
| <p>Четыре функции восприятия и переработки информации:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) функция мышления (логика – T, Thinking); 2) функция чувства (этика – F, Feeling); 3) функция ощущения (сенсорика – S, Sensing); 4) функция интуиции (N, Intuitive). <p>Пятая – трансцендентная функция «срединный путь» (TR).</p> <p>Четыре функции темперамента:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) экстраверсия – E (Extraverted); 2) интроверсия – I (Introverted); 3) рациональность – J (judging); 4) иррациональность – P (Perceiving). | |
|--|--|

Слова-характеристики 16 типов личностей приведены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

| Типы личностей | Профессиональные характеристики – предрасположенности по Отто Крегеру и Дженет Тьюсон [21] | Профессиональные соционические характеристики – предрасположенности по В. В. Гуленко [22] |
|----------------|--|---|
| ISTJ ЛСИ | «Прирождённый организатор» (исполнительность и порядок, завершённость в срок и в рамках бюджета, атмосфера уважения и порядка) | «Инспектор» – систематизатор (правила, аккуратность, догматизм, репутация, комфорт, стабильность, реставрация порядка) |
| ISFJ ЭСИ | «Всё нужно доводить до конца» (внимательность к деталям, поддержка и спокойствие, порядок и самостоятельность, личные взаимоотношения) | «Хранитель» – гармонизатор (благополучие группы, корпоративизм, территория, ограничение, спасение, от свободы к самоорганизации) |
| INFJ ЭИИ | «Вдохновляющий лидер и последователь» (служение делу, ответственность, спокойствие и сосредоточенность, воодушевление и преданность, ценности) | «Гуманист» – гармонизатор (постепенные улучшения, долг, доброта, воспитание, ответственность, вечные ценности) |
| INTJ ЛИИ | «Независимый мыслитель» (объективность и ясность, возможность перемен и совершенствования, концептуальное и стратегическое мышление, справедливость) | «Аналитик» – систематизатор (логическое развитие системы, анализ, схемы, планирование, реорганизация, отладка и постоянные улучшения) |
| ISTP СЛИ | «Просто сделай это» (практичность, спокойное и безотлагательное решение проблем, ясное мышление, независимость и риск) | «Мастер» – доводчик (технократия, комфорт, удобства, апатия, досуг, выгода при минимальных затратах) |
| ISFP СЭИ | «Судят не по словам, а по делам» (ненавязчивость и внимательность, своевременность, осторожность и поддержка, настойчивость) | «Посредник» – доводчик (благоприятное взаимодействие, удовольствие, расслабление, дружелюбие, замкнутость, возврат к комфорту) |
| INFP ИЭИ | «Будем добрее друг к другу» (ценности, сущность, мораль, взаимоотношения, заботливость, самопожертвование, ответственность) | «Лирик» – отражатель (предчувствовать и корректировать взаимоотношения, мечты, избегание проблем, миролюбие, изящество, смягчение нравов) |
| INTP ИЛИ | «Осмыслить всё» (независимое суждение, решение проблем, беспечность, непритязательность, преобразования, концепции, оптимизация, самостоятельность) | «Критик» – отражатель (системный прогноз и сбалансированность, оптимизация, выжидание, застой, сдерживание и противостояние) |
| ESTP СЛЭ | «Выжать из момента всё» (приспособление, движение по течению, открытость, практичность, энтузиазм, целеустремлённость, свобода) | «Маршал» – неформальный лидер (решительные и силовые действия, инстинкты, ресурсы, прорывы, управленческие структуры) |
| ESFP СЭЭ | «Работать нужно весело» (позитивизм и энергичность, внимательность и реальность, мотивация, увлечение, непринуждённость) | «Политик» – неформальный лидер (взаимовыгодная договорённость, манипуляция, ориентация, анархия, свобода выбора) |
| ENFP ИЭЭ | «Люди важнее всего» (мотивация и вдохновение, энтузиазм, межличностные взаимоотношения, личностный рост) | «Советчик» – генератор идей (мотивация талантов, интерес, дезорганизация, воодушевление, гуманитарная направленность) |
| ENTP ИЛЭ | «Прогресс важнее всего» (подвижность и непостоянство, решения и полезность, воодушевление и целеустремлённость) | «Искатель» – генератор идей (инновации и изобретательство, любопытство, внедрение, находки и решения) |

| | | |
|---------------------------|---|---|
| ESTJ ЛСЭ | «Прирождённый администратор» (ответственность, управление, практичность, верность, честность, открытость, добросовестность) | «Администратор» – двигатель группы (силовое вмешательство и коррекция, озабоченность, труд, достаток, командование) |
| ESFJ ЭСЭ | «Всеобщий доверительный друг» (гармония взаимоотношений, исполнительность, вдохновение, великодушие, ненавязчивость, мотивация) | «Энтузиаст» – эмоциональный вовлечатель (эмоциональное воздействие, заботливость, недооценка, радушие, социальные сети) |
| ENFJ ЭИЭ | «Мастер красноречивых уговоров» (воодушевлённость, мотивация, помощь, гармоничные взаимоотношения, заботливость) | «Наставник» – эмоциональный вовлечатель (мотивация самореализации, бунтарство, организация, сгорание, одержимость, изменение мышления) |
| ENTJ ЛИЭ | «Прирождённый лидер» (спор, истина, концепции, целеустремлённость, требовательность, мотивация, вовлечённость, энтузиазм) | «Предприниматель» – двигатель группы (рискованные инновации, движение, результат, саморазрушение, волнение, капитал, венчурные проекты) |

Особенности организационной культуры предприятия зависят от типологических характеристик его основателя и менеджеров, т. к. их «менталитет – это всеобщая основа поведенческого менеджмента, его элемент, его существенная сторона» [20]. Ведущие функции сознания определяют как тип личности менеджера, так и наиболее соответствующий ему доминирующий элемент стиля менеджмента:

- **SS – авторитарный**, благоприятный при доминировании в подразделении сенсорики (S) и повышенных требований к созданию добавленной стоимости, к распределению ресурсов предприятия при функциональной специализации исполнителей (доминирует оперативная направленность на получение выгоды «здесь и сейчас» – на проявление власти при распределении ресурсов);
- **FF – социальный**, благоприятный при доминировании в подразделении этики (F) и требований к взаимоотношениям менеджеров и собственников предприятия при повышении эффективности регламентированных бизнес-процессов (доминирует тактическая направленность на заботу об этической удовлетворённости клиентов и собственников предприятия, ориентация на человека и эффективность);
- **TT – рациональный**, благоприятный при доминировании в подразделении логики (T) и повышенных требований к результату реализации проектов на предприятии при оптимизации структуры управления (доминирует тактическая направленность на анализ и оптимизацию системы управления, ориентация на задачу и результат);
- **NN – ориентировочный**, благоприятный при доминировании в подразделении интуиции (N) и повышенных требований к разработке инноваций и обучению сотрудников предприятия при разработке концепций и проведении реинжиниринга (доминирует стратегическая направленность на инновации и обучение – «взгляд в будущее» на цели).

Соответствие (синхронизация) менталитета (установки на определённый вид деятельности) менеджеров и менеджмента (умения управлять) обуславливает относительную устойчивость активности и развития предприятия, сглаживает противоречия между его управляемыми и управляющими уровнями, способствует преодолению кризисных ситуаций – организационного невроза [20]. Ниже в таблице 3.4 приведено краткое описание четырёх доминирующих элементов стилей управления менеджеров.

Таблица 3.4.

| Компоненты процесса управления | Доминирующие элементы стилей управления менеджеров [2] | | | |
|--------------------------------|--|---|---|---|
| | SS – авторитарный | FF – социальный | TT – рациональный | NN – ориентировочный |
| Общение | ресурсный метаболизм и манипуляция сотрудниками для личной | энергетический (эмоциональный, чувственный) | объективный информационный метаболизм и поддержание | обмен впечатлениями и идеями, поддержание оптимизма и |

| | | | | |
|---------------------|--|---|---|--|
| | выгоды, авторитарность | метаболизм, эмпатия и почтение | порядка, факты, «ничего, кроме фактов» | принадлежности, толерантность |
| Совещания | для упрочнения позиции – авторитета и власти менеджера при распределении функций между сотрудниками | для создания атмосферы вовлеченности сотрудников в управление организацией и обсуждения их наболевших проблем | для анализа проблем и принятия логических решений при реализации проекта, получение обратной связи | для создания атмосферы праздника или культурного мероприятия, а также для поиска компромисса и альтернатив при адаптации к ситуации |
| Оценка | для подчёркивания своего авторитета и причастности к успеху | для определения причастности к достижению цели бизнес-процессов | для объективного контроля исполнения плана и объективного стимулирования | для уточнения целей и вдохновения сотрудников на решение задач |
| Решения | для контроля, доминирования, повышения авторитета и получения пользы – выгоды | для одобрения и выработки приверженности делу сотрудников и их клиентонаправленности | как своевременный и логичный результат анализа проблемы для повышения конкурентоспособности | для усиления веры в перспективу и цели, для достижения консенсуса на основе альтернатив |
| Цель | направить сотрудников на выполнение функций для достижения оперативных целей предприятия с учётом интересов менеджера и выгодного распределения ресурсов | поддержка сотрудников, получение полезного результата от бизнес-процессов, удовлетворение потребностей заинтересованных сторон, соблюдение правил | достижение цели проекта в соответствии с компетенцией менеджера и организационной структурой управления предприятием, выиграть благодаря стратегии и технологии | выработать у сотрудников веру в коллективные ценности при достижении поставленных целей с помощью церемоний, совещаний, формирования идей и концепций, внедрение инноваций |
| Планирование | получения выгоды «здесь и сейчас» без долгосрочного планирования, упрочнения власти менеджера | стратегия гуманизма и вовлеченности в бизнес-процесс для эффективного достижения поставленных целей | стратегия структурирования и координации действий, направленных на достижение целей проекта – результативности | распределение ответственности по ситуации, обсуждение смысла достижения целей в будущем, импровизация |
| Задачи | создать коалицию для обеспечения поддержки и побед при достижении выгоды, навязывание своей воли | сбалансировать потребности сотрудников с их результатами работы в команде, поддержание хороших взаимоотношений | создать работоспособную организационную структуру и распределить функции для реализации проекта – достижения целей | поддержание доверия и вовлеченности сотрудников для укрепления смысла взаимодействия и интеграции при достижении цели |
| Мотивация | укрепление своей власти, манипуляция и комфорт, жажда одобрения | забота, внимание, похвала и самореализация в команде, справедливая мотивация исполнителей | справедливое премирование за достижение хороших результатов и победу в соревновании | организация творческих встреч и праздников, саморазвитие, предоставление свободы действий |

У четырёх вариантов относительно сбалансированных стилей менеджмента с доминирующими и вспомогательными элементами (**SSTT – деловой, SSFF – сервисный, NNTT – аналитический, NNFF – духовный** [2]) могут быть *подтипы с общими характеристиками*:

- если доминирующими параметрами управления предприятия являются TT или FF, подтипу соответствующего менеджмента свойственна **статичность – JJ** (упорядочение, стабильность, консерватизм, последовательность, минимизация рисков, самоконтроль, путь к успеху через эффективное планирование результатов);
- если доминирующими параметрами управления предприятия являются SS или NN, подтипу соответствующего менеджмента свойственна **динамичность – PP** (импровизация, изменчивость, разнообразие, высокие риски, путь к успеху через гибкость и высокую адаптивность);

- преобладание стратегии предприятия вовне – на рынок (на потребности клиентов, на расширение и децентрализацию структуры управления, на крупномасштабные и ресурсозатратные задачи, широкий спектр услуг, в том числе и для внешних заказчиков с федеративной – чёткой организационной структурой управления) является признаком **экстравертивности** – **ЕЕ** соответствующего подтипа менеджмента;
- преобладание стратегии предприятия вовнутрь – на собственные возможности (на ценности его лидера, на сжатие и централизацию структуры управления, на ограниченные по масштабу задачи, на узкую специализацию услуг, в том числе и для внутренних структур с централистической – слитной организационной структурой управления) является признаком **интровертивности** – **II** соответствующего подтипа менеджмента.

Стиль менеджмента оказывает большое влияние не только на взаимоотношения сотрудников, но и на их отношение с потребителями продукции (услуг) предприятия. *Успешный стиль менеджмента* – это сбалансированный стиль, сохраняющий относительное динамическое равновесие Ян-Инь противоположных его компонентов (SS-NN, TT-FF, EE-II, PP-JJ). При акцентуированном (несбалансированном) стиле менеджмента повышается вероятность акцентуации и проявления «тёмной стороны» организационной культуры предприятия, а у руководителя и менеджеров предприятия часто происходит реактивация *индивидуальных комплексов* – признаков невроза (дезинтеграции).

При возникновении кризисной ситуации последовательность возможного усугубления **дезинтеграции** – **организационного невроза** можно описать тремя этапами:

- 1) *в результате беспокойства (социального волнения и напряжённости) сильной акцентуации «светлой стороны» организационной культуры ведущий элемент доминирующего стиля менеджмента, «активность» которого достигает предела максимума, утрачивает своё предназначение, в системе управления предприятием наступает состояние неопределённости (бифуркации);*
- 2) *первоначальная компенсирующая установка «тёмной стороны» организационной культуры, которая формируется из компонентов противоположных ведущему и вспомогательному элементам доминирующего стиля менеджмента на предприятии, превращается в сверхкомпенсацию, т. е. она переходит в открытое противодействие доминирующей установке «светлой стороны» организационной культуры, проявляя себя негативно;*
- 3) *предприятие подвергается тирании «тёмной стороны» организационной культуры – происходит реактивация комплексов (отрицательного опыта менеджмента), а сбой – дезинтеграция в его функционировании приводит к упадку (износу ресурсов) – организационному неврозу и системному кризису.*

С помощью организационной трансценденции – соединения «светлой» и «тёмной» сторон организационной культуры хорошо устраняются основные причины большинства типов организационного невроза – восстанавливается целостность системного управления предприятием. Для исключения рецидива при санации необходимо диагностировать и устранить невроз на индивидуальном уровне предприятия – у его менеджеров на основе **ассимиляции** – усвоения их сознанием 1-й, 2-й, 3-й функций модели личности с добавлением в воображении результатов ассимиляции по 4-й функции.

Описание предрасположенности к определённой форме управленческой патологии (неврозу) руководителя предприятия, предложенное к. пс. н. Игорем Романовым (*статья «Организация как невроз руководителя. Управленческие патологии»*), было дополнено ниже соответствующими доминантами типов личностей и стилей менеджмента:

1. **Управленческий эгоцентризм** – вид невроза, который нередко бывает у руководителей при акцентуации функции сознания S – сенсорика и чаще при доминирующей установке «на дело» (ST), реже – «на сервис» (SF). Характеристики управленческой патологии: *ключевые решения менеджер принимает единолично, т. к.*

ему кажется, что подчинённые не умеют принимать решения и нести ответственность; при отсутствии руководителя организация парализована – в состоянии неопределённости; инициатива снизу часто наказуема или требует пересмотра; персонал перенапряжён, а менеджер остаётся в одиночестве со своими проблемами; другие аномальные характеристики доминирующего элемента функционально-ориентированного менеджмента SS (авторитарный).

2. **Паранойя руководителя** – вид невроза, который нередко бывает у руководителей при акцентуации функции сознания F – чувство (этика) и чаще при доминирующей установке «на сервис» (SF), реже – «на духовность» (NF). Характеристики управленческой патологии: *создание внешнего врага и объединение против него своей команды; менеджер постоянно ищет неполадки внутри предприятия, например, нарушения поддержания чистоты; навязчивая идея «никому нельзя верить» заставляет менеджера формировать вокруг себя «доверенных лиц», но и их начинает опасаться, повышая требования к безопасности;* другие аномальные характеристики доминирующего элемента процессо-ориентированного менеджмента FF (социальный).
3. **Навязчивые идеи** – вид невроза, который нередко бывает у руководителей при акцентуации функции сознания T – мышление (логика) и чаще при доминирующей установке «на анализ» (NT), реже – «на дело» (ST). Характеристики управленческой патологии: *у менеджера много идей разной степени безрассудства, которые он стремится реализовать в соответствующих проектах; сомнительная адекватность его проектов рыночной ситуации;* другие аномальные характеристики доминирующего элемента проектного менеджмента – рациональный (TT).
4. **Гиперпластичность** – вид невроза, который нередко бывает у руководителей при акцентуации функции сознания N – интуиция и чаще при доминирующей установке «на духовность» (NF), реже – «на анализ» (NT). Характеристики управленческой патологии: *у менеджера постоянно возникают новые креативные решения, которые выводят из себя коллег; не окончив реализацию одного проекта, берётся за новый проект или переделывает заново начатый проект без надлежащего анализа и обоснования; процесс перемен бесконечен;* другие аномальные характеристики доминирующего элемента ситуационного менеджмента NN (ориентировочный).

Патологические состояния психики менеджера неизбежно влияют на поведение его подчинённых, снижая их приверженность целям подразделения и повышая вероятность «потери смысла». **«Потеря смысла»** в работе нередко приводит наиболее компетентных сотрудников предприятия к полной дезинтеграции (неврозу) и к желанию покинуть предприятие, особенно при усилении кризиса, когда топ-менеджеры рассматривают их как *«материал, который необходимо максимально отжать»*.

Правильный выбор руководством стратегической карты, т. е. выбор предприятием своей *естественной «траектории» ЖЦ* – этапов (уровней) эволюционного пути при выполнении миссии может вылечить организацию от невроза – «Кризиса смысла», сбалансировать организационную культуру и устранить управленческую патологию, сделать работу персонала более осмысленной и счастливой. В большинстве своём персонал организации может позитивно реагировать только на варианты стратегий, которые когерентны (соответствуют) настоящему уровню развития организационной культуры предприятия и условиям жизни. Стили менеджмента и варианты стратегий предприятия особенно на начальных этапах ЖЦ во многом зависят от его основателя (руководителя).

Основатель (руководитель) предприятия, прежде всего, руководствуется своими потребностями и свойственной ему установкой на определённый вид деятельности (характеристикой менталитета) с ведущей функцией сознания, часто определяющей его стратегию самореализации. При несоответствии установки руководителя предприятия характеристикам цМема на соответствующих этапах ЖЦ предприятия может возникнуть **конфликт**

«менталитета и менеджмента» – десинхронизация. Эффективный руководитель предприятия с целью компенсации своих слабых функций сознания старается привлечь к совместной работе менеджеров с высоким профессиональным уровнем компетенции, а также оценить их доминирующие потребности и предрасположенности – врождённые установки. После принятия на работу менеджеров руководитель стремится использовать их с учётом приверженности к стратегической цели, обеспечивающей организации развитие на каждом из этапов её ЖЦ. Менее эффективный руководитель предприятия чаще предпочитает сформировать в управлении свиту «клакёров» – идти по пути снижения разнообразия (упрощения) на высшем уровне иерархии управления, повышая вероятность распада системы.

Врождённая индивидуальная установка сознания руководителя (основателя) предприятия часто определяет наиболее естественную – благоприятную для него:

➤ *Сферу деятельности* [2, 21, 24]:

✓ **ST (дело)** – управление производственными процессами, созданием оборудования, механизмов и других средств производства, строительством объектов различного назначения, эксплуатацией и обслуживанием техники и т. п.;

✓ **SF (сервис)** – управление в социальной сфере, чаще в торговле, здравоохранении, снабжении, туризме и т. п.);

✓ **NT (анализ)** – управление научно-исследовательской деятельностью, опытно-конструкторскими разработками, разработкой программ развития, анализом и проверкой экспериментов, маркетинговыми исследованиями, инвестициями, программированием, внедрением ИТ и т. п.;

✓ **NF (духовность)** – управление в сфере искусства, психологии, лингвистики, журналистике, образования, воспитания, рекламы и т. п.

➤ *Стратегию успешной адаптации бизнеса к требованиям рынка* – УЖ (соответствие внутренней и внешней спиралей эволюции) и доминирующие элементы стиля менеджмента на этапах развития предприятия:

✓ **ST (дело) – 1-я стратегическая концепция наилучшей адаптации бизнеса к требованиям рынка – УЖ «Авторитарный капитализм»**, в которой доминирующий и вспомогательный элементы формируют относительно сбалансированный стиль менеджмента деловой – **SSTT** («ориентация на задачу» «здесь и сейчас»). Этой стратегии больше соответствует **организационная культура «Сила»** («активность» определяют жёсткая иерархическая структура, высокоавтократичное лидерство, борьба за контроль и распределение ресурсов; «сопротивление» – чрезмерные алчность, жестокость и насилие). ЖЦ бизнес-организации при выборе стратегии «Авторитарный капитализм» часто начинается с этапа, соответствующего уровню жизни цМема «**Выживание**», и переходит от этапа к этапу в соответствии с динамикой спирали эволюции.

✓ **SF (сервис) – 2-я стратегическая концепция наилучшей адаптации бизнеса к требованиям рынка – УЖ «Рыночный капитализм»**, в которой доминирующий и вспомогательный элементы формируют относительно сбалансированный стиль менеджмента **сервисный** – **SSFF** («ориентация на человека» «здесь и сейчас»). Этой стратегии больше соответствует **организационная культура «Правила»** («активность» определяют дисциплина и обязанности, поддержание порядка, безопасности, процессов и стандартов качества; «сопротивление» – нарушение закона и порядка, запреты на эксперименты и инновации, консерватизм). ЖЦ бизнес-организации при выборе стратегии «Рыночный капитализм» часто начинается с этапа, соответствующего уровню жизни цМема «**Родственные связи**» («**Традиции**»), включающего цМем «**Выживание**», как фоновый, и переходит от этапа к этапу в соответствии с динамикой спирали эволюции.

✓ **NT (анализ) – 3-я стратегическая концепция наилучшей адаптации бизнеса к требованиям рынка – УЖ «Смешанный капитализм»**, в которой доминирующий и вспомогательный элементы формируют относительно

сбалансированный стиль менеджмента **аналитический** – **NNTT** («ориентация на задачу» «взгляд в будущее»). Этой стратегии больше соответствует **организационная культура «Результат»** («активность» определяют компетентность, стратегия, планирование, совершенствование и соревнование; «сопротивление» – элитарность, усиление централизации и неприятие власти, закрытость). ЖЦ бизнес-организации при выборе стратегии «Смешенный капитализм» часто начинается с этапа, соответствующего уровню жизни цМема «**Власть силы**» («**Власть**»), включающего предыдущие цМемы, как фоновые, и переходит от этапа к этапу в соответствии с динамикой спирали эволюции.

- ✓ **NF (духовность) – 4-я стратегическая концепция наилучшей адаптации бизнеса к требованиям рынка – УЖ «Государственный капитализм»**, в которой доминирующий и вспомогательный элементы формируют относительно сбалансированный стиль менеджмента **духовный** – **NNFF** («ориентация на человека» «взгляд в будущее»). Этой стратегии больше соответствует **организационная культура «Согласие»** («активность» определяют консенсус, гуманизм, гармония межличностных взаимоотношений, плюрализм и принятие альтернатив; «сопротивление» – самоуспокоенность, грандиозные проекты и затраты, нерациональные действия и риски). ЖЦ бизнес-организации при выборе стратегии «Государственный капитализм» часто начинается с этапа, соответствующего уровню жизни цМема «**Сила правды**» (**Порядок**), включающего предыдущие цМемы, как фоновые, и переходит от этапа к этапу в соответствии с динамикой спирали эволюции.

Основные компоненты управления ресурсами предприятия и внедрение информационных технологий (ИТ) являются взаимосвязанными компонентами целостной системы менеджмента. Системный кризис может быть вызван «*деформацией*» менеджмента – ненадлежащим управлением любым из основных ресурсов предприятия. Не устранение только финансово-экономических симптомов (показателей) кризиса, например, низких значений «Z-счёта» Э. Альтмана (см. ПРИЛОЖЕНИЕ), а соответствующая **трансформация первопричин дезинтеграции социально-экономической системы обычно приводит к успешной санации предприятия без рецидива**. Системный кризис часто усугубляется с проявлением соответствующих факторов в следующей последовательности:

1. Событие или ряд событий значимых для социально-экономической системы, вызывающих износ (десинхроноз, старение) ресурсов и/или сильный стресс (дистресс – истощение). (**Триггер**)
2. Любое нарушение относительного равновесия (гомеостаза) и/или десинхронизация – несогласованность изменений на предприятии с изменениями во внешней и внутренней среде из-за значимого события, которое часто сопровождается паническим страхом и ростом потока дезинформации, усиливающей состояние неопределённости – *информационный кризис*. (**Потенциальный кризис**)
3. Рост энтропии (неопределённости) в управлении человеческими ресурсами, приводящий к *аномии и девиации* – *социальному кризису* и *организационному неврозу* – «выгоранию» персонала, часто вызывающий снижение продаж и оборачиваемости запасов, приближающее предприятие к состоянию неплатёжеспособности. (**Скрытый кризис**)
4. Ненадлежащее управление производительными силами и маркетингом – *экономический кризис*, характеризуемый сильным износом ресурсов предприятия, резким спадом производства и продаж товара, утратой рентабельности – увеличением убытков и ростом кредиторской задолженности, часто являющийся производной от социального кризиса – нарушения нормального взаимодействия (согласованности) между членами организации. (**Острый кризис**)
5. *Финансовый кризис* – кризис ликвидности и платёжеспособности из-за ненадлежащего управления экономикой, сопровождающийся резким снижением стоимости

финансовых инструментов предприятия – осязаемым дефицитом денежных средств.
(Хронический кризис)

6. *Банкротство с ликвидацией предприятия*, если оно неспособно провести успешную санацию, или *разрешение кризиса* и оздоровление бизнеса. **(Выздоровление или смерть)**

Первые три фактора усугубления кризиса можно назвать неявными его причинами, которые приводят бизнес к точке **бифуркации** (смене установившегося режима работы системы), при этом возможно или уменьшение риска банкротства, или его возрастание – проявление трёх последующих факторов обострения кризиса, особенно при отсутствии «подушки безопасности». Бывают случаи внезапного острого заболевания – проявления *4-го, 5-го и/или 6-го факторов банкротства*, например, от сильного шока (социального потрясения, пандемии и т.п.), обусловленного резким нарушением механизмов регуляции жизнедеятельности (гомеостаза) внутри предприятия или вовне.

Одной из главных целей топ-менеджеров при профилактическом антикризисном управлении является *выявление и исправление аномальных характеристик системы менеджмента*, т. е. своевременная санация – устранение причин «болезни» для предотвращения её усиления, которое может привести к износу ресурсов (хроническому состоянию) и преждевременному старению или банкротству предприятия на любом из этапов его ЖЦ.

Соединение компонентов управления финансами, производством и маркетингом, человеческими ресурсами и информационными технологиями в целостном видении пути развития предприятия на этапах ЖЦ способствует получению положительного синергетического эффекта при реализации его стратегии с использованием, например, «стратегических карт» и цифровых инструментов на каждом уровне управления (стратегическом, тактическом и оперативном). Обобщенное описание доминант «активности» и «сопротивления» системы управления предприятием на этапах ЖЦ может дать менеджерам понимание того, что должно быть и какие *дефекты* (аномальные характеристики) – причины дезинтеграции следует трансформировать, чтобы вернуть предприятие на естественный путь эволюции и выполнения своей миссии.

Ниже приводится пример **обобщённого описания основных нормальных и аномальных признаков (показателей) компонентов управления на шести этапах первого порядка ЖЦ коммерческого предприятия**, основной деятельностью которого является «сервис», с учётом системных принципов перехода с текущего этапа на новый этап развития. То, что является общим в результатах различных методов моделирования процессов эволюции СОС, часто ближе к истине. В ниже приведенном описании этапов ЖЦ предприятия использованы данные, полученные зарубежными и российскими исследователями (Л. Грейнером, И. Адизесом, А. Россели, Гэри Кокинз, Е. Н. Емельяновым, С. Е. Поварницыной, А. И. Кочетковой и др.) с авторскими дополнениями для повышения вероятности положительного результата при реализации **проекта «Управления синергетическими изменениями» (УСИ)**. Описание этапов ЖЦ предприятия может служить базой для системного анализа и подготовки стратегической карты (*сбалансированной системы показателей – ССП, функциональных карт показателей – ФКП и ключевых показателей результативности и эффективности – КРП*) при реализации антикризисных мероприятий и переходе на новый уровень развития бизнеса.

Переход от одного этапа ЖЦ к другому – это преодоление бизнесом возрастных кризисов на основе устранения причин аномалий развития.

Примеры роста сложности (разнообразия) доминант «активности» и «сопротивления» на этапах ЖЦ предприятия (основной деятельностью которого является «сервис»):

1. На первом этапе «Утробный» – на стадии зарождения идеи бизнеса основатель собирает команду – группу единомышленников, и они принимают на себя риск воплощения в жизнь идеи бизнеса *для удовлетворения потребности в получении прибыли*, чтобы стать хозяевами своей судьбы. Из неформальных взаимоотношений и обсуждений бизнес-идеи

начинает формироваться иерархическая структура группы единомышленников. Её основатель обеспечивает высокий уровень креативного драйва, увлекая своих сторонников в процесс разработки и осуществления бизнес-плана, регистрации предприятия и получения финансирования. На этом этапе доминирует **начальный стиль менеджмента – «семейный»**, где основатель:

- **часто играет роль родителя** (ролевая Маска – «заботливая мать с установкой SF», добивающаяся результата уговорами, на основе согласия и создания комфортных условий для единомышленников, или ролевая Маска – «авторитарный отец с установкой ST», соответствующая жёсткому стилю управления, нацеленному на получения результата и чёткое выполнение команд);
- **реже играет роль старшего брата или сестры** (ролевая Маска – «старший брат с установкой NT» соответствующая деловому стилю управления, нацеленному на профессиональное решение задач, деловой этикет и инициативность, или ролевая Маска – «старшая сестра с установкой NF», соответствующая демократическому стилю управления, нацеленному на коллегиальное принятие решений, взаимопомощь и творчество).

Доминирующий (ведущий) и вспомогательный элементы начального «семейный» стиля менеджмента чаще соответствуют установке на определённый вид деятельности типа личности основателя бизнеса (ST – дело, SF – сервис, NT – анализ, NF – духовность).

Таблица 3.5

| | |
|--|---|
| Ориентация на «человеческие отношения» «здесь и сейчас» – SF (сервис) | Ориентация на «человеческие отношения» «в будущем» – NF (духовность) |
| Ориентация на «задачу» «здесь и сейчас» – ST (дело) | Ориентация на «задачу» «в будущем» – NT (анализ) |

Выбранный вариант стратегии бизнеса, например, в рассматриваемом случае, «Рыночный капитализм», в большей степени свойственен основателю с установкой типа личности на **сервис (SF)**. В этом случае стиль менеджмента «семейный» является компонентом организационной культуры «Принадлежность» (доминирующего Фиолетового цМема «Родственные связи» и фонового Бежевого цМема «Выживание»). Под сервисом можно подразумевать не только обслуживание клиентов в бытовой сфере, но и решение проблем клиентов в различных областях его деятельности, включая производство.

Таблица 3.6

| |
|---|
| <p>Доминанты «активности» и «сопротивления» организации на 1-ом этапе ЖЦ «Утробный»:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Целеполагание: Создание коммерческого предприятия – юридического лица для получения прибыли за счёт удовлетворения интересов покупателя предоставлением продукции (услуги), отвечающей его ценностям (выгодой – ценой – обслуживанием). ➤ Структура взаимосвязанных подцелей: <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Управление финансами:</i> бизнес-планирование и поиск ресурсов. ✓ <i>Управление хозяйственной деятельностью</i> (производительными силами и маркетингом): выбор конкурентоспособной технологии создания продуктов (услуг) для реализации идеи бизнеса, разработка концепции маркетинга. ✓ <i>Управление человеческими ресурсами:</i> формирование команды для организации бизнеса из людей, когерентных организационной культуре «Принадлежность» и «Выживание». ✓ <i>Управление информационными активами:</i> использование ИТ для оформления идеи бизнеса и создания предприятия. ➤ Процессы с обратной связью и их компоненты (функции – операции без крайностей): <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>В управлении финансами:</i> <ul style="list-style-type: none"> • разработка финансового плана развития предприятия; • обоснование краткосрочных инвестиций; • доступ к финансовым ресурсам для открытия бизнеса и запуска производства (оказания услуг); • экспертиза бизнес-проекта; • определение суммы требуемых денежных ресурсов и поиск возможности их получения; |
|---|

- привлечение средств личных, соучредителей и заёмных для организации бизнеса;
- бизнес-планирование.
- ✓ *В управлении производительными силами и маркетингом (управление хозяйственной деятельностью – экономикой):*
 - выявление неудовлетворенных требований потребителей или их социальных нужд – поиск пути выхода на целевые рынки (свободной рыночной ниши), связанного с выбором идеи бизнеса (повышением ценности: увеличением выгоды, снижением цены, повышением качества обслуживания);
 - создание концепции продукта (услуги);
 - поиск и привлечение специалистов для подготовки и реализации стадий инвестиционного проекта: разработка концепции, бизнес-планирование, подготовка и согласование проектно-сметной документации;
 - получение разрешения на реализацию проекта (при необходимости);
 - оценка бизнеса конкурентов и значимости внешних факторов;
 - освоение наилучшей технологии реализации идеи бизнеса при положительном значении её ценности;
 - передача приказов в виде просьб;
 - сравнительный анализ и оценка приемлемости конструкции (содержания) и дизайна продукции (услуг);
 - анализ, оценка и прогнозирование состояния и развития рынков, на которых будет оперировать предприятие.
- ✓ *В управлении человеческими ресурсами:*
 - привлечение партнёров – родственников или друзей, коллег по прошлой работе, проверенных делом;
 - отбор персонала проводится по рекомендациям, доминирующим критериям приверженности идее бизнеса и таким качествам, как целеустремлённость, вера в успех, готовность рисковать, работоспособность (стрессоустойчивость), преданность основателю и идее бизнеса;
 - подбор специалистов по выбранному направлению бизнеса;
 - формирование корпоративных ценностей «организация – это семья, лидер – это опекун», доминирующая Маска лидера с характеристиками типа личности «Клановый-мистический»;
 - умение разбираться в людях и налаживать взаимовыгодные отношения, распределять обязанности и увлекать своим примером;
 - проектирование возможной организационной структуры и соответствующей численности персонала предприятия с учётом кадровой ситуации в регионе;
 - формирование организационной культуры по типу «семейная» – дружелюбной при распределении функциональных ролей и процедур с учётом пола и возраста;
 - построение взаимоотношений на доверии и авторитете основателя.
- ✓ *В управлении информационными активами:*
 - приобретение и освоение ИТ для оформления идеи бизнеса и создания предприятия;
 - сбор, хранение и обработка информации для разрешения повседневных функциональных проблем.
- **Препятствия росту и развитию, нарушающие динамическое равновесие:**
 - ✓ *В управлении финансами:*
 - отсутствие источников финансирования;
 - некомпетентность в обосновании рисков и финансовой устойчивости бизнеса;
 - ориентация исключительно только на прибыль и показатель возврата инвестиций (ROI, отношение суммы прибыли или убытка к сумме инвестиций в %);
 - высокая степень риска и неопределённости будущего.
 - ✓ *В управлении производительными силами и маркетингом (управление хозяйственной деятельностью – экономикой):*
 - недостаточный опыт и уровень компетенции основателя и его команды единомышленников;
 - игнорирование деталей идеи бизнеса;
 - фанатичность основателя и потеря его контроля над процессом создания предприятия;
 - отсутствие стимулов для эффективной работы команды основателя;
 - ненадлежащая оценка конкуренции и своих возможностей.
 - ✓ *В управлении человеческими ресурсами:*
 - комплексы (отрицательный опыт) и акцентуации личностей, недифференцированность лидера;
 - несовместимость членов команды основателя и отсутствие материальных стимулов;
 - отсутствие достоверной информации о потенциальном спросе на продукцию (услуги);

- отсутствие реальной проверки приверженности идеи бизнеса и предрасположенности к её реализации у членов команды основателя.
- ✓ *В управлении информационными активами:*
 - отсутствие ИТ
 - низкий уровень компетенции основателя и его сторонников в применении современных ИТ.
- **Наиболее вероятная последовательность усугубления факторов системного кризиса:**
 - ✓ событие (стрессор) или ряд событий (кризисных ситуаций) – *триггер*;
 - ✓ неопределённость и противоречия в ценностях и целях – *десинхронизация, аномия и девиация*;
 - ✓ «Кризис базовых ценностей» (ценностей телесности, социализации и реализации) – «семейный конфликт – развод», полная дезинтеграция и отказ от дальнейшего сотрудничества – *«Банкротство»* при отсутствии возможности восстановления работы организации.
- **Антикризисная стратегия и тактика при реализации мероприятий по УСИ (управлению синергетическими изменениями):**
 - ✓ Выявление и устранение препятствий росту и развитию индивидуальному и социальному, нарушающих динамическое равновесие – гомеостаз, на основе соблюдения «Принципа 4-х аттракторов эволюции» и самотрансценденции, включая, при необходимости, следующие действия:
 - пополнение оборотных средств за счёт собственных и заёмных;
 - привлечение компетентных консультантов для подготовки бизнес-плана или обучение членов организации;
 - примыкание к государственным программам и действующим проектам;
 - налаживание связей с крупными заказчиками продукции и ассоциациями;
 - повышение конкурентных преимуществ будущей продукции (услуг) за счёт постоянного мониторинга рынка и новых достижений в выбранной области бизнеса;
 - разрешение конфликтных ситуаций.
 - ✓ Некоторые составляющие изменения 1-го порядка с ориентацией на маркеры следующего этапа ЖЦ.

2. На втором этапе «Детство» – на стадии выживания и становления предприятия основатель – шеф (директор) и его команда начинают воплощать в жизнь идею бизнеса – приступают к достижению запланированного результата «здесь и сейчас» – самоокупаемости и обеспечивают удовлетворение потребности предприятия:

- в получении прибыли;
- в экономической, правовой и технической безопасности.

Формируется жизненный цикл продукции производства (оказываемых услуг), с применением импровизации и выполнением рискованных действий для освоения узкого сегмента рынка. Начинает формироваться инфраструктура бизнеса и миссия организации. Как правило, основатель рассчитывает только на свои силы и возможности. Структура управления на этом этапе ЖЦ чаще почти не формализована или централистическая – «слитная» с двухуровневой иерархией после определения ролей и места в команде каждого её члена (рис.3.1). Последовательность работ направлена от одного исполнителя функций (технологии исполнения работ) к другому, а руководитель (шеф, эксперт) контролирует исполнение всех технологий, по необходимости сам играет роль исполнителя.

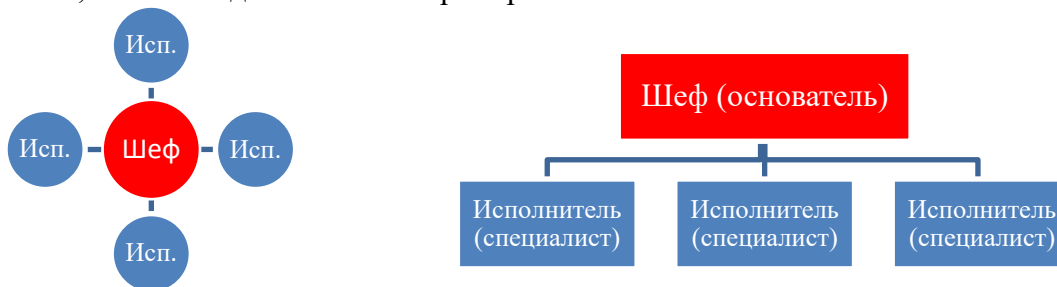


Рисунок 3.1. Структура управления 2-го этапа развития предприятия

При переходе от рождения идеи бизнеса к её практической реализации (удовлетворению потребностей в продукте/услуге конечного потребителя) требуется квалифицированная специализация персонала по каждому виду деятельности предприятия. Выполнение

этого условия может обеспечить применение **простого функционально-ориентированного («классического») стиля менеджмента с линейной структурой управления** [2, 16]. *«Суть функционального управления – контроль над выполнением сотрудниками их функций и строгое исполнение работниками указаний «эксперта».* [20]

На начальном этапе развития предприятия кроме получения прибыли важным фактором непрерывности бизнеса является обеспечение безопасности от возможного воздействия разрушительных инцидентов в соответствии с требованиями национального стандарта РФ (ГОСТ Р ИСО 22301-2014 «Системы менеджмента непрерывного бизнеса» – СМНБ). Согласно этому стандарту, одним из основных инструментов обеспечения непрерывности бизнеса – способности к самовосстановлению после разрушительных инцидентов является внедрение метода «постоянных улучшений» – непрерывного совершенствования и устранения несоответствий (аномальных характеристик жизнедеятельности): *«При возникновении несоответствий, организация должна:*

- a) *идентифицировать несоответствия;*
- b) *реагировать на несоответствия и, в зависимости от ситуации:*
 - 1) *применять контроль и исправление несоответствия;*
 - 2) *устранять последствия несоответствий;*
- c) *оценивать необходимость действий по устранению причин несоответствия для того, чтобы оно не повторялось и не происходило в другом месте, посредством:*
 - 1) *анализа несоответствия;*
 - 2) *определения причин возникновения несоответствий;*
 - 3) *определения наличия возможности возникновения похожих несоответствий,*
 - 4) *определения необходимости принятия корректирующих действий для предотвращения возникновения несоответствий в другом месте;*
 - 5) *определения и осуществления необходимых корректирующих действий;*
 - 6) *анализа эффективности принятых корректирующих мер;*
 - 7) *внесения изменений в СМНБ при необходимости;*
- d) *осуществить все необходимые действия;*
- e) *проанализировать результативность принятых корректирующих действий;*
- f) *при необходимости внести изменения в СМНБ.*

Корректирующие действия должны соответствовать последствиям выявленных несоответствий. Организация должна сохранять документацию о характере несоответствий и всех предпринятых действиях, о результатах корректирующих действий.

Организация должна постоянно улучшать пригодность, адекватность и результативность СМНБ.

Организация может использовать процессы СМНБ, такие как лидерство, планирование и оценку функционирования в качестве основы для постоянного улучшения».

Организационный рост постепенно ограничивает свободу творчества на предприятии и способствует зарождению бюрократии при централизованном принятии решений.

Функционально-ориентированный стиль менеджмента представлен различными западными школами научной организации труда начала XX века – принципами, заложенными американским автором НОТ (научной организации труда) Фредериком Уинслоу Тейлором (1856-1915 гг.) и американским владельцем автомобильных заводов Генри Фордом (1863-1947 гг.) [25, 26]. Функционально-ориентированный менеджмент основан на рациональном разделении трудовых и руководящих функций сотрудников предприятия, улучшении организации рабочих мест и рационализации методов труда, оптимизации нормирования труда и подготовке рабочих кадров. Эти задачи, сформулированные Ф. У. Тейлором, актуальны и в наше время особенно на оперативном уровне управления предприятием для более эффективного выполнения бизнес-операций, составляющих бизнес-процессов, которые постоянно совершенствуются для достижения высокой производительности и слаженного взаимодействия исполнителей и менеджеров. Элементарные функции или решение задач перевода настоящего состояния в желаемое при этом стиле менеджмента, как

правило, доведены до автоматизма – до уровня условных рефлексов и часто не требуют разложения на составляющие компоненты. Результативность их выполнения во многом зависит от ранее полученных знаний, опыта и природных данных исполнителя, основным критерием отбора которых является «соответствие людей и работы». Самый опасный из всех этапов – 2-й этап ЖЦ может быть успешно и максимально быстро пройден только при отсутствии сильной агрессивности внешней среды и наличии: необходимых производственных мощностей (ресурсов), спроса на продукцию (услуги), взаимодоверия и надлежащей мотивации персонала.

Период этого и последующих этапов ЖЦ часто совпадает с короткими волнами деловой активности Джозефа Китчина продолжительностью 2 – 4 года.

Стиль менеджмента функционально-ориентированный является компонентом организационной культуры «Сила» Красного цМема «Власть силы» («Власть»). **Доминирующий (ведущий) элемент функционально-ориентированного стиля менеджмента – SS (авторитарный)** и вспомогательный элемент – ТТ (рациональный), реже – FF (социальный). Крайностью функционально-ориентированного стиля менеджмента часто становится диктатура власти, чрезмерно жёсткая иерархическая структура и оторванность руководителя от сотрудников, которая может сопровождаться максимальной закрытостью организации (интровертичностью – II).

На нижнем уровне структуры управления организацией – на уровне межличностных взаимоотношений исполнителей может быть тот же стиль менеджмента или сохраняться доминирующий стиль менеджмента предыдущего этапа развития, т. е. более простой стиль менеджмента «семейный».

Таблица 3.7

| |
|--|
| <p>Доминанты «активности» и «сопротивления» организации на 2-ом этапе ЖЦ «Детство»:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Целеполагание: воплощение в жизнь идеи бизнеса при разработке, производстве и реализации продукта (услуги) – достижение результата «здесь и сейчас» (самоокупаемости) для удовлетворения потребности предприятия: <ul style="list-style-type: none"> ✓ в получении прибыли; ✓ в экономической, правовой и технической безопасности. ➤ Структура взаимосвязанных подцелей: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Управление финансами: <ul style="list-style-type: none"> • создание организационной структуры во главе с основателем, обеспечивающей принятие и реализацию решений по финансовой деятельности предприятия; • поиск источников и способов финансирования предприятия для обеспечения необходимого уровня и структуры его активов; • учёт и контроль; • внедрение бюджетирования, формирование объема финансовых ресурсов, необходимого для обеспечения текущей деятельности организации и направлений развития; • страхование. ✓ Управление производительными силами и маркетингом (управление хозяйственной деятельностью – экономикой): <ul style="list-style-type: none"> • централизация управления, создание иерархической организационной структуры управления; • функционально-ориентированная организация производства для повышения результативности «здесь и сейчас»; • доминирование реактивного типа эксплуатации технических объектов; • обеспечение физической безопасности персонала; • тестирование продукции и выпуск пробной партии продукции (услуг); • подготовка инфраструктуры продаж и потребления продукции (услуг); • реализация незначительного объёма продукции (услуг) при относительно больших затратах на маркетинг (рекламу); • интенсификация коммерческих усилий, стремление к созданию сети точек распределения (реализации) продукции; • позиционирование продукта на рынке при возможном снижении первоначальной цены и улучшении в последующем сервиса; |
|--|

- выбор на рынке конкурента для ориентира «повышения результативности» (догнать и перегнать).
- ✓ *Управление человеческими ресурсами:*
 - формирование (набор и адаптация) квалифицированного кадрового состава;
 - формирование команды менеджеров из сторонников организационной культуры «Сила»;
 - анализ деятельности персонала;
 - поддержание авторитета лидера – основателя предприятия.
- ✓ *Управление информационными активами:* приобретение и применение ИТ для разрешения повседневных функциональных проблем специалистов, своевременное обновление ПО.
- **Процессы с обратной связью и их компоненты (функции – операции без крайностей):**
 - ✓ *В управлении финансами:*
 - текущее управление денежными средствами, финансовая отчётность (учётный цикл);
 - оценка динамики структуры и состава активов (имущества предприятия – материальных, финансовых и неимущественных активов), их состояния и движения;
 - планирование и оперативное управление на основе анализа складывающейся текущей финансовой ситуации;
 - оценка КРІ затрат ресурсов подразделений и менеджеров;
 - обеспечение потребности в ресурсах с оптимизацией их структуры за счёт внутренних и внешних источников;
 - правильное проведение финансовых операций, учёта и контроля: регистрация хозяйственных операций в журнале, перенос записей из журнала в Главную книгу, составление пробного баланса, осуществление корректирующих проводок, составление скорректированного пробного баланса, подготовка финансовой отчётности, закрытие счетов;
 - оптимальное распределение финансовых ресурсов во времени;
 - планирование прибыли и оптимизация издержек;
 - страхование собственности.
 - ✓ *В управлении производительными силами и маркетингом (управление хозяйственной деятельностью – экономикой):*
 - организация материально-технического снабжения;
 - распределение функциональных обязанностей между сотрудниками и подразделениями для организации выпуска продукции (услуг) и выхода на рынок;
 - поддержание системы единоначалия;
 - планирование и постановка целей, поиск путей их достижения;
 - осуществление типа эксплуатации в рамках реактивного принципа, предусматривающего, что все действия по эксплуатации инициируются только фактически случившимися отказами, в зависимости от возможных последствий отказов и срочности их ликвидации применяют аварийную эксплуатацию (немедленная ликвидация угрозы ЧП) и коррективную эксплуатацию (ликвидация отказов при включении работ в оперативные и среднесрочные планы);
 - оценка индивидуальных КРІ результата (сколько и какой результат произвели);
 - начало формирования внутренних правил, систем, процедур для поддержания порядка;
 - анализ, оценка и прогнозирование состояния и развития рынков, на которых оперирует предприятие, включая исследование деятельности конкурентов;
 - выявление свойств результата труда в процессе производства и оценка перспективы выпуска продукции (услуг);
 - проектирование и формирование инфраструктуры для продаж и потребления;
 - усиление процессов сбыта и высокий уровень риска коммерческих операций;
 - функциональная эффективность, профессиональная компетентность;
 - соблюдение производственной дисциплины;
 - соблюдение правил безопасности производства;
 - повышение производительности труда;
 - формирование ассортиментной политики фирмы;
 - изучение реакции потребителей продукции и их мотивов;
 - исследование, анализ и оценка нужд реальных и потенциальных потребителей продукции предприятия;
 - сбор и анализ информации о конкурентах – бенчмаркетинг;
 - разработка ценовой политики фирмы;
 - изучение форм и методов продажи продукции (услуг);
 - организация рекламы продукции (услуг) – её назначения, преимуществ над аналогами, основных характеристик и условий приобретения, изучение реакции на рекламу;
 - выявление сегмента рынка и определение объёма потенциального спроса;

- стимулирование сбыта.
- ✓ *В управлении человеческими ресурсами:*
 - определение функциональных обязанностей;
 - формирование критериев отбора кандидатов на вакантные должности;
 - определение сегмента рынка рабочей силы, из которой целесообразно проводить набор специалистов;
 - подбор персонала, предрасположенного к выполнению соответствующих функций – операций и менеджеров – к функционально-ориентированному стилю менеджмента;
 - оценка и развитие персонала;
 - стимулирование персонала по индивидуальным показателям результативности;
 - конструирование и создание структуры, соответствующей целям;
 - повышение уровня корпоративных ценностей «повышение авторитета лидера и конкуренции персонала»;
 - разработка принципов кадровой работы, включая подготовку плана кадровых мероприятий;
 - сбор, хранение и использование кадровой информации (личные дела, карточки по учёту, приказы, назначения, командировки, отпуска, увольнения);
 - формирование приверженности работников ценностям организации;
 - разработка системы материального стимулирования;
 - доминирующие элементы организационной культуры – вертикальная иерархия, личная преданность, сплоченность работников вокруг лидера.
- ✓ *В управлении информационными активами:*
 - управление использованием операционной информации отдельными лидерами или специалистами для разрешения повседневных функциональных проблем и продвижения бизнеса;
 - формирование инфраструктур операционного уровня (индивидуальных ИТ) базирующихся на применении персональных компьютеров (ПК), чаще не объединённых в сеть;
 - применение ПК для разрешения повседневных функциональных проблем – заполнения счетов, заявок и т. п.;
 - подготовка индивидуальной отчётности специалистов с использованием ИТ (учёт, статистика, бухгалтерия и т. д.);
 - сбор с применением ИТ и хранение информации результатов учёта численности персонала, оценки движения денежных средств, кредиторской и дебиторской задолженности, учёта текущих заказов.
- **Препятствия росту и развитию, нарушающие динамическое равновесие:**
 - ✓ *В управлении финансами:*
 - принятие решений при недостаточной достоверности данных о движении финансов;
 - отсутствие средств для операционной деятельности, устойчивая неплатёжеспособность;
 - обязательства, превышающие стоимость имущества, пассивы, превышающие активы (дефицит баланса) предприятия.
 - ✓ *В управлении производительными силами и маркетингом (управление хозяйственной деятельностью – экономикой):*
 - «войны» за влияние;
 - затяжка по срокам перехода на новый уровень развития (более года для малых и торгово-закупочных предприятий, более четырёх лет для крупных промышленных предприятий);
 - доминирование отложенного типа эксплуатации;
 - преждевременное появление жёстких регламентов и инструкций, делегирование полномочий и децентрализация;
 - нехватка узкоспециализированных специалистов;
 - несовпадение личных способностей сотрудников с требованиями к выполнению соответствующих функций;
 - низкая профессиональная подготовка исполнителей;
 - несправедливое распределение ответственности между исполнителями и руководителями;
 - перегрузка лучших работников по принципу «грузить на того, кто везёт»;
 - несоответствие функций персонала реальной деятельности;
 - отсутствие системы контроля выполнения функций и решений менеджеров или чрезмерно жёсткий контроль, разрушающий доверие;
 - относительно низкая норма управляемости (5+-2 человека);
 - отсутствие чётких целей и планов производства;
 - безынициативность и «расслабленность» персонала при отсутствии на работе руководителя;
 - убыточная торговля продукцией;
 - низкие объёмы реализации продукции;

- дорогостоящая и неэффективная реклама продукции (услуг);
- неэффективная работа точек сбыта.
- ✓ *В управлении человеческими ресурсами:*
 - чрезмерно жёсткий или мягкий стиль руководства;
 - чрезмерная зависимость параметров эффективности работы от профессиональной квалификации исполнителей, низкий уровень авторитета основателя – руководителя;
 - ослабление приверженности персонала и высокая текучесть кадров;
 - отсутствие надлежащего кадрового делопроизводства, кадрового планирования (штатного расписания, должностных инструкций, приказов, личных дел и др.) и оценки персонала;
 - достижение порога количества сотрудников (7; 30; 250; 500; 1000), требующее структурной перестройки;
 - установившиеся в организации непроизводительные взаимоотношения;
 - некомпетентность (ручное управление) руководителей подразделений и протекционизм (блат);
 - слабая система мотивации, не учитывающая уровень квалификации;
 - неосведомлённость исполнителей о своём вкладе в результаты деятельности предприятия;
 - тяжёлый психологический климат, недоверие.
- ✓ *В управлении информационными активами:*
 - затруднения при анализе внутренней ситуации и принятии управленческих решений из-за отсутствия достоверной оперативной информации у высшего руководства;
 - принятие отдельных результатов в качестве «корпоративной истины» без надлежащей проверки;
 - внутренняя конкуренция и дублирование процедур сбора данных;
 - предприятие несет убытки при увольнении владельцев информации, компетентные специалисты держат предприятие в заложниках;
 - отсутствуют согласованные критерии эффективности работы с ИТ и её оценки.
- **Наиболее вероятная последовательность усугубления факторов системного кризиса:**
 - ✓ событие (стрессор) или ряд событий (кризисных ситуаций) – *триггер*;
 - ✓ неопределённость и противоречия в ценностях и целях – *десинхронизация, аномия и девиация*;
 - ✓ ненадлежащий контроль, крайности (некомпетентность, жёсткий стиль) функционального управления и выход из зоны комфорта (ГКН), нехватка ресурсов – низкий потенциал резистентности, неспособность ведения операционной деятельности при хронической неплатёжеспособности – дефиците баланса (превышении пассивов над активами предприятия, «Кризисе платёжеспособности») и нарастании убытков приводит к *хроническому кризису*, который сложно, но можно преодолеть при сокращении времени его протекания и санации с инновациями;
 - ✓ «Кризис базовых ценностей» (ценностей телесности, социализации и реализации) – «семейный конфликт – развод», полная дезинтеграция и отказ от дальнейшего сотрудничества – *«Банкротство»* при отсутствии возможности восстановления работы организации.
- **Антикризисная стратегия и тактика при реализации мероприятий по УСИ**
 - ✓ Выявление и устранение препятствий росту и развитию индивидуальному и социальному, нарушающих динамическое равновесие – гомеостаз, на основе соблюдения «Принципа 4-х аттракторов эволюции» и самотрансценденции, включая, при необходимости, следующие действия:
 - минимизация затрат за счёт экономии на сырье и заработной плате;
 - снижение уровня риска и повышение качества продукции или производство уникального (инновационного) продукта;
 - улучшение системы контроля и маркетинга на основе применения современных ИТ;
 - повышение компетенции персонала и горизонтальная интеграция;
 - активизация человеческого фактора и формирование командного духа.
 - ✓ Изменения 1-го, 2-го и 3-го порядка с ориентацией на маркеры следующего этапа ЖЦ.
 - ✓ Ценности предыдущего этапа ЖЦ, которые не противоречат целям настоящего этапа, становятся фоновыми.

3. На третьем этапе «Молодость» – на стадии самоопределения и успешного развития предприятия с увеличением персонала начинает формироваться многоуровневая иерархическая (централистическая – «слитная») структура управления (рис. 3.2) и система формальных коммуникаций при реализации процессов производства – процессов

повышения эффективности бизнеса «здесь и сейчас» – снижения себестоимости продукции/услуг для удовлетворения потребности предприятия:

- в получении прибыли;
- в экономической, правовой и технической безопасности;
- в конкурентоспособности и эффективности управления.

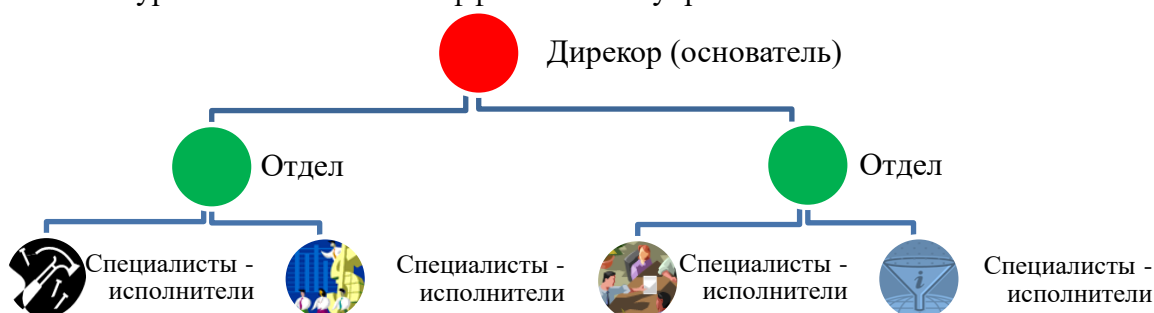


Рисунок 3.2. Структура управления 3-го этапа развития предприятия

На этом этапе развития окончательно формируется миссия предприятия, постепенно вводятся стандарты (правила и процедуры) на всех уровнях управления, происходит закрепление на определённом сегменте рынка и формирование стратегического потенциала. Разрабатываются программы действий по направлениям деятельности предприятия. Появляется бренд и растёт репутация предприятия. Возрастают требования к эффективному управлению целостными процессами с обратной связью для контроля результатов выполнения управленческих решений. Организация может решить задачу упорядочивания и систематизации бизнес-операций (функций) при переходе на **процессо-ориентированный стиль менеджмента** [2, 20, 27]. Целостные бизнес-процессы направлены, как последовательность выполнения функций, на достижение конечного, измеряемого полезного результата. Руководитель контролирует только «входы» (ресурсы) и «выходы» (результаты) бизнес-процессов. Эффективность бизнес-процессов достигается коллективной работой специалистов (исполнителей) отдела (подразделения) или департамента, нормальное количество которых чаще составляет 12 +/- 5 человек.

Процессо-ориентированный стиль менеджмента или управление бизнес-процессами (BPM – Business Process Management), возникшее в середине XX века, рассматривает каждый бизнес-процесс как последовательность взаимосвязанных сложных действий (операций). Например, цикл Шухарта-Деминга PDCA («Plan-Do-Check-Act» – планирование-действие-проверка-корректирование). При этом каждое сложное действие можно представить в виде этапов более простых действий – операций, состоящих, как минимум, из 3-х шагов: на 1-м шаге определяется настоящее состояние «как есть...», на 2-м шаге уточняется будущее желаемое состояние «как надо...», на 3-м шаге выбирается способ достижения будущего состояния бизнес-процесса «как будет...». **Алгоритм целостного с обратной связью шестишагового бизнес-процесса** приводится в 5-м разделе настоящего руководства.

Применение процессного подхода является составной частью менеджмента качества (ГОСТ ISO 9000-2011 и др. ISO), который может содействовать предприятиям в повышении удовлетворённости потребителей их продукции – услуг. Для постоянного улучшения бизнес-процессов на основе сравнения уровней качества, эффективности и производительности процессов организации с современными процессами на лучших предприятиях можно воспользоваться рекомендациями национального стандарта РФ (ГОСТ Р ИСО 17258-2015 «Статистические методы. КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ УЛУЧШЕНИЯ ПРОЦЕССОВ «ШЕСТЬ СИГМ». Бенчмаркинг».

На этом этапе ЖЦ возможен максимальный захват своего сегмента рынка и резкий экономический рост, а затем постепенное замедление его темпов и отклонение от «золотого правила экономики». Это правило говорит о том, что «*темпы роста прибыли должны превышать темпы роста выручки от реализации, которые, в свою очередь, должны превышать темпы роста активов*».

Период развития от 1-го этапа до 4-го этапа ЖЦ предприятий часто совпадает с экономическими циклами К. Жюгляра и периодом средних волн продолжительностью 7 – 10 лет по Кондратьеву. Происходит увеличение затрат на замену активной части капитала (возобновление ресурсов) для снижения риска негативного влияния на бизнес износа ресурсов.

Стиль менеджмента процессо-ориентированный является компонентом организационной культуры «Правила» Синего цМема «Сила правды» («Порядок»). **Доминирующий элемент процессо-ориентированного стиля менеджмента на высшем уровне управления – FF (социальный)** и вспомогательный элемент – SS (авторитарный), реже – NN (ориентировочный). Крайностью процессо-ориентированного стиля менеджмента часто становится чрезмерно «авторитарный» или «консервативный» способ управления персоналом с жёсткой иерархией сотрудников и регламентацией процедур, который может сопровождаться максимальной закрытостью (интровертностью – II).

На более низком уровне управления (менеджмента нижнего звена) по административной иерархии может быть применён тот же стиль менеджмента или сохраняться более простой – доминирующий стиль менеджмента предыдущего этапа развития (функционально-ориентированный стиль менеджмента), на уровне отдельных групп исполнителей – стиль менеджмента «семейный».

Таблица 3.8

| |
|--|
| <p>Доминанты «активности» и «сопротивления» организации на 3-ем этапе ЖЦ «Молодость»:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Целеполагание: повышение эффективности бизнеса «здесь и сейчас» – снижение себестоимости продукции/услуг для удовлетворения <i>потребности предприятия</i>: <ul style="list-style-type: none"> ✓ в получении прибыли; ✓ в экономической, правовой и технической безопасности; ✓ в конкурентоспособности и эффективности управления. ➤ Структура взаимосвязанных подцелей: <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Управление финансами:</i> <ul style="list-style-type: none"> • процессо-ориентированный учёт (ресурсы должны превышать спрос); • оперативное управление по центрам ответственности через бюджеты; • максимизация прибыли – увеличение капитализации предприятия; • процессо-ориентированный учёт затрат для оптимизации процессов, роста производительности и более полное использование активов; • обоснование альтернативных вариантов решений с применением ИТ; • оптимизация денежного оборота и расходов (затрат); • эффективное использование финансовых ресурсов в деятельности предприятия; • планирование получения прибыли в ближайшей перспективе; • устранение неэффективных участков деятельности. ✓ <i>Управление производительными силами и маркетингом (управление хозяйственной деятельностью – экономикой):</i> <ul style="list-style-type: none"> • «слитная» – централистическая структура управления, зависящая от лидерских качеств и компетенции руководителя, а также членов его первоначальной команды; • обеспечение процедурной поддержки процессов управления предприятием; • процессо-ориентированная организация производства для повышения результативности и эффективности «здесь и сейчас»; • обеспечение владельцев (менеджеров) процессов ресурсами и административными полномочиями, необходимыми для повышения эффективности процессов; • организация серийно-массового выпуска продукции (услуг); • доминирование превентивного типа эксплуатации технических объектов; • определение основной области деятельности и сегмента рынка; • обеспечение конкурентных преимуществ продукции (услуг) для её признания на рынке; • разработка концепции совершенствования продукции (услуг); • ориентация на эффективность «здесь и сейчас», на сбыт, процветание и выработку конкурентной стратегии укрепления своих позиций на рынке; • сервисное обслуживание; • организация поощрений покупателей продукции; • усиление рекламы, повышение качества и улучшение сервиса для признания товара покупателями; |
|--|

- сохранение лояльных потребителей продукции;
- обеспечение роста спроса на товар;
- здоровое существование и развитие при росте прибыли, а не простое выживание.
- ✓ *Управление человеческими ресурсами:*
 - формирование команды менеджеров из сторонников организационной культуры «Правила»;
 - формирование системы корпоративных стандартов – СКС;
 - подбор надёжного (преданного идеи бизнеса основателя) и компетентного персонала – сотрудников и менеджеров, целеустремлённых, склонных к командной работе и с опытом работы в других организациях;
 - повышение квалификации персонала и его обучение процессу-ориентированному стилю менеджмента;
 - сплочение групп организации при работе в команде (формирование духа сотрудничества);
 - разработка правил поведения и системы мотивации по результатам работы подразделения;
 - повышение уровня стандартизации и дисциплины.
- ✓ *Управление информационными активами:*
 - консолидация (объединение, интеграция) ИТ организации до уровня подразделений;
 - стандартизация ИТ и хранение информации по отделам и службам.
- **Процессы с обратной связью и их компоненты (функции – операции без крайностей):**
 - ✓ *В управлении финансами:*
 - обеспечение рентабельной работы предприятия в целом;
 - бюджетирование – планирование, учёт и контроль денег;
 - анализ финансовых результатов и минимизация затрат на основе обратной связи;
 - получение максимального эффекта при минимуме затрат с помощью перераспределения финансовых ресурсов;
 - оценка динамики и состава источников собственного и заёмного капитала, их состояния и изменения;
 - подготовка отчётности о показателях операционной деятельности, таких как валовая прибыль, совокупный доход, суммарные затраты или наличные товарно-материальные запасы;
 - установление необходимой пропорциональности в использовании ресурсов на цели производственного, социального развития предприятия и на выплаты собственникам предприятия дохода на инвестиционный капитал;
 - минимизация среднего остатка свободных денежных активов, обеспечивающая снижение потерь от их неэффективного использования и инфляции, устранение неэффективных участков деятельности;
 - поддержание необходимой ликвидности оборотных активов;
 - оценка КРІ эффективности (производных показателей, характеризующих соотношение полученного результата к затратам ресурсов);
 - формирование стратегического потенциала предприятия;
 - усиление функций финансового контроля при росте прибыли и торможении роста оборота;
 - разработка универсальных процедур принятия финансовых решений;
 - обеспечение синхронизации объемов поступления и расходования денежных средств по отдельным периодам;
 - прохождение предприятием критической точки – начало безубыточности;
 - планирование прибыли, увеличение фонда заработной платы;
 - принятие аналитических решений с применением ИТ при бюджетировании по подразделениям;
 - выполнение определенного интерактивного анализа показателей эффективности работы, но только на уровне подразделений.
 - ✓ *В управлении производительными силами и маркетингом (управление хозяйственной деятельностью – экономикой):*
 - выполнение требований технических регламентов и современных технологий;
 - совершенствование «слитной» – централистической структуры управления с учётом лидерских качеств и компетенции руководителя, а также членов его команды;
 - осуществление типа эксплуатации, включающего спланированные по календарному времени или по времени наработки периодические действия по эксплуатации в рамках временного принципа эксплуатации, которые нацелены на обнаружение, предотвращение или уменьшение деградации элемента или системы с целью поддержания или расширения срока полезной службы путем контролирования деградации на приемлемом уровне для снижения издержек;
 - формирование хозрасчётных подразделений, в т. ч. ориентирующихся на заказы внутренних подразделений;

- стабилизация и стандартизация (формализация) бизнес-процессов для получения гарантированных результатов и повышения эффективности;
 - планирование и контроль работы управляющих;
 - разработка и внедрение показателей деятельности персонала с использованием КРІ;
 - оценка КРІ функционирования (показателей выполнения бизнес-процессов);
 - оценка КРІ производительности (показателей, характеризующих соотношение между полученным результатом и временем, затраченным на его получение);
 - предоставления возможности подразделениям действовать автономно;
 - определение наилучших форм и методов работ на рынке;
 - совершенствование инфраструктуры, повышение эффективности системы распределения;
 - снижение себестоимости продукции (услуг);
 - формализация документооборота и регламентов;
 - понимание сотрудниками своего места и позиции в организации;
 - принятие аналитических решений с применением ИТ в таких областях, как управление проведением рекламных кампаний на рынке и оценка поставщиков;
 - измерение эффективности работы в подразделениях с помощью экономических и других показателей, которые не обязательно согласованы с целями предприятия;
 - повышение интенсивности труда персонала, чтобы не потерять темп возрастающего успеха;
 - сдерживание предоставления полномочий руководителям подразделений при недостаточной их информированности о результатах предприятия в целом;
 - использование стандартных показателей операционной деятельности по подразделениям предприятия;
 - отслеживание общей эффективности работы предприятия и её соответствия требованиям рынка;
 - постоянное уточнение потенциального спроса на продукцию (услуг);
 - подготовка и реализация программ удержания постоянных покупателей и привлечения новых за счёт рекламы качества, сервиса и престижности продукции.
- ✓ *В управлении человеческими ресурсами:*
- выделение неформальных лидеров;
 - обучение линейных руководителей основным инструментам процессо-ориентированного менеджмента;
 - усиление роли руководителей в защите своих подразделений и обеспечении их сплоченности;
 - подбор лидеров из рядов лояльных членов команд;
 - предоставление среднему звену менеджеров возможности проявить свои способности в управлении;
 - усиление конкуренции за корпоративное признание и ресурсы;
 - повышение уровня корпоративных ценностей «единые стандарты, дисциплина и формирование репутации»;
 - усиление отбора персонала при росте организации;
 - предоставление различных льгот компетентным сотрудникам;
 - организация корпоративных праздников;
 - увеличение набора в организацию при неизменной структуре управления;
 - поощрение персонала за внедрение стандартов, систем показателей на уровне подразделений (служб);
 - профессиональное обучение, направленное на удовлетворение нужд определенного подразделения;
 - внедрение делового этикета при принятии и исполнении решений руководства;
 - обучение персонала командой работе на уровне подразделений;
 - материальное стимулирование в соответствии с показателями КРІ.
- ✓ *В управлении информационными активами:*
- стандартизация и систематизация показателей результативности и эффективности подразделений или функциональных служб;
 - применение аппаратного обеспечения, сетевых устройств и программных средств на уровне подразделений;
 - унификация подразделений;
 - автоматизированный учёт планов и приоритетов подразделений;
 - информационная независимость подразделений друг от друга;
 - достижение функциональной эффективности;

- формирование ИТ для оперативного и тактического управления;
 - обеспечение консолидации данных и процессов управления данными для принятия решений только на уровне подразделений;
 - унификация и стандартизация процессов на уровне подразделений;
 - развитие программы цифровизации деятельности подразделений;
 - организация работы эксперта в области развития ИТ.
- **Препятствия росту и развитию, нарушающие динамическое равновесие:**
- ✓ *В управлении финансами:*
 - хроническая неплатёжеспособность и ухудшение практически всех финансовых показателей деятельности организации (значительный рост долгов, дебиторская задолженность);
 - ухудшение показателей ликвидности и финансовой устойчивости;
 - размывание ресурсов, отсутствие контроля издержек и приоритетов;
 - преждевременная ориентация на прибыль;
 - опасность возникновения системного кризиса, которая, в основном, обусловлена внешними причинами, внешними циклами развития экономики или политическими причинами;
 - отсутствие общей картины состояния дел, без которой трудно обеспечить незамедлительную реакцию на открывающиеся на рынке возможности, выполнять стоящие перед организацией задачи и достигать запланированных прибылей;
 - решение, удерживающее маркетинговую кампанию в рамках бюджета, способное оттолкнуть перспективных потенциальных клиентов и в конечном итоге требующее больших расходов;
 - завышенная зарплата в отдельных подразделениях.
 - ✓ *В управлении производительными силами и маркетингом (управление хозяйственной деятельностью – экономикой):*
 - функциональное местничество;
 - неработоспособная организационная структура и нехватка мощностей;
 - технологическое отставание и преждевременный износ ресурсов;
 - невозможность плотного личного общения в подразделениях численностью более 7 человек;
 - безответственность из-за бюрократической структуры организации;
 - доминирование реактивного и отложенного типа эксплуатации;
 - процессы принятия решений только на верхних уровнях управления;
 - некомпетентность и неопытность руководства (каждое второе предприятие малого бизнеса терпит крах в течение первых двух лет, четыре из пяти предприятий – в течение пяти лет своего существования);
 - сопротивление подразделений изменениям, которые выгодны другим группам или отвлекают сотрудников от выполнения его собственной миссии, даже если эти изменения принесут пользу предприятию в целом;
 - сосредоточенность на интересах подразделения, которая создаёт менталитет «мы против них»;
 - внутренняя конкуренция между подразделениями, которая вносит некоторую долю недоверия;
 - близорукость и узость мышления руководителей отделов, видящих только свою функцию, что приводит к несогласованным результатам на уровне организации;
 - ошибочная оценка характеристик рынка;
 - падение спроса на продукцию, внешняя конкуренция и демпинг;
 - различные противодействия конкурентов.
 - ✓ *В управлении человеческими ресурсами:*
 - самонадеянность и «паранойя» (бредовые идеи) руководителя, навязывания своей воли;
 - риски возникновения кризиса из-за семейственности;
 - единоличное принятие решения руководителем без консультаций с коллегами, авторитарность;
 - окружение основателя из скрытых предателей и кланеров;
 - отсутствие периодических общих собраний персонала для обмена информацией между подразделениями;
 - падение взаимного доверия и уважения;
 - ограничение свободы и творчества;
 - жёсткая иерархия в организации, исключая проявление творческих задатков персонала;
 - недовольство среднего звена менеджмента;
 - эмоциональное выгорание и перегрузки – чрезмерно повышенная интенсивность труда;

- образ мышления персонала «мы против них», когда каждое подразделение преследует собственные интересы, а сотрудники вознаграждаются за вклад в осуществление целей только своего подразделения;
- безответственность, нарушение дисциплины труда;
- заниженная зарплата в отдельных подразделениях или у отдельных сотрудников.
- ✓ *В управлении информационными активами:*
- «клановые» знания и конкуренция между подразделениями, которые не позволяют проводить интеграцию баз данных;
- отсутствие корпоративной перспективы;
- процессы, подверженные ошибкам;
- отсутствие автоматизированной интеграции ИТ на уровне предприятия;
- несогласованное управление информацией на уровне всей организации;
- противоречивые данные при определении одних и тех же параметров в разных подразделениях;
- избыточность инструментов и интерфейсов;
- искажение или скрытие руководителями подразделений информации о результатах подразделений;
- существование нескольких версий истины, наличие «клановых» знаний и внутренняя политика подразделений, мешающие компании сфокусировать свои усилия на рынке;
- высокие затраты на получение достоверной информации о деятельности предприятия в целом;
- затруднения в получении согласованной корпоративной информации;
- длительный процесс поиска и сбора информации.
- **Наиболее вероятная последовательность усугубления факторов системного кризиса:**
- ✓ событие (стрессор) или ряд событий (кризисных ситуаций) – *триггер*;
- ✓ неопределённость и противоречия в ценностях и целях – *десинхронизация, аномия и девиация*;
- ✓ разрозненные группы, межличностные конфликты («Кризис идентичности», потеря доверия и уважения, отчаяние) и ограничения в принятии решений («Кризис автономности»), текущая неплатёжеспособность и увеличение задолженности, ухудшение показателей ликвидности и финансовой устойчивости («Кризис ликвидности») – симптомы *острого кризиса*, который ещё можно преодолеть при осуществлении антикризисных мероприятий по результатам диагностики тяжести этой стадии кризиса и трансформации стратегии, но с существенными потерями;
- ✓ ненадлежащий контроль, крайности (некомпетентность, жёсткий стиль) функционального управления и выход из зоны комфорта (ГКН), нехватка ресурсов – низкий потенциал резистентности, неспособность ведения операционной деятельности при хронической неплатёжеспособности – дефиците баланса (превышении пассивов над активами предприятия, «Кризисе платёжеспособности») и нарастании убытков приводит к *хроническому кризису*, который сложно, но можно преодолеть при сокращении времени его протекания и санации с инновациями;
- ✓ «Кризис базовых ценностей» (ценностей телесности, социализации и реализации) – «семейный конфликт – развод», полная дезинтеграция и отказ от дальнейшего сотрудничества – *«Банкротство»* при отсутствии возможности восстановления работы организации.
- **Антикризисная стратегия и тактика при реализации проекта УСИ:**
- ✓ Выявление и устранение препятствий росту и развитию индивидуальному и социальному, нарушающих динамическое равновесие – гомеостаз, на основе соблюдения «Принципа 4-х аттракторов эволюции» и самотрансценденции, включая, при необходимости, следующие действия:
 - квалифицированный бенч-маркетинг или франчайзинг;
 - интеграция горизонтальная и вертикальная;
 - ускоренное развитие и агрессивный маркетинг;
 - расширение ассортимента выпускаемой продукции и переориентация рынков сбыта;
 - освоение новых технологий и обновление ресурсов.
- ✓ Изменения 1-го, 2-го, 3-го и 4-го порядка с ориентацией на маркеры следующего этапа ЖЦ.
- ✓ Ценности предыдущего этапа ЖЦ, которые не противоречат целям настоящего этапа, становятся фоновыми.

4. На четвёртом этапе «Индивидуальная зрелость» – на стадии социализации и зрелости при успешном развитии предприятия происходит смена доминирующих целей развития на результативность «в будущем» для удовлетворения потребности предприятия:

- в получении прибыли;
- в экономической, правовой и технической безопасности;
- в конкурентоспособности и эффективности управления;
- в достижении высокого стандарта менеджмента и экономики качества.

На этом этапе развития возрастает роль топ-менеджеров, выпуск продукции (услуг) увеличивается, а для расширения рынка её реализации, требуется структурная перестройка и увеличение потенциала развития предприятия. Потенциал развития предприятия может значительно вырасти, если предприятие своевременно приступит к подготовке и реализации на трёх последующих этапах ЖЦ проекта «Создание системы-сети подобных предприятий», превосходящего по мощности начальный бизнес предприятия, и продолжит обновление ресурсов для предотвращения преждевременного их износа.

Осознавая необходимость изменения структуры управления и передачи больших полномочий руководителям проектов, основатель предприятия может применить **проектно-ориентированный стиль менеджмента** (рис. 3.3). При отказе от реструктуризации системы управления предприятием темпы его роста замедляются, может наступить застой в развитии.



ГИП – главный инженер проекта, ИТ – информационные технологии

Рисунок 3.3. Структура управления 4-го этапа развития предприятия

Проектно-ориентированный стиль менеджмента или проектный менеджмент (Project Management – PM) предусматривает обязательное наличие соответствующих сбалансированных планов действий – взаимосвязанных процессов в рамках ограничений в виде выделенных ресурсов (стоимости), времени и требований по качеству конечного продукта (услуги). Проектное управление может вырасти из любых процессов и даже функций, оно требует более высокой компетенции от менеджеров проектов (ГОСТ Р 52807-2007). При этом заказчик (руководитель) для реализации проекта вначале определяет общую цель этого проекта, а исполнители (члены команды проекта) выполняют проект согласно существующим стандартам по управлению проектами и принятому плану реализации соответствующих бизнес-процессов достижения подцелей [2, 27, 28]:

- подготовка концепции проекта для оценки бизнес-идеи;
- разработка проекта для обоснования цели бизнеса, определения содержания и условий реализации подготовленного бизнес-плана с оценкой потребностей в ресурсах и времени;
- реализация проекта командой управления с привлечёнными специалистами и подрядчиками при надлежащей организации контроля работ и оценке рисков для обеспечения эффективного взаимодействия участников проекта и управления изменениями в соответствии с требованиями стандарта организации – СТО;
- закрытие проекта после получения результатов и их сдачи заказчику.

Согласно национальному стандарту РФ (ГОСТ Р 54869-2011): «В рамках процессов управления проектом выполняются действия, относящиеся к следующим функциональным областям управления проектом:

- управление содержанием проекта;
- управление сроками проекта;
- управление затратами в проекте;
- управление рисками проекта;
- управление персоналом проекта;
- управление заинтересованными сторонами проекта;
- управление поставками проекта;
- управление качеством в проекте;
- управление обменом информацией в проекте;
- управление интеграцией проекта».

На 4-ом этапе ЖЦ руководство предприятия начинает переходить на «чёткую» – федеративную (децентрализованную) структуру организации и более демократический стиль менеджмента, который соответствует эффективному управлению проектами и повышает конкурентоспособность на рынке.

Стиль менеджмента проектно-ориентированный является компонентом организационной культуры «Результат» Оранжевого цМема «Соперничество» («Успех»). **Доминирующий элемент проектного стиля менеджмента на высшем уровне управления – ТТ (рациональный)** и вспомогательный элемент – NN (ориентировочный), реже – SS (авторитарный). Крайностью проектного стиля менеджмента часто становится чрезмерно «рациональный» или «демократический» способ управления с гетерархической структурой, часто сопровождающийся максимальной открытостью (экстравертивностью – EE).

На более низком уровне управления по административной иерархии может быть тот же стиль менеджмента или сохраняться более простой – доминирующий стиль менеджмента предыдущего этапа развития (стиль менеджмента среднего звена – процессо-ориентированный, стиль менеджмента нижнего звена – функционально-ориентированный, на уровне отдельных групп исполнителей – стиль менеджмента «семейный»).

Таблица 3.9

| |
|---|
| <p>Доминанты «активности» и «сопротивления» организации на 4-ом этапе ЖЦ «Индивидуальная зрелость»:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Целеполагание: результативность «в будущем» для удовлетворения потребности предприятия: <ul style="list-style-type: none"> ✓ в получении прибыли; ✓ в экономической, правовой и технической безопасности; ✓ в конкурентоспособности и эффективности управления; ✓ в достижении высокого стандарта менеджмента и экономики качества. ➤ Структура взаимосвязанных подцелей: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Управление финансами: <ul style="list-style-type: none"> • управление тактическое, оперативное и бюджетирование; • обеспечение роста капитализации организации разного рода ресурсами; • формирование центров ответственности, соответствующих новой структуре управления; • обеспечение платёжеспособности предприятия; • оптимизация денежного оборота и учётной политики (способов ведения бухгалтерского учёта) предприятия; • увеличение потенциала развития организации при максимизации прибыли предприятия; • управление размещением свободных средств; • минимизация уровня финансового риска на основе соблюдения максимально допустимых соотношений между объемами собственных и привлеченных финансовых ресурсов; • страхование рисков и снижение себестоимости продукции (услуг). ✓ Управление производительными силами и маркетингом (управление хозяйственной деятельностью – экономикой): <ul style="list-style-type: none"> • проектно-ориентированная организация производства; • постоянное совершенствование технологии для повышения результативности «в будущем»; |
|---|

- доминирование предиктивного типа эксплуатации технических объектов;
- постепенная замена «слитной» – централистической структура управления предприятием на «чёточную» – федеративную структуру управления;
- увеличение расходов на маркетинг и интенсификация (применение наиболее эффективных средств) мероприятий по формированию спроса и стимулированию сбыта, расцвет стимулирующей рекламы;
- разработка концепции научно-обоснованного совершенствования производства;
- сохранение стабильного роста производства при постоянном повышении качества продукции, улучшении сервиса и возможной модификации продукции;
- участие в ассоциациях и повышение имиджа за счёт авторитета в своей области и рекламы;
- укрепление связи с посредниками и расширение сети распределения для бесперебойного обеспечения потребителей готовой продукции;
- совершенствование системы соревнований подразделений для повышения результативности;
- усовершенствование системы оценки профессиональных навыков сотрудников.
- ✓ *Управление человеческими ресурсами:*
 - формирование команды менеджеров из сторонников организационной культуры «Результат»;
 - интеграция организации на основе единого видения развития предприятия;
 - подбор и обучение целеустремлённых менеджеров проектному стилю менеджмента;
 - формирование управленческих команд требуемого уровня и повышение культуры управления;
 - стимулирование сотрудников за выполнение требований стандартов предприятия, а управляющих за достижение конечного полезного результата при реализации проектов;
 - повышение уровня компетенции наиболее слабого звена менеджеров.
- ✓ *Управление информационными активами:*
 - достижение интеграции целей и планов всего предприятия;
 - следование корпоративной стратегии ценностей;
 - управление эффективностью работы на основе единого представления, содержащего полную информацию обо всех операциях по всему предприятию.
- **Процессы с обратной связью и их компоненты (функции – операции без крайностей):**
 - ✓ *В управлении финансами:*
 - управление источниками финансовых ресурсов;
 - выделение в отдельное управление элементов системы финансового менеджмента и их взаимосвязей;
 - осуществление анализа и планирования финансовой деятельности предприятия;
 - оценка платёжеспособности хозяйствующих субъектов и оценка ликвидности бизнеса;
 - вовлечение в хозяйственный оборот заемных финансовых средств;
 - стимулирование процессов быстрого роста объема получаемой прибыли;
 - повышение эффективности операционной и финансовой деятельности;
 - диверсификация видов операционной и финансовой деятельности;
 - использование простых форм финансирования;
 - математическая оценка возможных потерь для профилактики отдельных финансовых рисков;
 - налаживание процессов планирования, разработки бюджетов, подготовки прогнозов;
 - использование многих общепринятых методов оценки эффективности нормы производительности;
 - проведение периодической экспертизы финансового состояния предприятия (ПРИЛОЖЕНИЕ).
 - ✓ *В управлении производительными силами и маркетингом (управление хозяйственной деятельностью – экономикой):*
 - постепенная передача полномочий менеджерам, переход стратегии от предпринимательства к профессиональному менеджменту;
 - повышение координации производства;
 - осуществление типа эксплуатации, включающего, как правило, спланированные в рамках эксплуатации по состоянию систем действия на основе инструментального тестирования и диагностики работающего оборудования, позволяющие избегать ненужных эксплуатационных действий, когда этого не требуется;
 - разработка показателей результативности и эффективности (ССП, ФКП и КРІ);
 - формирование специализированных структурных подразделений и проектных групп;
 - передача права на принятие решений руководителям проектов и управляющим подразделениями;

- повышение квалификации руководства предприятия в управлении проектами;
 - развивать то направление, в котором наиболее силен бизнес, передача на аутсорсинг того, в чём слаб бизнес;
 - применение современных стандартов – ИСО и др.;
 - доработка и улучшение продукта с учётом претензий к свойствам продукта (услуги);
 - участие в формировании стратегии и тактики рыночного поведения предприятия, включая разработку ценовой политики;
 - повышение качества, улучшение эксплуатационных свойств продукции;
 - постоянное совершенствование технологий для повышения результативности в будущем;
 - усиление интенсивности рекламы и маркетинговых мероприятий для охвата оставшихся потенциальных покупателей и неучтённых ранее сегментов рынка или территорий;
 - проведение акций со скидками, долговременными гарантиями;
 - достижение зрелого состояния, устойчивого положения на рынке планирования и прогнозирования;
 - принятие решений на основе информации, собранной по всему предприятию;
 - обеспечение ускоренного роста и, как правило, полный захват своей части рынка;
 - расширение производства, снижение рисков;
 - введение переработанных с учётом изменений должностных инструкций на всех уровнях управления, более широкое делегирование полномочий подразделениям;
 - разработка механизма изменения цен в меняющихся условиях;
 - постоянные улучшения продукции и совершенствование инфраструктуры её потребления, определение динамики продаж, анализ поведения потребителей продукции (услуг).
- ✓ *В управлении человеческими ресурсами:*
- совершенствование организационной структуры и развития основных профессиональных компетенций сотрудников, умение сочетать централизацию и децентрализацию;
 - выделение лидеров и организаторов внутренних соревнований;
 - поощрение внутреннего предпринимательства и доплата за качество;
 - привлечение персонала подразделений к общеорганизационным вопросам в целях всего предприятия;
 - для реализации проектов создание команд из специалистов разного профиля и их реорганизация по завершении проектов;
 - ослабление духа конкуренции между подразделениями и повышение их уровня взаимодействия;
 - формирование менталитета команд «все за одного и один за всех»;
 - повышение уровня корпоративных ценностей «повышение компетенции и ориентация на успех, признание репутации»;
 - обновление и разработка стандартов деятельности работников;
 - развитие привлекаемого персонала до требуемого уровня компетенций;
 - коллегиальное принятие решений и равномерное распределение соответствующей ответственности и полномочий;
 - подготовка специалистов с узкоспециализированными знаниями;
 - расширение приема на работу специалистов для новых проектов, что вызывает трения с прежним составом;
 - постоянное профессиональное обучение и совершенствование организации (философия постоянных улучшений – Кайдзен);
 - обеспечение возможности для каждого сотрудника оценки своего вклада в итоговый результат работы всей организации;
 - приём на работу аналитиков и сотрудников с хорошими навыками по работе с информацией;
 - создание хорошей среды для тех сотрудников, кто умеет работать в команде и преуспевает благодаря предсказуемости и структурированности;
 - повышение уровня коммуникации и возможности сотрудников в работе с разными проектами;
 - поощрение сотрудников с исключительной квалификацией в сфере управления проектами;
 - обеспечение карьерного роста сотрудников, а также возможности постоянного повышения квалификации;
 - организация мероприятий по совершенствованию мастерства.
- ✓ *В управлении информационными активами:*
- консолидация (укрепление, объединение, интеграция, сплочение подразделений предприятия) для ликвидации разрозненности ИТ организации до уровня всего предприятия;
 - определение цепочки создания ценности;

- построение общей схемы управления информацией, отвечающей задачам всей организации;
- эффективное использование структур данных, единых для всего предприятия;
- обеспечения осведомленности о качестве данных в рамках всей организации;
- формализация процессов управления информацией под контролем, осуществляемым централизованно из одной точки;
- обеспечение доступа к информации стандартизованными приложениями для всех, кто участвует в принятии решений;
- сопоставление данных и ключевых показателей, относящихся к различным подразделениям, совместное использование и объединение в некоторой общей области;
- рассмотрение информации как корпоративного актива и важнейшего инструмента ведения бизнеса – создания ценности;
- выполнение на уровне подразделений решений с учетом стратегических задач предприятия;
- унификация хранилищ данных предприятия;
- предоставление высшему руководству итоговой информации о деятельности предприятия с возможностью углубленного поиска и анализа соответствующих данных;
- расширение консолидации ИТ предыдущего уровня до представления результатов деятельности в масштабе всего предприятия;
- ориентация ИТ-решений на расширение возможностей организации по созданию ценности для клиентов и акционеров;
- понимание того, как именно организация создает ценность, пригодную для продажи клиентам;
- создание отчетливой картины текущей операционной деятельности на уровне предприятия;
- исключение избыточности данных, что даёт право на существование лишь одной версии истины для поддержки процессов принятия ключевых решений;
- поддержка работы аналитических систем, сообщающих не только о том, что произошло, но и о том, что будет, а также о развитии предстоящих событий в зависимости от определенных условий;
- создание предсказуемых и воспроизводимых информационных процессов;
- автоматизация управления эффективностью работы;
- профессиональное обучение и совершенствование ИТ;
- поощрение постоянного обращения к корпоративным данным и их использованию;
- поддерживание эффективного управления из единого центра;
- отслеживание всех действий в целях соблюдения правовых норм;
- защита всех информационных активов;
- тщательная проработка общей аналитической схемы и поиск закономерностей, которые иначе могли бы остаться незамеченными;
- цифровое моделирование бизнеса.

➤ **Препятствия росту и развитию, нарушающие динамическое равновесие:**

✓ *В управлении финансами:*

- резкие колебания показателей статей оборотных активов;
- завышенные зарплаты для удержания работников и повышение себестоимости продукции и услуг;
- делегирование ответственности за прибыли без предоставления прав управлять ими;
- непродуманное и преждевременное внедрение схемы участия в прибыли;
- падение сбыта – снижение объёмов продаж при высоком потенциале развития предприятия;
- достижение своего предела и замедление темпов прироста прибыли организации;
- риск неплатежа за поставленную продукцию;
- снижение ликвидности.

✓ *В управлении производительными силами и маркетингом (управление хозяйственной деятельностью – экономикой):*

- отсутствие чётких стратегических целей и показателей для их изменения, необходимых для разработки показателей эффективности проектов и процессов;
- барьеры для кросс-функционального взаимодействия;
- доминирование реактивного и отложенного типа эксплуатации;
- возникновение «кризиса контроля» из-за структурной перестройки и ненадлежащее делегирования функций управления среднему звену менеджмента;
- несогласованность целей и планов;
- несоответствие документов реальной деятельности, чрезмерная регламентация;
- наличие избыточного количества внутренних правил и мер контроля, «закручивание гаек»;

- паралич во время бесконечной передачи власти или разрыв связей (дезинтеграция);
- потеря высшим звеном менеджмента контроля над организацией в целом;
- достижение пика своей деятельности;
- медленное принятие решений.
- ✓ *В управлении человеческими ресурсами:*
 - чрезмерно «раздутая» структура управления;
 - сопротивление изменениям;
 - проявление тенденций бюрократизма, борьбы за власть, местничества, стремление добиваться успеха любой ценой;
 - размывание организационной культуры из-за прихода новых сотрудников со своим отличным от сложившегося предыдущим опытом;
 - преждевременное старение и застой в развитии;
 - неизменный, дисфункциональный стиль руководства или возврат на предыдущий этап развития;
 - управление по принципу «разделяй и властвуй»;
 - потеря доверия и уважения;
 - отстранение или уход основателя (бесконтрольное управление советом директоров);
 - нежелание основателя расставаться с оперативным управлением и своими полномочиями;
 - отказ лидера от перераспределения полномочий;
 - низкая мотивация персонала;
 - отсутствие прав и полномочий, необходимых для инноваций и творчества персонала;
 - ограниченное сотрудничество между разными функциональными группами.
- ✓ *В управлении информационными активами:*
 - отсутствие стабильности достижения стратегических целей;
 - несвоевременное обновление ИТ;
 - отсутствие положительных результатов этого этапа развития из-за неудачных исправлений ошибок на предыдущих этапах ЖЦ.
- **Наиболее вероятная последовательность усугубления факторов системного кризиса:**
 - ✓ событие (стрессор) или ряд событий (кризисных ситуаций) – *триггер*;
 - ✓ неопределённость и противоречия в ценностях и целях – *десинхронизация, anomia и девиация*;
 - ✓ потеря контроля и разрыв с социумом, организационный паралич («Структурный кризис»), замедление роста и уменьшение объёма выручки («Кризис развития»), увеличение затрат на производство и себестоимости продукции («Кризис рентабельности»), снижение конкурентоспособности, резкое колебание статей оборотных средств и падение прибыли («Кризис результата») приводят к *начальной фазе острого кризиса*, усугубление которого можно предотвратить при восстановлении контроля над процессами, устранении аномальных характеристик управления предприятием и коррекции стратегии;
 - ✓ разрозненные группы, межличностные конфликты («Кризис идентичности»), потеря доверия и уважения, отчаяние) и ограничения в принятии решений («Кризис автономности»), текущая неплатёжеспособность и увеличение задолженности, ухудшение показателей ликвидности и финансовой устойчивости («Кризис ликвидности») – симптомы *острого кризиса*, который ещё можно преодолеть при осуществлении антикризисных мероприятий по результатам диагностики тяжести этой стадии кризиса и трансформации стратегии, но с существенными потерями;
 - ✓ ненадлежащий контроль, крайности (некомпетентность, жёсткий стиль) функционального управления и выход из зоны комфорта (ГКН), нехватка ресурсов – низкий потенциал резистентности, неспособность ведения операционной деятельности при хронической неплатёжеспособности – дефиците баланса (превышении пассивов над активами предприятия, «Кризисе платёжеспособности») и нарастании убытков приводит к *хроническому кризису*, который сложно, но можно преодолеть при сокращении времени его протекания и санации с инновациями;
 - ✓ «Кризис базовых ценностей» (ценностей телесности, социализации и реализации) – «семейный конфликт – развод», полная дезинтеграция и отказ от дальнейшего сотрудничества – «**Банкротство**» при отсутствии возможности восстановления работы организации.
- **Антикризисная стратегия и тактика при реализации проекта УСИ:**
 - ✓ Выявление и устранение препятствий росту и развитию индивидуальному и социальному, нарушающих динамическое равновесие – гомеостаз, на основе соблюдения «Принципа 4-х аттракторов эволюции» и самотрансценденции, включая, при необходимости, следующие действия:
 - свёртывание неэффективной деятельности;

- закрепление на достигнутом уровне и реализация успешной трансформации;
- обновление ресурсов предприятия (реинжиниринг обновлений);
- повышение мотивации за конечный полезный результат;
- предоставление больших полномочий компетентным менеджерам проектов;
- повышения уровня командной работы проектных групп.
- ✓ Изменения 1-го, 2-го, 3-го, 4-го и 5-го порядка с ориентацией на маркеры следующего этапа ЖЦ.
- ✓ Ценности предыдущего этапа ЖЦ, которые не противоречат целям настоящего этапа, становятся фоновыми.

5. На пятом этапе «Социальная зрелость» – на стадии интеграции и оптимизации при успешном развитии предприятия происходит смена доминирующих целей развития на эффективность «в будущем» для удовлетворения потребности предприятия:

- в получении прибыли;
- в экономической, правовой и технической безопасности;
- в конкурентоспособности и эффективности управления;
- в достижении высокого стандарта менеджмента и экономики качества;
- в лидерстве и расширении бизнеса.

На этом этапе развития предприятия число реализуемых проектов возрастает. Согласно национальному стандарту РФ (ГОСТ Р 56715.2-2015): *«Мультипроектный менеджмент создает подходящие условия для управления несколькими отдельными проектами и может быть организован, например, в виде программы или портфеля проектов».*

Высшее руководство предприятия широко использует новые возможности рынка для своих стратегических подразделений, повышая их самостоятельность в принятии решений. В связи со значительным увеличением проектов и созданием системы-сети самостоятельных подразделений (основы будущей системы-сети подобных предприятий) надлежащее управление ими требует от руководства предприятия смещения акцента с эффективности отдельных подразделений на конечный результат работы всего предприятия. В сложившихся условиях руководство предприятия может улучшить стиль своего управления, строя его на постановке целей в начале отчётного периода и контроле их достижения в конце для внедрения проектно-целевой системы управления [16]. **Проектно-целевое или программно-целевое управление**, если рассматривается комплекс (портфель) проектов, предназначено для управления предприятием как единым объектом, ориентированным на конкретную стратегическую цель.

Согласно национальному стандарту РФ (ГОСТ Р 54870-2011): *«Управление портфелем проектов подразумевает деятельность, направленную на достижение стратегических целей организации путем формирования, оптимизации, мониторинга и контроля, управления изменениями портфеля проектов в условиях определенных ограничений. Управление портфелем проектов обеспечивает связь между уровнем стратегического управления в организации и уровнем управления проектами и программами (ГОСТ Р 54871-2011).*

Управление портфелем проектов представляет совокупность следующих процессов:

а) группа процессов обеспечения управления портфелем:

- 1) процесс сбора информации об условиях, ограничениях и требованиях к портфелю проектов;
- 2) процесс формализации процедур управления и параметров оценки портфеля проектов;

б) группа процессов формирования портфеля проектов:

- 1) процесс идентификации компонентов портфеля;
- 2) процесс оценки компонентов портфеля;
- 3) процесс расстановки приоритетов;
- 4) процесс оптимизации и балансировки портфеля проектов;

в) группа процессов мониторинга и контроля портфеля проектов:

- 1) процесс контроля реализации портфеля проектов;

2) процесс управления изменениями.

Процессы управления портфелем проектов выполняются последовательно, с определенной цикличностью».

Согласно ГОСТ Р 58184-2018: «Задачи и содержание проектной деятельности в организации определяются стратегическими целями организации. Обычно в виде проектов реализуется деятельность, связанная с реализацией изменений как внутри организации, так и во внешнем окружении».

Процесс стратегического управления по целям может проводиться с внедрением системы сбалансированных показателей – ССП согласно последовательности этапов [20]:

1. Формирование стратегии.
2. Определение важнейших факторов успеха.
3. Разработка и оценка сбалансированных показателей (ССП);
4. Определение ключевых показателей результативности и эффективности (KPI).
5. Выбор технологического решения и внедрение.

Для каждой среднесрочной и краткосрочной цели готовятся функциональные карты показателей – ФКП и ключевые показатели результативности и эффективности – KPI, которые облегчают процесс принятия управленческих решений на тактическом и оперативном уровнях управления предприятием.

Управление по целям и расширение полномочий среднего звена менеджеров, повышает ответственность и напряжённость во взаимоотношениях персонала. Для снижения риска увеличения межличностных конфликтов требуется привлечение консультантов и организационных психологов с дополнительными знаниями в области менеджмента. Децентрализации принятия управленческих решений соответствует «чёткая» – федеративная структура организации.

Концепция проектно-целевой системы управления – «**Управление по целям**» (Management by Objectives – MBO), предложенная Питером Друкером (1909-2005 гг.) [29, 30], – это процесс коллегиального выбора и согласования целей внутри предприятия всеми заинтересованными сторонами. Вовлеченность в процесс управления всех заинтересованных сторон повышает результативность и эффективность предприятия [2, 27]. Если реализацию множества проектов рассматривать как достижение целей предприятия, тогда управление портфелем проектов можно рассматривать как «управление по стратегическим целям». «**Управление портфелем проектов**» (Project Portfolio Management) представляет собой механизм для трансляции стратегической цели предприятия в портфель проектов и последующей их реализации.

Основные цели управления портфелем проектов [28]:

- достижение максимального соответствия проектов стратегическим целям предприятия;
- балансировка портфеля проектов по значимым для предприятия параметрам;
- максимизация ценности портфеля проектов для предприятия при существующих ограничениях на ресурсы.

Согласно утверждению П.Ф. Друкера, цели должны формулироваться на основе технологии SMART, которую он впервые предложил использовать в своей работе «Практика менеджмента» («The Practice of Management», 1954). «SMART» – аббревиатура, образованная от заглавных букв английского языка [29]: *Specific* – конкретный; *Measurable* – измеримый; *Achievable* – достижимый; *Realistic* – реалистичный / прагматичный; *Timed* – определенный по времени.



ГИП – главный инженер проекта, ИТ – информационные технологии

Рисунок 3.4. Структура управления 5-го этапа развития предприятия

Стиль менеджмента «Управление по целям» является компонентом организационной культуры «Согласие» Зелёного цМема «Межличностные связи» («Взаимоотношения»). Доминирующий элемент стиля менеджмента «Управление по целям» на высшем уровне управления – NN (ориентировочный) и вспомогательный элемент – FF (социальный), реже – TT (рациональный). Крайностью стиля менеджмента «Управления по целям» часто становится самоуспокоение или неосуществимость замыслов.

На более низком уровне управления по административной иерархии может быть тот же стиль менеджмента или сохраняться более простой – доминирующий тип менеджмента предыдущего этапа развития (стиль менеджмента среднего звена – проектный и процессо-ориентированный, стиль менеджмента нижнего звена – процессо-ориентированный и функционально-ориентированный, на уровне отдельных групп исполнителей – стиль менеджмента «семейный»).

Таблица 3.10

| |
|---|
| <p>Доминанты «активности» и «сопротивления» организации на 5-ом этапе ЖЦ «Социальная зрелость»:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Целеполагание: эффективность «в будущем» для удовлетворения потребности предприятия: <ul style="list-style-type: none"> ✓ в получении прибыли; ✓ в экономической, правовой и технической безопасности; ✓ в конкурентоспособности и эффективности управления; ✓ в достижении высокого стандарта менеджмента и экономики качества; ✓ в лидерстве и расширении бизнеса. ➤ Структура взаимосвязанных подцелей: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Управление финансами: <ul style="list-style-type: none"> • управление стратегическое, тактическое, оперативное и бюджетирование; • обеспечение устойчивого развития и увеличение капитала собственников предприятия; • минимизация уровня финансового риска; • максимизация прибыли при доступном уровне риска с учётом действующей политики налогообложения; • рост сбыта и прибыльности – улучшение финансово-экономических показателей; • обеспечение устойчивых темпов роста экономического потенциала предприятия; • оценка потенциальных финансовых возможностей предприятия на предстоящие периоды; • эффективное управление ресурсами в целях увеличения рыночной стоимости предприятия. ✓ Управление производительными силами и маркетингом (управление хозяйственной деятельностью – экономикой): <ul style="list-style-type: none"> • создание ценностей для всей взаимосвязанной системы бизнеса (собственников, персонала, покупателей), обеспечивающих максимизацию дохода в долгосрочной перспективе; • совершенствование «чёткой» – федеративной структуры управления предприятия и стиля менеджмента «Управление по целям»; |
|---|

- поддержание стратегии роста (развитие рынка, расширение рынка, диверсификация, стратегические альянсы);
 - поддержание баланса между стандартизацией и гибкостью;
 - доминирование проактивного типа эксплуатации (эксплуатации, ориентированной на надежность) технических объектов;
 - предоставления автономности отдельным подразделениям;
 - формирование целевой ориентации организации производства;
 - постоянное совершенствование технологии и улучшение сервиса для повышения результативности и эффективности «в будущем»;
 - достижение выбранных целей при повышении качества и снижении цены продукции;
 - репозиционирование товара и достижение признания на рынке;
 - оценка текущей потребности, усиление сбыта и использование напоминающей рекламы;
 - определение растущих новых потребностей и интересов целевых рынков;
 - максимальное увеличение продолжительности этого этапа;
 - обеспечение сбалансированного роста снижением издержек производства;
 - формирование чувствительности к инновациям и потребностям рынка;
 - разработка концепции целостного маркетинга и управления брендом;
 - разработка концепции маркетинга отношений с покупателем и другими участниками процесса купли-продажи;
 - эффективный мониторинг рынков и бизнеса для прогноза изменений и своевременной перестройки организации.
- ✓ *Управление человеческими ресурсами:*
- формирование команды менеджеров из сторонников организационной культуры «Согласие»;
 - обучение менеджеров стилю менеджмента «Управлению по целям»;
 - подбор сотрудников (партнёров) целеустремлённых и способных не пасовать перед авторитетами, креативных, склонных к интеграции и управлению по целям;
 - изменение в системе координации функционирования подразделений предприятия и выделение в его структуре стратегических подразделений с оперативной самостоятельностью;
 - оптимизация организационной структуры;
 - стимулирование за успешную реализацию проектов;
 - повышение уровня организационной культуры, принятие решений на основе консенсуса.
- ✓ *Управление информационными активами:*
- управление ИТ таким образом, чтобы предприятию лучше ориентироваться в своих рынках и постоянно адаптироваться к ним;
 - достижение оптимизации ИТ;
 - гибкость и эффективность при подстройке к изменениям рынка;
 - свободный доступ к актуальной информации и интеграция информационной среды;
 - повышение ценности и непрерывное совершенствование аналитических инструментов.
- **Процессы с обратной связью и их компоненты (функции – операции без крайностей):**
- ✓ *В управлении финансами:*
- управление инвестиционной деятельностью;
 - создание системы управления рисками;
 - разработка действенной системы стимулирования реализации принятых управленческих решений в области финансовой деятельности;
 - анализ абсолютных и относительных показателей финансовой устойчивости предприятия, оценка изменения её уровня;
 - жёсткий контроль из центра над использованием ресурсов;
 - определение потребности в ресурсах, необходимых для осуществления текущей стратегии и потенциальной стратегии обновления на рынке;
 - инвестирование долгосрочных проектов;
 - организация своевременного получения информации для рассмотрения рисков и возможностей предприятия, формирование оптимальной структуры капитала и активов;
 - поддержание достаточного уровня самофинансирования инвестиционных потребностей;
 - улучшение показателей роста и прибыльности;
 - стимулирование творческого подхода в финансовой сфере.
- ✓ *В управлении производительными силами и маркетингом (управление хозяйственной деятельностью – экономикой):*
- создание экономически-самостоятельных бизнес-единиц или юридических лиц;
 - делегирование полномочий среднему звену менеджеров;

- поддержка и выдвижение молодых менеджеров на руководящие должности;
 - сбалансированный рост на базе устойчивой структуры и эффективного управления;
 - проведение реинжиниринга бизнес-процессов и передача больших полномочий на нижние уровни организационной иерархии;
 - осуществление проактивного типа эксплуатации, являющегося фактически высшей категорией в иерархической структуре методов организации эксплуатации по состоянию, который базируется на информации о причинах, а не о симптомах проблем, позволяющая минимизировать регулярные проблемы и связанные с ними издержки;
 - совершенствование всех частей системы управления и их интеграция;
 - результаты деятельности структурных подразделений измеряются полученной прибылью;
 - разделение и кооперация труда с проникновением в новые сферы деятельности;
 - расширение и дифференциация производства;
 - повышение гарантийного срока службы продукции и её модификация;
 - достижение хорошей управляемости сбытом продукции (услуг) и технологий, при насыщении рынка продукцией возможно снижение интенсивности рекламы, при спаде спроса из-за внешних причин – усиление рекламы в неохваченных ранее сегментах рынка или регионах с предоставлением скидок;
 - постоянное совершенствование технологии для повышения результативности и эффективности в будущем;
 - совершенствование процессов для достижения лидерства на рынке;
 - анализ дефектов и недостатков продукции (услуг), бенчмаркетинг;
 - определение оптимального ассортимента продукции (услуг);
 - отслеживание таких показателей, как производительность труда сотрудников, темпы роста продаж, время вывода на рынок и скорость принятия новых продуктов;
 - анализ конкретных рыночных ситуаций и тенденций к изменениям;
 - планирование, разработка и внедрение маркетинговых программ, процессов и мероприятий с учётом их широты и взаимозависимости;
 - поиск возможности удовлетворения потребностей покупателей более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами с укреплением благополучия клиентов;
 - улучшение дизайна продукции и системы обслуживания клиентов.
- ✓ *В управлении человеческими ресурсами:*
- создание системы долгосрочного и целенаправленного развития сотрудников предприятия (кадрового резерва предприятия и целевого развития сотрудников);
 - формирование сообществ по интересам, включающих сотрудников из разных подразделений;
 - формирование проектных групп (кросс-функциональных команд), состоящих из сотрудников разных подразделений;
 - активное использование вновь нанятых на работу менеджеров и рядовых сотрудников, приносящих с собой разнообразные интеллектуальные навыки и повышающих эффективность предприятия;
 - предоставление персоналу возможности для непрерывного личного совершенствования;
 - подготовка должностных инструкций для специалистов широкого профиля с большим кругом полномочий и ответственности;
 - развитие навыков критического мышления сотрудников;
 - стимулирование личностного роста сотрудников;
 - формирование структуры вознаграждения для поощрения сотрудников, работающих со знаниями, имеющих высокие аналитические навыки и обладающих способностями к совместной работе;
 - признание индивидуальности и неповторимости каждого сотрудника, невмешательство во внутренний мир сотрудников;
 - повышение уровня корпоративных ценностей «стратегическое взаимодействие и целеустремлённость»;
 - поддержка инициативы и творческого подхода сотрудников к работе;
 - включение в команды проектов молодых специалистов;
 - повышение адаптационной способности предприятия;
 - предвидение изменений и управление ими;
 - повышение имиджа предприятия.
- ✓ *В управлении информационными активами:*
- подлинно интегрированный интеллектуальный анализ внешней и внутренней информации;
 - оптимизация стратегического, тактического и оперативного управления ИТ;

- формирование информационного контекста, базирующегося на последовательности операций для всех подразделений;
- формирование инфраструктуры как расширенного варианта предыдущего уровня;
- предоставление полной информации о стратегической обстановке для принятия решений;
- организация повсеместного доступа к внутренней и внешней информации, обеспечивающей широкий контекст для понимания задач предприятия и создания условий для деятельности проектных групп;
- формирование надежной и отказоустойчивой инфраструктуры, в которой повсеместно применяются процедуры контроля качества данных;
- реализация модели метаданных, позволяющей документировать полностью бизнес-процессы, ценности и стратегии;
- автоматизированное получение информации, встроенной в бизнес;
- создание информационной архитектуры, способной к адаптации при изменениях на рынке;
- пошаговое усовершенствование работы с данными;
- создание автоматически регулируемой обратной связи с процессами анализа;
- достижение хорошей ориентации в своих сегментах рынка и адаптации к ним;
- корректировка стратегии и эффективности ИТ;
- обеспечение непрерывности процессов, охватывающих несколько функциональных областей, и расширенные деловые взаимоотношения;
- анализ оперативных данных в режиме реального времени;
- анализ интегрированной информации о клиентах, прогноз на их будущую реакцию и понимание их запросов, незамедлительное и адекватное на них реагирование;
- формирование ИТ, легко адаптирующихся и отслеживающих причинно-следственные связи, для поиска возможностей совершенствования бизнеса.

➤ **Препятствия росту и развитию, нарушающие динамическое равновесие:**

✓ *В управлении финансами:*

- снижение объемов вложений в НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;
- предприятие нередко переоценивает свои успехи и возможности;
- после фазы устойчивости, как правило, начинается фаза спада;
- истощение стратегических ресурсов;
- отсутствие долгосрочных инвестиционных проектов;
- риск неоптимального распределения финансовых ресурсов;
- получение прибыли не за счёт оборота, а в большей степени – за счёт снижения затрат;
- рост расходов выше роста доходов;
- риск больших инвестиций и отсутствия инвестиций.

✓ *В управлении производительными силами и маркетингом (управление хозяйственной деятельностью – экономикой):*

- признаки ослабления предпринимательской активности, «сворачивание активной деятельности»;
- ослабление контроля над работой в офисах или чрезмерное усиление централизации в управлении предприятием;
- доминирование реактивного и отложенного типа эксплуатации;
- опора на то, что работало в прошлом и отказ от инноваций, порядок ради порядка;
- игнорирование претензий и предложений заказчиков;
- заикливание на внутренних проблемах;
- переход руководства предприятия от линейных менеджеров к центральному аппарату управления – регресс системы управления;
- возникновение границ между штаб-квартирой и функциональными подразделениями;
- снижение цен на аналогичную продукцию у конкурентов;
- чрезмерное самодовольство топ-менеджеров и основателя.

✓ *В управлении человеческими ресурсами:*

- потеря видения;
- возрастание риска возникновения «кризиса границ» и зарождения бюрократии;
- появление признаков дезинтеграции, нарушения единства из-за внутренней конкуренции;
- отсутствие необходимости движения вперед;
- средний возраст персонала более 40 лет;
- самолюбование и удовлетворённость результатами и процессами, чувство безопасности;
- возрастание спроса на лояльность и сплочённость;

- достижение вершины успеха и самоуспокоение.
- ✓ *В управлении информационными активами:*
 - возрастание риска прерывания большого потока информации;
 - угрозы для безопасности, отказоустойчивости сети и целостности данных;
 - отказ от рискованных проектов и инноваций;
 - неэффективность оптимизации.
- **Наиболее вероятная последовательность усугубления факторов системного кризиса:**
 - ✓ событие (стрессор) или ряд событий (кризисных ситуаций) – *триггер*;
 - ✓ неопределённость и противоречия в интересах, ценностях и целях – *десинхронизация*;
 - ✓ потеря видения, аномия и девиация, бюрократия и застой в развитии предприятия, приводящие к потере преданности («Кризису бюрократии и запретов») и «выгоранию» персонала («Социальному кризису») – началу спада и существенному повреждению потенциала развития предприятия, уменьшению количества клиентов и заказов («Кризису роста») и снижению цен на продукцию («Кризису перепроизводства»), отсутствию долгосрочных инвестиционных проектов («Кризису стратегии») и к переходу *потенциального кризиса в скрытный кризис, который несложно преодолеть при устранении его предпосылок – аномальных характеристик менеджмента и коррекции стратегии*;
 - ✓ потеря контроля и разрыв с социумом, организационный паралич («Структурный кризис»), замедление роста и уменьшение объёма выручки («Кризис развития»), увеличение затрат на производство и себестоимости продукции («Кризис рентабельности»), снижение конкурентоспособности, резкое колебание статей оборотных средств и падение прибыли («Кризис результата») приводят к *предварительной фазе острого кризиса, усугубление которого можно предотвратить при восстановлении контроля над процессами, устранении аномальных характеристик управления предприятием и коррекции стратегии*;
 - ✓ разрозненные группы, межличностные конфликты («Кризис идентичности», потеря доверия и уважения, отчаяние) и ограничения в принятии решений («Кризис автономности»), текущая неплатёжеспособность и увеличение задолженности, ухудшение показателей ликвидности и финансовой устойчивости («Кризис ликвидности») – симптомы *острого кризиса, который ещё можно преодолеть при осуществлении антикризисных мероприятий по результатам диагностики тяжести этой стадии кризиса и трансформации стратегии, но с существенными потерями*;
 - ✓ ненадлежащий контроль, крайности (некомпетентность, жёсткий стиль) функционального управления и выход из зоны комфорта (ГКН), нехватка ресурсов – низкий потенциал резистентности, неспособность ведения операционной деятельности при хронической неплатёжеспособности – дефиците баланса (превышении пассивов над активами предприятия, «Кризисе платёжеспособности») и нарастании убытков приводит к *хроническому кризису, который сложно, но можно преодолеть при сокращении времени его протекания и санации с инновациями*;
 - ✓ «Кризис базовых ценностей» (ценностей телесности, социализации и реализации) – «семейный конфликт – развод», полная дезинтеграция и отказ от дальнейшего сотрудничества – *«Банкротство»* при отсутствии возможности восстановления работы организации.
- **Антикризисная стратегия и тактика при реализации проекта УСИ:**
 - ✓ Выявление и устранение препятствий росту и развитию индивидуальному и социальному, нарушающих динамическое равновесие – гомеостаз, на основе соблюдения «Принципа 4-х аттракторов эволюции» и самотрансценденции, включая, при необходимости, следующие действия:
 - разработка инновационной стратегии предприятия;
 - поиск и реализация новых конкурентных преимуществ;
 - формирование нового потребительского запроса;
 - устранения излишней бюрократии и стимулирование внедрения инноваций;
 - редевелопмент и реинжиниринг для лучшей интеграции и адаптации к переменам на рынке;
 - выбор наиболее эффективной стратегии: «экспансия на рынки большого территориального масштаба» или «добровольное банкротство с переливом капитала»;
 - ✓ Изменения 1-го, 2-го, 3-го, 4-го и 5-го порядка с ориентацией на маркеры следующего этапа ЖЦ.
 - ✓ Ценности предыдущего этапа ЖЦ, которые не противоречат целям настоящего этапа, становятся фоновыми.

6. На шестом этапе «Оптимальная зрелость» – на стадии самореализации и инноваций при успешном развитии предприятия происходит смена доминирующих целей развития – качественное усложнение структуры подготовки к переходу на новый уровень (порядок) ЖЦ и удовлетворения потребности предприятия:

- в получении прибыли;

- в экономической, правовой и технической безопасности;
- в конкурентоспособности и эффективности управления;
- в достижении высокого стандарта менеджмента и экономики качества;
- в лидерстве и расширении бизнеса;
- в создании системы-сети предприятий.

На рынке постоянно ужесточается конкуренция и у предприятия возникают проблемы из-за снижения спроса на его продукцию и износом ресурсов, требуются инновации и трансформация бизнеса в соответствии с синергетическими принципами эволюции. На этой стадии развития предприятия, если ему удаётся удержать рынок, привлечь специалистов высокого уровня, создать и использовать новые возможности, число успешно реализуемых проектов можно повысить. Вместе с ростом предприятия наблюдается и рост бюрократии, которая противостоит его интеграции. Для сокращения численности штаб-квартиры руководство предприятия снижает уровень контроля, максимально делегируя полномочия на периферию, используя «чёточную» – федеративную структуру организации. Переход к сетевой структуре с передачей больших полномочий автономным подразделениям происходит постепенно, традиционная иерархия заменяется более плоской иерархической структурой управления или гетерархией – структурой прямого сотрудничества, где снижается уровень бюрократии и повышается гибкость управления. Следует помнить, что иерархия полностью не исчезает, т. к. всегда существует владелец процессов, а исполнители периодически нуждаются в наставничестве и советах более компетентных специалистов. Реструктуризация проводится с созданием временных рабочих групп для реализации новых (инновационных) целевых проектов и программ с подчинением директору по инновациям (члену совета директоров). Согласно ГОСТ Р 55347-2012: «*Принципиальными причинами, по которым инновации должны стать ядром компетенции организации, являются следующие:*

a) Для улучшения текущей ситуации:

- *снижение затрат и повышение прибыли, а следовательно, повышение рентабельности;*
- *защита доли продукции компании на рынке и её выживание при неблагоприятных обстоятельствах;*
- *стимуляция интереса персонала к интересной и перспективной работе;*
- *обеспечение стабильности трудовых ресурсов.*

b) Для открытия новых перспектив:

- *изменение восприятия организации;*
- *использование направлений с большими потенциальными возможностями;*
- *получение конкурентных преимуществ и лидерства на рынке;*
- *снижение давления конкурентов.*

c) Для усиления соответствия требованиям:

- *приведение в соответствие с законодательством (существующим и ожидаемым);*
- *расширение социальной и природоохранной ответственности.*

d) Для улучшения показателей организации:

- *повышение репутации организации и её рыночных показателей;*
- *привлечение дополнительных фондов;*
- *привлечение партнеров с жизнеспособными идеями и широкими потенциальными возможностями;*
- *привлечение к работе и удержание сотрудников с более высокой квалификацией».*

При реализации **инновационного менеджмента** (Innovation Management) руководством предприятия на этом этапе развития чаще приходится принимать стратегические решения не в установленные плановые периоды, а по мере обнаружения потенциальных проблем – переходить на **ситуационный подход в менеджменте**. Случайное стечение обстоятельств играет большую роль при принятии решений на оперативном, тактическом и стратегическом уровнях управления предприятием и требует высокого уровня антикризисного потенциала. Если своевременно не были проведены превентивные меры по устранению

износа ресурсов и не созданы резервы для преодоления факторов системного кризиса необходимо своевременно найти какую-либо внешнюю поддержку для нормального прохождения этого этапа ЖЦ без банкротства.

Совместное применение инновационного и ситуационного подходов в менеджменте при соблюдении «Принципа 4-х аттракторов эволюции» является основой **синергетического инновационного менеджмента (Synergetic innovation management – SIM)** – наиболее эффективного стиля управления для руководства предприятием на 6-м его этапе ЖЦ и в начале нового цикла развития, первый этап которого предлагается назвать **«авто-поэзис»**. Успешный переход на этап нового ЖЦ возможен только при успешной реализации на четвёртом, пятом и шестом этапах первого ЖЦ преобразований – составляющих проекта «Создание системы-сети подобных предприятий» по своей мощи превосходящего предыдущий (материнский) проект реализации бизнеса.

SIM можно определить как управление процессами обновления всех компонентов целостной коммерческой организации на основе принятия решений по мере обнаружения потенциальных проблем и нарушений синергетического принципа эволюции сложных открытых систем.

На этом этапе развития предприятия временным рабочим группам с двойным подчинением передаются ресурсы и работники других подразделений с целью повышения гибкости, ответственности и ускорения внедрения инноваций (ГОСТ Р 55347—2012) для применения эффективной матричной структуры при создании новых бизнесов и специализированных дочерних предприятий.

Матричная структура управления, осуществляемого по проектной и функциональной линиям, распространяется постепенно только на некоторую часть организации. Такая структура управления также используется для развития взаимодействия между различными подразделениями крупных организаций с целью наиболее эффективного решения сложных смежных задач подразделений и повышения гибкости в расходовании ресурсов.

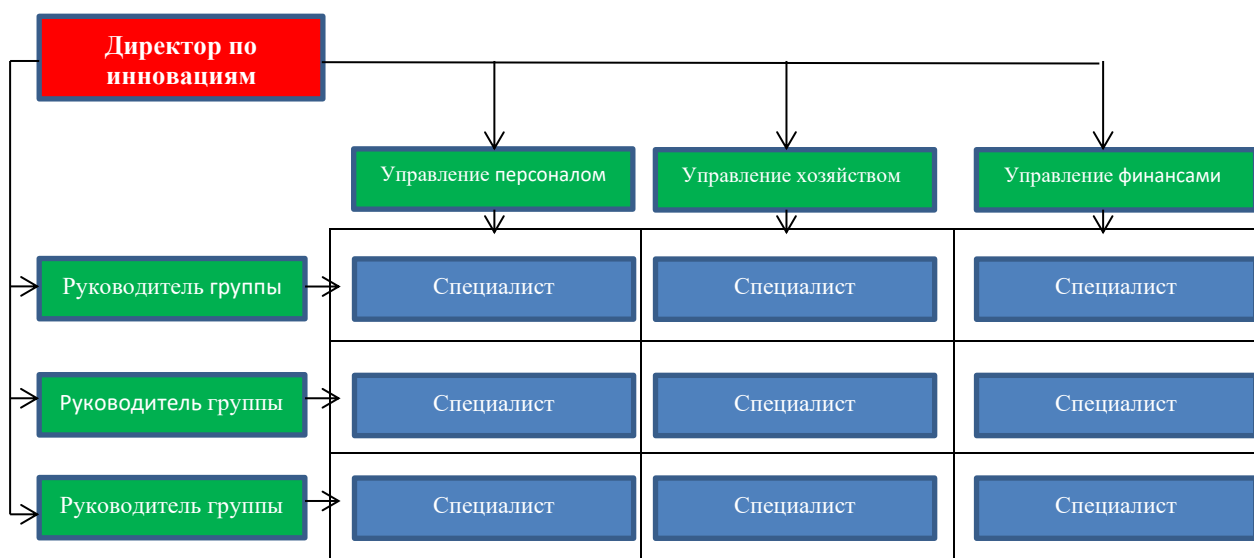


Рисунок 3.5. Матричная структура управления созданием и внедрением инноваций

При достижении высшего уровня роста и развития, успех предприятия всё больше зависит от межличностных отношений в коллективе, где возрастает «психологическая усталость» сотрудников и менеджеров, которые быстро «сгорают» при возрастании требований к командной работе и внедрению инноваций. Руководство предприятия привлекает к работе с персоналом консультантов и психологов с целью повышения компетенции и стрессоустойчивости своих сотрудников для предотвращения невроза организации и реализации её творческого потенциала.

Стиль менеджмента SIM является компонентом организационной культуры «Творчество» Жёлтого цМема «Гибкий поток» («Синергия»). **Доминирующий элемент**

синергетического стиля менеджмента (TTRR – трансцендентный) на высшем уровне управления при переходе на начальный этап нового цикла для достижения автопоэзиса обеспечивает «срединный путь» развития предприятия и высокую адаптивность к переменам внешним и внутренним. Крайностью стиля менеджмента SIM часто становится акцентуация его компонентов или «застой».

На более низком уровне управления предприятием по административной иерархии может быть тот же стиль менеджмента или выбирается наиболее подходящий стиль менеджмента предыдущих этапов развития для подразделений с учётом всех факторов, влияющих на *результативность и эффективность «здесь и сейчас», а также «в будущем».*

Таблица 3.11

Доминанты «активности» и «сопротивления» организации на 6-ом этапе ЖЦ «Оптимальная зрелость»:

- **Целеполагание:** достижение высшего уровня роста и развития при переходе на новый цикл – достижение автопоэзиса для удовлетворения потребности предприятия:
 - ✓ в получении прибыли;
 - ✓ в экономической, правовой и технической безопасности;
 - ✓ в конкурентоспособности и эффективности управления;
 - ✓ в достижении высокого стандарта менеджмента и экономики качества;
 - ✓ в лидерстве и расширении бизнеса;
 - ✓ в подготовке к созданию саморегулируемой системы сети предприятий.
- **Структура взаимосвязанных подцелей:**
 - ✓ *Управление финансами:*
 - обеспечение роста экономического потенциала;
 - управление финансами инвестиционное, стратегическое, тактическое, оперативное и бюджетирование;
 - обеспечение устойчивого финансового положения предприятия в процессе развития;
 - сохранение достигнутых результатов и предотвращение банкротства;
 - обеспечение стабильности организации (финансовой устойчивости и целевой рентабельности) на длительный срок при построении системы показателей эффективности;
 - поиск источников капитала и открытие новых путей получения дохода в условиях ограниченности ресурсов;
 - изменение рыночного профиля предприятия (при необходимости);
 - повышение рентабельности инноваций;
 - финансовая независимость.
 - ✓ *Управление производительными силами и маркетингом (управление хозяйственной деятельностью – экономикой):*
 - увеличение кросс-функционального взаимодействия и разнообразия связей;
 - достижение максимальной гетерархии и укрепления структуры процессов;
 - все типы эксплуатации в зависимости от ситуации на технических объектах;
 - стратегический инновационный маркетинг и опережение конкурентов в инновациях;
 - обеспечение тотальной инновационности;
 - наращивание деловой активности предприятия;
 - достижение оптимального организационно-функционального единства предприятия;
 - реализация стратегии консолидации (сокращение рынка, сокращение линии продукта, контрдиверсификация) для предотвращения усугубления кризисной ситуации;
 - инновационно-ориентированная организация производства, постоянное совершенствование технологии для реализации инновационных проектов;
 - баланс иерархии мета-системных переходов и гетерархии взаимодействия бизнес-единиц;
 - совершенствование «чёткой» – федеративной структуры управления предприятием;
 - реинжиниринг бизнес-процессов;
 - ремаркетинг, смена фокуса на «внутренний маркетинг»;
 - снижение цен на продукцию для усиления позиций в конкурентной борьбе;
 - повышение гибкости и постоянное совершенствование технологии для достижения результативности и эффективности в будущем;
 - реализация наиболее эффективных инновационных бизнес-проектов;
 - освоение новых рынков, повышение конкурентоспособности продукции;
 - открытие новых путей создания ценности;

- подготовка и реализация маркетинговой стратегии под лозунгами: «Любите покупателя, а не продукцию», «Помогите покупателю в его самореализации»;
- совершенствование стратегии и тактики инновационного маркетинга;
- долгосрочное планирование, опережающее и непрерывное обновление.
- ✓ *Управление человеческими ресурсами:*
 - формирование команды менеджеров из сторонников организационной культуры «Творчество»;
 - создание обучающейся организации для переподготовки кадров и обучения менеджеров системе управления SIM и другим инновационным технологиям;
 - формирование самоуправляемых команд;
 - создание среды для реализации потенциала персонала;
 - создание системы стимулирования программ стратегического взаимодействия бизнес-единиц;
 - создание различных систем управления знаниями и талантами, совершенствования организационной структуры, развития командного взаимодействия и развития персонала;
 - оживление организации, подбор персонала (партнёров) сотрудников и менеджеров, целеустремлённых и способных к синергетическому менеджменту;
 - соблюдение синергетических принципов при внедрении инноваций;
 - поддержка нестереотипного мышления у персонала и его самореализации;
 - повышение уровня организационной культуры.
- ✓ *Управление информационными активами:*
 - творческая активность и постоянное обновление ИТ, повышение адаптивности к изменениям;
 - достижение лидерских позиций на рынке за счёт повышения конкурентоспособности;
 - эффективное управление портфелем проектов и инновациями;
 - поиск новых возможностей для опережающего обновления;
 - создание новых ценностей и возможностей для персонала «быть самим собой»;
 - опережающее и непрерывное обновление ПО – инновации.
- **Процессы с обратной связью и их компоненты (функции – операции без крайностей):**
 - ✓ *В управлении финансами:*
 - проведение общего финансового анализа и планирования, формирование общей финансовой стратегии;
 - осуществление эффективного контроля над реализацией принятых управленческих решений в области финансовой деятельности;
 - оценка эффективности принимаемых финансовых решений и использования средств и ресурсов предприятия;
 - стабильное управление финансами: стратегическое, тактическое, оперативное;
 - поиск новых возможностей для инвестиций на реализацию инноваций;
 - максимизация цены предприятия;
 - осуществление эффективного контроля над реализацией принятых управленческих решений в области финансовой деятельности;
 - оценка эффективности принимаемых финансовых решений и использования средств и ресурсов предприятия;
 - контроль показателей рентабельности, ликвидности, платёжеспособности;
 - максимизация прибыли, минимизация расходов, приемлемый риск и безопасность;
 - повышение эффективности финансовых инструментов;
 - оценка инвестиционной собственности;
 - классификация денежных потоков по видам деятельности предприятия (операционной, инвестиционной и финансовой);
 - расширение возможности для инвестиций на реализацию инноваций.
 - ✓ *В управлении производительными силами и маркетингом (управление хозяйственной деятельностью – экономикой):*
 - анализ внешней среды с учётом неопределённости и риска;
 - обеспечение целостности и саморегуляции процессов производства;
 - совершенствование ресурсных, продуктовых, информационных и транспортных потоков;
 - доминирование более эффективного типа эксплуатации в зависимости от ситуации на технических объектах;
 - передача политической власти отделам маркетинга и сбыта;
 - возрождение организации с новой подготовленной командой менеджеров, специфические взгляды которых позволяют осуществить программы внутренней перестройки – изменения структуры управления;

- введение инноваций в статус нормы, экспериментирование и бенчмаркетинг;
- активизация процесса обмена знаниями между менеджерами по горизонтали;
- определение вида деятельности, где предприятие имеет наивысшую компетенцию для повышения усилий в соответствующей области бизнеса;
- создание дополнительных ценностей для потребителя продукции (услуг);
- внедрение наиболее изобретательных идей, заимствованных из других отраслей или возникших в результате невероятных озарений;
- создание стимулирующей обстановки для творчески мыслящих людей, которым нравится бросать вызов старым парадигмам и работать нестандартно;
- освоение новых видов продукции, техники и технологии, поощрение экспериментов;
- прекращения рекламы устаревшей продукции при насыщении рынка и усиление рекламы инновационной продукции;
- создание полной характеристики рынка, поведения конкурентов и покупателей;
- следование «срединному пути» и взаимодействие (синергия), обеспечение баланса компонентов «порядка и хаоса»;
- повышение ориентации на инновации при создании впечатляющих товаров (услуг) наивысшего качества и обладающих огромной ценностью;
- выработка и принятие эффективных управленческих решений для выхода на новый уровень развития;
- децентрализация функций управления производством, сбытом и др.;
- определение вознаграждения работников в зависимости от вклада в успех организации;
- разрешение на внедрение того, что не запрещено – пространство для творчества;
- рассмотрение проблем как возможностей;
- обеспечение роста непрекращающейся творческой активностью и постоянным обновлением;
- поддержка индивидуального творчества, инноваций и сотрудничества;
- привлечение персонала к процедурам экспертной оценки нововведений;
- внедрение и производство новой продукции/услуг высокого качества, повышение технико-организационного и технологического уровня производства;
- оптимизация снабжения и использования ресурсов;
- создание нового со свойствами на границе между существующими продуктами (услугами) или после их соединения при увеличении суммарной ценности компонентов;
- усовершенствование инфраструктуры;
- концентрация усилий на тех видах деятельности, где выше вероятность быть лучшими;
- сбор информации о потенциальных потребителях новой продукции, их требованиях и предпочтениях;
- изучение потенциальных конкурентов и определение уровня конкурентоспособности;
- анализ и оценка характера развития технологий для производства новой продукции (услуги);
- осуществление опережающих перемен;
- исследование экономической конъюнктуры, ёмкости рынка, его геометрии;
- укрепление позиций новшества на рынке;
- мероприятия по рекламе, организации новых каналов продаж.
- ✓ *В управлении человеческими ресурсами:*
 - совершенствование системы мотивации и действий, направленных на мобилизацию сотрудников на достижение стратегических целей предприятия;
 - увольнение тех, кто «не догоняет» и поощрение тех, кто «догоняет» – идёт в ногу со временем перемен;
 - привлечение психологов и консультантов для работы на разных уровнях управления;
 - создание команды эффективного руководства на основе стиля управления SIM;
 - совершенствование организационной структуры на основе предсказания будущих направлений её развития;
 - привлечение лидера, способного встряхнуть всю структуру управления;
 - выдвигать женщин на руководящие должности;
 - повышение роли персонала, работающего с клиентами;
 - повышение индивидуальной конкурентоспособности персонала и возможности каждому быть самим собой;
 - поддержка и обсуждение идей всех сотрудников организации;
 - опережающие революционные изменения в культуре, не вызывающие опасений;
 - обеспечение благоприятных для инноваций условий труда;
 - регулирование групповых и межличностных отношений;

- поощрение выдвижения новых идей;
 - приобретение и развитие талантов;
 - поддержка сотрудников, делающих продукцию предприятия уникальной;
 - увеличение самоуправляемых многопрофильных команд со сложными формами сотрудничества;
 - повышение уровня корпоративных ценностей «креативность, коллективное творчество и вера в будущий успех»;
 - формирование и закрепление новых компетенций предприятия;
 - формирование «духовного» лидерства;
 - трансформация новых знаний в действия;
 - обеспечение роста творческой активности и постоянного обновления;
 - переход на синергетический менеджмент для передачи нового импульса росту предприятия;
 - включение в команды «инакомыслящих» сотрудников, проводящих организационные преобразования;
 - успешное изменение в руководстве, влияющее на такие же изменения в поведении организации;
 - совершенствование корпоративной культуры, основанной на сотрудничестве и интеграции, благодаря общности интересов и ценностей персонала;
 - социально-психологическая диагностика персонала, анализ и регулирование групповых и межличностных отношений;
 - управление конфликтами, стрессами и этическими нормами;
 - учёт профессиональных и индивидуальных особенностей персонала при социально-психологической адаптации и обучении;
 - совершенствование системы мотивации и форм участия в прибылях;
 - переход на свободный режим организации труда;
 - настрой персонала на действия, упреждающие появление нежелательных событий, и на творческое мышление;
 - настрой персонала на продвижение предприятия вперед и создание новых ценностей с помощью своего опыта и знаний;
 - выработка отношения персонала к неудачам как к уроку для последующего успеха;
 - культивирование способа поведения, когда сотрудники и менеджеры мыслят, как гении, но действуют как слаженная команда, имеющая общую конечную цель;
 - рассмотрение предприятием всех предложенных персоналом идей, даже самых безумных;
 - стимулирование творческой активности персонала (кружки, ярмарки идей, деловые игры);
 - поддержание духа сотворчества.
- ✓ *В управлении информационными активами:*
- обеспечение доступа к межотраслевой информации;
 - создание инфраструктуры, представляющей собой сложную «интеллектуальную архитектуру», гибкую и расширяемую;
 - формирование инфраструктуры для поддержки творческой деятельности, которая содержит системы для формирования и поощрения инноваций;
 - подготовка предложений, пилотных проектов и обзоры их результатов, которые документируются и включаются в единую классификацию;
 - обеспечение присутствия духа инноваций во всех измерениях информационной модели;
 - интеграция ИТ-архитектуры, охватывающей всё предприятие, служащей сетью для поддержки творческой деятельности;
 - усовершенствование системы управления рисками и управления человеческим капиталом;
 - внедрение интегрированного приложения для управления потоком новых проектов;
 - ускорение перехода новых идей от замысла до осуществления;
 - рассмотрение неудач как опыта, на котором можно и нужно учиться;
 - использование информации для прогнозирования и минимизации риска, связанного с новыми проектами;
 - использование ИТ для проверки и доведения до совершенства новых идей не в конкретных, а виртуальных средах;
 - использование обширных аналитических средств для моделирования будущих процессов и минимизации риска;
 - управление процессом культивирования инноваций, оценка и распространение его результатов;

- непрерывное стимулирование творческого мышления и деятельности на основе новой аналитической информации;
- использование предсказательного анализа для моделирования будущего – получения знаний для быстрого выявления перспективных идей, их исключения или одобрения и минимизации риска продвижения какой-либо из них;
- инкубация проектов для выращивания множества новых идей и их быстрого перехода на стадию прототипа и пилотного проекта;
- определение важности инноваций, которые отражают новые показатели, такие как доход от новых венчурных проектов, число идей, находящихся на разных стадиях процесса разработки, время от зарождения идеи до её запуска и предположительная ценность новых идей, стоящих на очереди.

➤ **Препятствия росту и развитию, нарушающие динамическое равновесие:**

✓ *В управлении финансами:*

- неэффективный контроль над реализацией принятых управленческих решений в области финансовой деятельности;
- негативная оценка эффективности принимаемых финансовых решений и использования средств и ресурсов предприятия;
- некомпетентное управление финансами: стратегическое, тактическое, оперативное;
- отказ от поиска новых возможностей для инвестиций на реализацию инноваций;
- риск больших инвестиций в крупномасштабные проекты.

✓ *В управлении производительными силами и маркетингом (управление хозяйственной деятельностью – экономикой):*

- сохранение многоуровневой иерархии организации управления;
- отклонение организации от своих первоначальных целей под влиянием внешнего давления;
- много обсуждений, мало решений и дел;
- несоответствие типа эксплуатации ситуации на объекте;
- игнорирование руководством способностей персонала;
- торжество бюрократии на всех уровнях управления;
- гибель новых идей в громоздких структурах управления;
- привычка рассматривать возможности как проблемы;
- передача политической власти бухгалтерии, финансовому и юридическому отделам;
- главенство административного персонала компании;
- заболевание организационным неврозом;
- наступление этапа спада, который характеризуется снижением объема прибыли, спадом деловой активности организации;
- неспособность работать в обстановке вечного непостоянства;
- чрезмерно сложные матричные структуры;
- численность подразделений более 150 человек;
- риск утечки коммерческой и научно-технической информации;
- неудачный вывод на рынок новой продукции.

✓ *В управлении человеческими ресурсами:*

- возрастание риска возникновения «кризиса психологической усталости» из-за низкой ответственности руководства;
- сокращение штата без учёта ценности увольняемых сотрудников;
- неуправляемость организацией, групповщина, неисполнительность и попустительство;
- нежелательное состояние всеобщего благодушия;
- инерция менеджмента и злоупотребления властью;
- доминирование в организации кланеров над специалистами – чрезмерный спрос на лояльность;
- принятие решений на основе результата политических игр;
- игнорирование новых идей;
- заикленность на прошлых достижениях, снижение ожиданий роста, усиление власти центра;
- непереносимость состояния постоянных перемен, неопределённости, беспокойства, эгоизма, отчаяния, страха и невроза;
- недовольство персонала и риск забастовки.

✓ *В управлении информационными активами:*

- привычка к успеху и к устаревшим ИТ, которая тормозит процесс инноваций;
- возникновение риска реализации новых венчурных проектов, если нет возможности точно смоделировать их последствия.

➤ **Наиболее вероятная последовательность усугубления факторов системного кризиса:**

- ✓ событие (стрессор) или ряд событий (кризисных ситуаций) – *триггер*;
- ✓ противоречия в интересах, ценностях и целях, десинхронизация, признаки роста неопределённости (энтропии) – «Информационный кризис», дисбаланс в росте и развитии ресурсов с нарушением коммуникаций между иерархическими уровнями управления («Кризис границ»), отказ от инноваций – обновлений и креативных проектов («Кризис творчества»), инерция (медлительность) основателя и топ-менеджеров, сопровождающиеся спадом их активности, который может привести к упадку бизнеса (снижению продуктивности труда и спроса на продукцию), – *неявные симптомы проявления «Системного кризиса», способного поэтапно обанкротить предприятие, начиная с потери видения и усиления дезинтеграции предприятия – потенциального кризиса, который несложно преодолеть при устранении его предпосылок – аномальных характеристик менеджмента;*
- ✓ потеря видения, аномия и девиация, бюрократия и застой в развитии предприятия, приводящие к потере преданности («Кризису бюрократии и запретов») и «выгоранию» персонала («Социальному кризису») – началу спада и существенному повреждению потенциала развития предприятия, уменьшению количества клиентов и заказов («Кризису роста») и снижению цен на продукцию («Кризису перепроизводства»), отсутствию долгосрочных инвестиционных проектов («Кризису стратегии») и переходу *потенциального кризиса в скрытый кризис, который несложно преодолеть при устранении его предпосылок – аномальных характеристик менеджмента и коррекции стратегии;*
- ✓ потеря контроля и разрыв с социумом, организационный паралич («Структурный кризис»), замедление роста и уменьшение объёма выручки («Кризис развития»), увеличение затрат на производство и себестоимости продукции («Кризис рентабельности»), снижение конкурентоспособности, резкое колебание статей оборотных средств и падение прибыли («Кризис результата») приводят к *предварительной фазе острого кризиса, усугубление которого можно предотвратить при восстановлении контроля над процессами, устранении аномальных характеристик управления предприятием и коррекции стратегии;*
- ✓ разрозненные группы, межличностные конфликты («Кризис идентичности», потеря доверия и уважения, отчаяние) и ограничения в принятии решений («Кризис автономности»), текущая неплатёжеспособность и увеличение задолженности, ухудшение показателей ликвидности и финансовой устойчивости («Кризис ликвидности») – симптомы *острого кризиса, который ещё можно преодолеть при осуществлении антикризисных мероприятий по результатам диагностики тяжести этой стадии кризиса и трансформации стратегии, но с существенными потерями;*
- ✓ ненадлежащий контроль, крайности (некомпетентность, жёсткий стиль) функционального управления и выход из зоны комфорта (ГКН), нехватка ресурсов – низкий потенциал резистентности, неспособность ведения операционной деятельности при хронической неплатёжеспособности – дефиците баланса (превышении пассивов над активами предприятия, «Кризисе платёжеспособности») и нарастании убытков приводит к *хроническому кризису, который сложен, но можно преодолеть при сокращении времени его протекания и санации с инновациями;*
- ✓ «Кризис базовых ценностей» (ценностей телесности, социализации и реализации) – «семейный конфликт – развод», полная дезинтеграция и отказ от дальнейшего сотрудничества – *«Банкротство» при отсутствии возможности восстановления работы организации.*
- **Антикризисная стратегия и тактика при реализации проекта УСИ:**
 - ✓ Выявление и устранение препятствий росту и развитию индивидуальному и социальному, нарушающих динамическое равновесие – гомеостаз, на основе соблюдения «Принципа 4-х аттракторов эволюции» и самотрансценденции, включая, при необходимости, следующие действия:
 - соблюдение «Принципа 4-х аттракторов эволюции» на индивидуальном уровне;
 - самотрансцендирование и индивидуальная свобода творчества для нахождения порядка в кажущемся хаосе;
 - эффективное привлечение инвестиций для оперативного внедрения передовых технологий или добровольное банкротство для своевременного сохранения и перелива капитала.
 - ✓ Изменения 1-го, 2-го, 3-го, 4-го, 5-го порядка с ориентацией на маркеры первого этапа следующего ЖЦ.
 - ✓ Ценности предыдущего этапа ЖЦ, которые не противоречат целям настоящего этапа, становятся фоновыми.

На основе принятой относительно целостной модели системы менеджмента можно прийти к выводу, что при дефиците или торможении в развитии какого-либо из ресурсов очень сложно добиться успехов в повышении результативности и эффективности всего предприятия, может проявиться десинхроноз. Процессы управления человеческими ресурсами, хозяйством и финансами взаимосвязаны по принципу нелинейной циклической

причинности, а интеграция этих составляющих с применением ИТ способствует более эффективному достижению основной цели создания коммерческого предприятия – роста прибыли на каждом этапе становления динамически сбалансированного предприятия.

Своевременное выявление и исправление причин дефектов (аномалий) становления предприятия часто называют «самоисцелением организации» или санацией – антикризисным управлением финансами, хозяйственной деятельностью, человеческими ресурсами и ИТ. При этом важно помнить, что нельзя заикливаться только на недостатках, а необходимо также постоянно развивать свои преимущества при ориентации на маркеры более высокого уровня развития – «строить бизнес из будущего». Чем выше уровень развития предприятия, тем меньше его зависимость от внешних условий жизни.

Управление без дефектов на этапах ЖЦ предприятия является основным условием для поддержания гомеостаза – «динамического равновесия процессов в биологически живой или социальной системе, которое позволяет им функционировать и развиваться даже в агрессивной среде за счёт синергетического использования её потенциала». [14]

4. 2-й аттрактор: «Адаптивность (гибкость) структуры управления достижением взаимосвязанных компонентов целеполагания системы – условие устойчивости организационной структуры СОС и эффективности кросс-функционального взаимодействия её компонентов»

Структура системы следует за целью.

Структура системы определена границами, внутри которых заключаются все взаимодействующие достижению доминирующей цели её компоненты. Декомпозиция стратегической цели предприятия на этапах его ЖЦ позволяет определить структуру организации. Например, на этапе ЖЦ «Социальная зрелость» структура управления предприятия может включать (см. рис. 4.1):

- совет директоров;
- управление финансами (совокупностью всех денежных средств);
- управление производительными силами и маркетингом (управление хозяйством – экономикой);
- управление персоналом (человеческими ресурсами);
- управление информацией (информационными активами – ИТ);
- управление проектами (менеджеры проектов).



Рисунок 4.1. Организационная структура системы управления по целям

Построение организационной структуры предприятия требует соблюдение основных принципов [2]:

- структурные блоки должны быть ориентированы на достижение соответствующих подцелей предприятия;
- в каждом структурном блоке должны быть целевые команды профессиональных специалистов;

- число уровней организационной структуры должно быть минимальным для обеспечения надлежащего контроля на основе максимально объективной обратной связи;
- должно быть обеспечено кросс-функциональное взаимодействие структурных блоков для оперативного решения текущих задач;
- сотрудники организационных блоков должны отвечать за выполнение своих задач и понимать задачи не только своих организационных блоков, но и сопряжённых с ними подразделений, для более эффективного проявления инициативы и постоянных улучшений.

Модели административных структур управления ИТ, персоналом, экономикой и финансами – целостным предприятием во многом зависит от роста и направленности его бизнеса. Создание и реструктуризация предприятия происходит «подбором», механизм которого может сохранить или разрушить эту систему, если нарушаются принципы построения структуры управления. Адаптивность уровней (стратегического, тактического и оперативного) административной структуры управления предприятием к ситуации в рыночной среде зависит от умения руководства предприятия поддерживать баланс и соответствие между различными элементами стиля менеджмента и структуры управления на этапах ЖЦ (рис. 4.2 и рис. 4.3):

- «слитная» – централистическая (механическая) структура предусматривает жёсткую иерархию и субординацию, стандартизацию и разграничение прав и полномочий на предприятии, эта структура часто применяется в критических – нестабильных ситуациях, когда необходимо убрать то, что менее жизнеспособно или неустойчиво в сложившейся ситуации, а также:
 - ✓ для серийного производства с низкой специализацией и квалификацией внутри подразделения с преобладанием формального общения;
 - ✓ если задачи однообразны и предсказуемы, а подразделения сформированы чаще по функциональному признаку при координации с помощью правил и распоряжений;
- «чёточная» – федеративная (органическая) структура предусматривает гибкую иерархию (децентрализацию) и субординацию, командную работу без формальных ограничений предприятия, эта структура часто применяется в благоприятных и стабильных ситуациях, когда необходимо расширение (количественный рост субъектов, формирующих сеть самостоятельных бизнес-единиц), а также:
 - ✓ для штучного производства с высокой специализацией и квалификацией внутри подразделения с преобладанием неформального общения;
 - ✓ если задачи неопределённые и непредсказуемые, а подразделения сформированы чаще вокруг производства товара или услуг при координации с доминирующей ролью интеграторов, поддерживающих хорошие межличностные отношения.

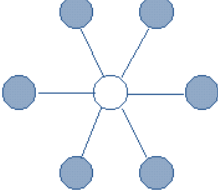
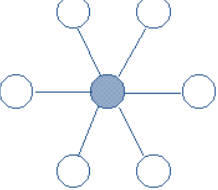
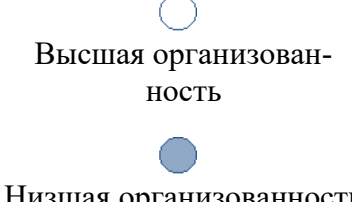
| «Слитная» структура | «Чёточная» структура | Условные обозначения |
|---|---|---|
|  |  |  |

Рисунок 4.2. Структуры управления предприятием [18]

Размер организации влияет на выбор типа организационной структуры часто больше, чем принятые в ней технология производства и соответствующая стратегии предприятия. Многие специалисты по управлению предприятием отмечают, что при увеличении размера организации и её разнообразия (сложности) появляются характеристики свойственные как

«слитной» структуре, так и «чёточной» структуре. Например, часто, чем больше организация, тем выше у неё стандартизация, формализация и специализация, а степень централизации принятия решений – ниже. Возрастающий уровень противоречий, связанный с размером организации, может привести к росту энтропии (неопределённости) и плохой управляемости.

Для снижения риска возникновения организационного кризиса, как было отмечено ранее в п. 2.1, эффективное управление растущей системы может быть обеспечено при соблюдении закона необходимого разнообразия, сформулированного английским кибернетиком, психиатром Уильям Росс Эшби (1903-1972 гг.). Согласно этому закону, **сложность верхнего уровня управления системой должна соответствовать сложности нижнего – управляемого подуровня системы, т. е. сложность средств управляющего не должно быть меньше, чем сложность управляемой им ситуации.**

Сложность системы определяется количеством составляющих её элементов и возможных связей между ними. Невозможно создать простую структуру менеджмента для управления сложными системами и процессами, т. к. организация и отдельные менеджеры не могут справиться с проблемами, сложность которых превышает некоторый определённый уровень, вызывающий у них состояние неопределённости. Поэтому для обеспечения опережающего роста сложности (разнообразия) верхнего уровня системы следует снизить скорость роста разнообразия нижних иерархических уровней, т. е. в подразделениях нижнего уровня иерархии управления следует применять тот же или менее сложный стиль менеджмента предыдущих этапов развития.

Технология предприятия сильно взаимосвязана с окружающей средой и её изменениями, которые часто требуют проведения соответствующих трансформаций организационной структуры предприятия. Скорость изменения в окружающей среде постоянно растёт и вызывает рост сложности проблем организации на всех уровнях управления предприятием. Для поиска решений сложных проблем необходимо всё больше и больше времени. **Возрастающая скорость изменений** очень быстро обесценивает принятые решения и требует постоянного повышения, как технической компетенции руководителей организации, так и поведенческой компетенции. Например, следует знать, что эффективность или неэффективность выбора организационной структуры зависит не только от перечисленных выше факторов, но и от характеристик руководителей подразделений.

По этой причине и с учётом выше сказанного выбор организационной структуры управления зависит от многих факторов, которые необходимо анализировать, учитывая их влияние на результативность и эффективность каждого уровня менеджмента предприятия в настоящем и будущем.

Любые крайности, как было уже отмечено, чрезмерная централизация при «слитной» структуре и чрезмерная децентрализация при «чёточной» структуре приводят к распаду системы управления предприятием, также как несоответствие структуры управления требованиям уровня его развития. Сбалансированная административная структура управления обеспечивает предприятию благоприятные условия для достижения высшего уровня развития – автопоэзиса. Это одно из основных условий для раскрытия корпоративного потенциала предприятия и выполнения им своей миссии.

«Структурный кризис», вызванный неадекватностью структуры предприятия требованиям рынка (внешней среды) и уровню его развития (внутренней среды) на этапах ЖЦ, как правило, является результатом ненадлежащего менеджмента на оперативном, тактическом и стратегическом уровнях управления. Ненадлежащий менеджмент особенно опасен на высшем уровне иерархической структуры управления предприятием. **Противоречие в системе «менталитет – менеджмент» усиливает «несоответствие уровня компетенции менеджмента структурному уровню управления системой».** В сбалансированной системе менеджмента высшие по иерархии (управляющие) структурные уровни управления обладают более высокой сложностью и уровнем организационной культуры, чем низшие

(управляемые) структурные уровни без значительного разрыва, и требуют более высокого уровня компетенции от менеджеров (см. рис. 4.3).



Рисунок 4.3. Уровни управления предприятием

Цель оперативного управления ИТ, человеческими ресурсами, экономикой и финансами состоит в обеспечении менеджером бесперебойной работы сотрудников подразделения предприятия «здесь и сейчас» для удовлетворения потребностей покупателей продукции/услуг предприятия. Выполнение текущих задач менеджером оперативного уровня происходит на основе оперативного учёта, текущего планирования и контроля с применением современных инструментов и офисных информационных технологий – ИТ для обработки знаний и опыта. ИТ должны соответствовать требованиям этапа ЖЦ предприятия, обеспечивать получение результатов в заданные сроки, в рамках нормативных затрат и требований корпоративных документов. На нижнем – оперативном уровне управления предприятием чаще используются системы MES (Management Execution System – управление исполнительской системой (производством)) и другие узкоспециализированные системы, например, для автоматизации процессов фасилити менеджмента – CAFM/CIFM (Computer Aided Facility Management / Computer Integrated Facility Management – системы) и др. [27, 31].

Цель тактического управления ИТ, человеческими ресурсами, экономикой и финансами состоит в создании и поддержании менеджерами среднего звена условий для эффективного взаимодействия оперативных подразделений и повышения производительности персонала предприятия не только «здесь и сейчас», но и «в будущем», а также в детализации принятых к реализации стратегий до уровня среднесрочных планов действий часто на срок от одного года до трёх лет. Тактическое управление включает также управление документами, проектирование и разработку новой продукции, управление процессами повышения качества обслуживания потребителей продукции и услуг, управление ресурсами с применением специальных ИТ (управленческих для принятия решений) при создании и внедрении методов достижения стратегических целей. На среднем – тактическом уровне управления предприятием могут использоваться системы ERP (Enterprise Resource Planning – планирование ресурсов предприятия) и EAM (Enterprise Asset Management – управление основными фондами). ERP/EAM – системы позволяют автоматизировать все бизнес-процессы на предприятии, включая не только управление активами и финансовым планированием, но и бизнес-процессы оперативного управления (управление инфраструктурой и комплексным обслуживанием инженерных систем) [27, 31].

Цель стратегического управления ИТ, человеческими ресурсами, экономикой и финансами состоит в определении требований к системе менеджмента качества и постановке топ-менеджерами долгосрочных целей развития предприятия, в планировании их достижения на основе анализа достигнутых результатов, стратегического контроля и прогноза развития с использованием соответствующих ИТ для принятия решений. Распределение ресурсов, координация управления проектами и принятие решений об организационных изменениях происходит также на стратегическом уровне управления. Этот уровень управления является также мозговым центром предприятия, где принимаются основополагающие решения, обязательные для выполнения всеми подразделениями предприятия. На высшем – стратегическом уровне управления предприятием часто используются BPM – системы (Business Performance Management – управление эффективностью бизнеса) [16], которые

связывают операционные результаты деятельности предприятия с эффективностью реализации миссии предприятия.

Каждый *вышестоящий уровень структуры управления* должен включать в себя *полезные ценности всех предыдущих уровней*. Согласно методологии И. Адизеса [5-8], сбалансированность иерархической структуры управления предприятием во многом зависит не только от выравнивания структур ответственности, полномочий и вознаграждений, но и от приведения их в соответствие с целями организации на каждом этапе ЖЦ. Проблемы «структурного кризиса», которые могут начаться из-за искажения информации на каком-либо из уровней управления, приводят предприятие к кризису. Своевременная реструктуризация организации для внедрения инноваций и современных ИТ в соответствии с требованиями внешней экономической среды и нового этапа развития предприятия может способствовать преодолению структурного кризиса. Ранняя идентификация «структурного кризиса» и проведение соответствующих антикризисных мер позволяет *безболезненно* – с минимальными убытками и «сопротивлением» персонала, не снижая значительно показатели эффективности бизнеса, перейти на следующий этап развития предприятия.

Задача синергетического менеджмента состоит в своевременном проведении антикризисной коррекции комплексов (отрицательного опыта) и аномальных характеристик развития предприятия. Своевременные корректирующие мероприятия на всех уровнях структуры управления проводятся для эффективной интеграции предприятия с учётом оптимального соотношения качества и цены этих мероприятий (см. рис. 3.4).

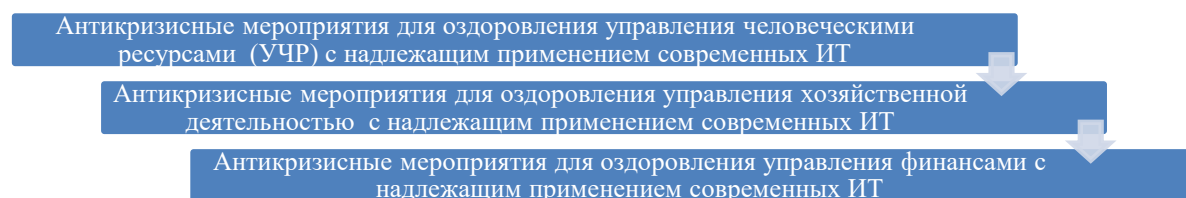


Рисунок 4.4. Антикризисная коррекция системы менеджмента

Надлежащее применение современных ИТ означает, прежде всего, сбор, анализ и компетентную обработку производственной информации для снижения степени энтропии (неопределённости) и принятия управленческих решений на каждом из иерархических уровней организации предприятия.

5. 3-й аттрактор: «Завершённость и саморегуляция процессов достижения взаимосвязанных компонентов целеполагания системы – условие успешного окончания целенаправленных действий СОС полезным результатом»

«Единственный способ взобраться на вершину лестницы — преодолевать ступеньку за ступенькой, по одной за раз. И в процессе этого подъёма Вы внезапно обнаружите у себя все необходимые качества, навыки и умения, нужные для достижения успеха, которыми Вы, вроде бы, никогда не обладали».

(Маргарет Тэтчер)

Если на предприятии не проводятся меры по устранению «структурного кризиса», может усугубиться «**кризис процессов саморегуляции**», требующий внешнего антикризисного управления для стабилизации финансового положения организации и поиска средств на проведение соответствующей реструктуризации – инновационного реинжиниринга.

Для определения уровня развития своего предприятия и возможных аномальных характеристик можно воспользоваться описанием обобщённых характеристик естественного становления предприятия, например, на основе данных об этапах ЖЦ, приведенных в таблицах 3.6 – 3.11.

Предыдущий этап ЖЦ является основанием или базой последующего этапа становления предприятия, а его доминанты стиля управления часто остаются на новом этапе развития, но на более низком по иерархии уровне его организационной структуры. Доминанты

менеджмента предыдущего и последующего этапов ЖЦ могут противостоять друг другу, требуя дополнительных ресурсов на проведение соответствующего реинжиниринга бизнес-процессов предприятия с целью предотвращения организационного невроза. На любом этапе развития недостаток какого-либо ресурса или конфликт интересов при реализации бизнес-процессов является также основным признаком «Потенциального кризиса» при ненадлежащем управлении ИТ, человеческими ресурсами, хозяйством и финансами, который говорит о сложившейся предпосылке к развитию системного кризиса предприятия.

Характерные признаки – симптомы деградации менеджеров (коллективного невроза), приводящие к дезинтеграции команды управления предприятия и потери компетентных специалистов на начальных этапах развития предприятия, могут быть те же, что и у менеджеров стареющих предприятий на стадиях развития системного кризиса после достижения ими критической точки «вершины успеха» предприятия. Признаки преждевременного старения предприятия – «**четыре основные ступени регресса**» после игнорирования аномальных характеристик менеджмента – причин «**Потенциального кризиса**» (состояние неопределённости), описанные во многих работах по менеджменту [2, 4-8, 32-37], обобщены и приведены ниже:

1. Администрация, отстаивая свои личные интересы, отказывается от стратегии развития и инноваций – эволюционных перемен и становится неспособной удовлетворить возрастающие потребности заказчиков услуг предприятия, т. е. становится неспособной к гармоничному достижению стратегических целей предприятия. Руководители предприятия не интересуются новыми рынками, зацикливаются на прошлых достижениях, настаивают на приверженности формальностям в одежде и т. п., большое внимание уделяют обустройству офисов и своему престижу. В результате отставания в технологическом развитии, истощения ресурсов (людских, хозяйственных и финансовых) и отсутствии долгосрочных инвестиционных проектов может наступить «**Стратегический кризис**» – угроза потенциалу развития предприятия. Это *скрытая стадия кризиса*, устранение которой зависит в основном от высшего руководства, способного трансформировать соответствующие аномальные характеристики менеджмента, скорректировать стратегию и повысить конкурентоспособность продукции (услуг).
2. Старая гвардия менеджеров начинает страдать от «паранойи и маразма»: ужесточаются системы контроля, требований к сохранению традиций и привилегий, возрождаются чрезмерная централизация и бюрократия при многоуровневой иерархической структуре управления или, наоборот, наступает хаос в системе управления – полная гетерархия, что приводит к возрастанию убытков. Происходит забвение клиентов, персонификация проблем, усиливается подковёрная борьба и конфликты, сосредоточенность сотрудников на личном выживании. В результате увеличения затрат на производство повышаются себестоимость и цены на продукцию – услуги, как следствие – снижение на неё спроса и резкое колебание статей оборотных средств, т. е. наступает «**Кризис результата**» (тактический или оперативный кризис) – угроза целям и результатам деятельности предприятия. Начинает снижаться ликвидность предприятия. Это *предварительная фаза острого кризиса*, т. к. часто в наличии у предприятия ещё есть потенциал преодоления кризиса, если предприятие устранит аномальные характеристики организационной культуры, скорректирует стратегию, повысит эффективность оперативных мероприятий по маркетингу и подготовке компетентного персонала.
3. Подразделения предприятия теряют свою способность адаптации к переменам на рынке, число внутренних конфликтов постоянно возрастает и сопровождается назначением «крайних» – поиском «стрелочников» и выгораживанием «элиты» и «своих», возрастает себестоимость продукции и услуг и снижается их качество. Растёт бюрократия – много письменных правил и нет надлежащего контроля, осложняется возможность клиентов «достучаться» до руководства. В результате

возрастания убытков, которые предприятие гасит за счёт собственных средств, ему грозит неплатёжеспособность (дебиторская задолженность), ухудшение показателей ликвидности и финансовой устойчивости – «Кризис ликвидности». Этот острый кризис может быть временным, т. к. возникшую неплатёжеспособность предприятие ещё может преодолеть, если устранит дефекты менеджмента и осуществит антикризисные мероприятия, включая трансформацию стратегии.

4. Текучесть кадров увеличивается (особенно среди молодых и компетентных специалистов) из-за постоянных необоснованных обвинений, низкой мотивации (задержки зарплаты) и внутренней борьбы за ресурсы, которые уже истощены, сотрудники теряют интерес к целям предприятия, ухудшается продуктивность и дисциплина труда, количество конфликтов возрастает и т. д. Происходит потеря приверженности персонала идее бизнеса и его дезинтеграция – усугубляется состояние неопределённости, беспокойства, эгоизма, отчаяния, страха, невроза. В результате неспособности предприятия к ведению операционной деятельности – хронической неплатёжеспособности, когда пассивы предприятия превышают его активы (дефицит баланса) – нетто (чистая) стоимость предприятия становится отрицательной, наступает хронический кризис. Это стадия кризиса не ведёт к прекращению деятельности, если в качестве конкурсного производства выбрана санация с внешним управлением, т. к. у предприятия нет своего внутреннего потенциала для оздоровления, и оно или прекращает свою самостоятельную деятельность из-за «Банкротства» или её восстанавливает при санации с инновациями.

Предприятие в состоянии подняться почти из любого положения, даже на стадии хронический кризис, в том случае, если цель антикризисного управления – недопущение его ликвидации. Возродить предприятие может обученная команда компетентных менеджеров – специалистов в области антикризисного управления (санации) и дополнительные инвестиции в инновационные методы управления изменениями.

Проект антикризисного управления (АУ) можно реализовать в виде пошагового алгоритма бизнес-процесса с обратной связью, на основе модели саморегулируемых функциональных систем организма человека – СОС (см. табл. 5.1.), предложенной российским учёным, физиологом, академиком АМН СССР (1945) и АН СССР (1966) Петром Кузьмином Анохиным (1898-1974 гг.) [27]. Блок-схема саморегулируемого процесса реализации проекта антикризисного управления может быть представлена в виде таблицы (табл. 5.1):

Таблица 5.1.

| Саморегулируемый бизнес-процесс реализации проекта или его составляющих | | | | | |
|---|----------------------------|-------------------------------------|---|--|---|
| ОПЫТ, МОТИВАЦИЯ И КОММУНИКАЦИЯ | | | | | |
| Мониторинг | Анализ и синтез информации | Принятие решений – постановка целей | Планирование (оценка результатов и отклонений, коррекция плана) | Реализация плана и контроль параметров результата его выполнения | Отчетность – подведение итогов (цель достигнута – выход, цель не достигнута – возврат к п. 4) |
| Мобилизующая часть | | | Результирующая часть с обратной связью | | |

1-й шаг. Мониторинг – это бизнес-операция или совокупность действий, состоящих в сборе информации, постоянном отслеживании бизнес-процесса и окружающей его обстановки (среды) для анализа и оценки его эффективности. Диагностика финансово-хозяйственной и организационной деятельности (ФХОД) предприятия.

2-й шаг. Анализ и синтез данных мониторинга среды и объекта проводится с учётом опыта и потребностей предприятия на каждом из трёх основных уровней его структуры управления отдельно, а затем вместе. SWOT-анализ ФХОД предприятия.

3-й шаг. Принятие решения или выбор цели следует рассматривать как результат целостного процесса восприятия (мониторинга) и переработки (анализа и синтеза)

информации с учётом правовых, технических, экономических и кадровых альтернатив, а также требований окружающей обстановки (среды). Принятие стратегии развития предприятия.

4-й шаг. Планирование – первая стадия результирующей части бизнес-процесса, заключающаяся в разработке и последующей коррекции планов, определяющих будущее состояние бизнеса, путей, способов и средств достижения полезного результата в соответствии с выбранной целью. Разработка программы УСИ, включая проект АУ.

5-й шаг. Реализация бизнес-процесса согласно утвержденному плану – выполнение действий и контроль параметров результата действий, начинается с общего установочного совещания группы исполнителей. На основе принятого плана, графиков и распределения функций между исполнителями бизнес-процесса уточняется периодичность совместных совещаний собственника процесса и исполнителей, промежуточных отчетов и порядок решения обнаруженных проблем по данным обратной связи. Внедрение и корректировка программы УСИ, включающей проект АУ.

6-й шаг. Отчёт – это подведение итогов, которое завершает бизнес-процесс или его промежуточный этап. Подведение итогов зависит от технологии сбора информации: проведения мониторинга и контроля выполнения исполнителями промежуточных этапов бизнес-процесса. Подготовка к переходу на новый этап развития предприятия.

Прерывание или заикливание бизнес-процесса с обратной связью являются основной причиной нарушения естественной саморегуляции системы управления при достижении желаемого результата. Реализация алгоритма восстановления процесса саморегуляции при надлежащем прохождении каждого шага блок-схемы без дефектов и крайностей является процессом самоисцеления – элементом антикризисного управления:

- *постоянный мониторинг аномальных и нормальных показателей развития предприятия для раннего определения наступления кризисной ситуации;*
- *анализ данных мониторинга, говорящих о возможной кризисной ситуации и факторов, обуславливающих кризисное развитие предприятия;*
- *принятие решения о проведении антикризисного управления, адекватного уровню усугубления кризиса;*
- *выбор и планирование внутренних механизмов стабильности и санации предприятия;*
- *реализация плана антикризисного управления предприятием;*
- *контроль над результатами реализации плана и коррекция неэффективных мер по выводу предприятия из кризиса.*

Применение современных ИТ в бизнес-процессах повышает вероятность достижения полезного результата с более высокой скоростью.

«Труден путь к разумному использованию информации в какой-либо организации и к тому, чтобы эта информация стала составной частью корпоративного разума. Чтобы достичь желаемого результата, информации необходимо пройти целый ряд этапов развития и её становления тем нематериальным корпоративным активом, который будет приносить доход – так же, как принесут доход, и не малый, сотрудники компании».
(Аллан Рассел)

6. 4-й аттрактор: «Срединный путь – сбалансированный режим функционирования саморегулируемых процессов достижения взаимосвязанных компонентов целеполагания системы – условие поддержания гомеостаза (динамического равновесия) СОС, препятствующего её дезинтеграции»

«Срединный путь» – это динамический баланс противоположностей компонентов сложной открытой системы (человека и социума).

Истина о «срединном пути» функционирования сложных открытых систем была открыта тысячелетия назад. Согласно «Дао Дэ Цзин», смысл «срединного пути»: *«Кто знает*

меру, у того не будет неудачи. Кто знает предел, тот не будет подвергаться опасности. Он может стать долговечным» [38].



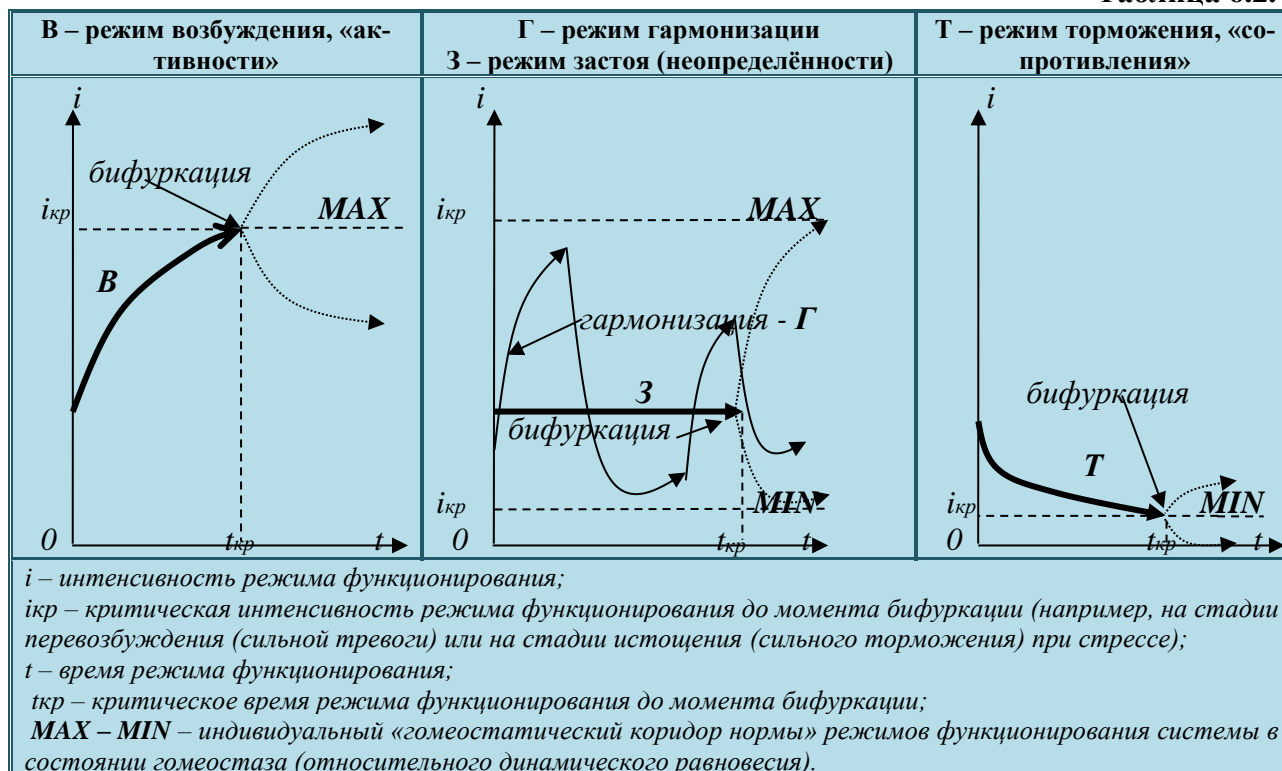
Рисунок 6.1. Баланс

Таблица 6.1.

| Поддержание баланса между противоположностями (порядком и хаосом) | |
|---|---|
| Потребностями | Возможностями |
| Полномочиями | Ответственностью |
| Вознаграждением | Наказанием |
| Централизацией (иерархией) | Децентрализацией (гетерархией) |
| Верхними пределами параметров режима функционирования предприятия | Нижними пределами параметров режима функционирования предприятия |
| Ян – компонентами системы управления предприятием («активностью») | Инь – компонентами системы управления предприятием («сопротивлением») |

Следовать «срединному пути» – значит «не впадать в крайности», т. е. не выходить за границы гомеостатического коридора нормы (MAX-MIN) [18, 39].

Таблица 6.2.



Режим функционирования процессов достижения взаимосвязанных компонентов целеполагания предприятия без крайностей обеспечивает ему относительно устойчивое развитие в границах гомеостатического коридора нормы (MAX-MIN). Организационный кризис возникает при режиме функционирования системы (человека или организации) в состоянии неопределённости – в точках бифуркации (см. таблица 6.2), когда любое случайное

отклонение (флуктуация) от предельно допустимого значения «активности» или «сопротивления» может привести систему к неконтролируемым большим изменениям – системному кризису и хаосу. **Хаос неуправляем, а процесс трансформации – своевременной санации для выживания организации и восстановления гомеостаза вполне управляем.**

Профилактический метод антикризисного управления предприятия направлен, прежде всего, на повышение качества системы управления ресурсами (человеческими, производственными, финансовыми) и ИТ. *Организация* – это сложная открытая система, в которой каждый её компонент (акционеры, руководители, сотрудники и др.) действуют в своих интересах. Если интересы компонентов идут в разрез с интересами организации, возникает противостояние и нарушение относительного динамического равновесия «активности» и «сопротивления» с возможным выходом за границы гомеостатического коридора нормы – распадом системы или переходом её в иное состояние. Баланс интересов всех компонентов организации является условием сохранения относительной устойчивости её функционирования. *Достижение крайностей* – точек бифуркации может привести предприятие или к упадку, или к переходу на новый этап развития, или к возврату в прежнее состояние. Положительный вариант перехода имеет большую вероятность осуществления, если предприятие своевременно поднимет компоненты организационной культуры на более высокий уровень, используя инновационные антикризисные мероприятия и маркеры следующего этапа развития. По утверждению синергетиков, если флуктуации (случайные отклонения действующих на систему сил) недостаточно велики, то система вернётся из точки бифуркации к прежней равновесной структуре, «скатится» на тот же самый аттрактор [39], в противном случае:

- *длительная чрезмерная «активность» при использовании человеческих ресурсов может привести к «выгоранию» персонала, а чрезмерное «сопротивление» – к деградации и проявлению признаков организационного кризиса – невроза [2];*
- *чрезмерная «активность» при использовании природных ресурсов может привести к экологическим катастрофам или кризису природопользования, а чрезмерное «сопротивление» – к дефициту и низкой конкурентоспособности на рынке, т. е. – к появлению признаков экономического кризиса;*
- *чрезмерное «активное» использование средств производства приводит к их износу и авариям, устранение которых приносит убытки, а недогрузка средств производства, их моральное старение и простой (чрезмерное «сопротивление») – к снижению дохода и прибыли, т.е. к проявлению признаков экономического кризиса;*
- *чрезмерная «активность» при использовании финансовых ресурсов (капитала) – быстрое развитие при использовании больших заёмных средств или своих инвестиций становится очень чувствительным к внешним изменениям и часто приводит предприятие к невыполнению своих финансовых обязательств, приближающих предприятие к банкротству, а чрезмерное «сопротивление» – медленное развитие при обладании малым запасом средств опасно возможностью «застоя» в развитии или неплатёжеспособностью, приводящей к проявлению признаков финансового кризиса [36].*

Если длительное время при достижении «крайних точек» режима функционирования предприятия не принимаются никакие антикризисные меры, то «заболевание» (кризис) переходит в хроническую форму, которое влечёт за собой все компоненты системного кризиса (информационный, социальный, экономический и финансовый кризисы) предприятия. Для вывода предприятия из этого хронического состояния часто принимаются затратные *радикальные* – принудительные меры, чтобы перевести предприятие на новый цикл развития или его ликвидировать с минимальными убытками из-за несостоятельности – неплатёжеспособности.

На подходе к последнему – 6-му этапу ЖЦ первого порядка «Оптимальная зрелость» возможности эволюционного пути развития предприятия часто оказываются

исчерпанными, а дальнейшее увеличение затрат на простое воспроизводство ресурсов приводит это предприятие только к застою и упадку. Основным признаком состояния предприятия, которое требует проведения срочных антикризисных мер, является заболевание большинства руководителей предприятия «синдромом менеджера». Этот синдром характеризуется эмоциональным и умственным истощением, физической утомляемостью – дистрессом («психическим выгоранием», неврозом) от частых конфликтов и снижения продуктивности труда – от того, что дела у них идут не так, как им хотелось. Для перехода на новый цикл развития с более сложными структурами и большей эффективностью, например, при переходе к «автопоэзису» в большинстве случаев требуются «революционные» преобразования и расширенное воспроизводство ресурсов с применением, например, целостного инновационного реинжиниринга или редевелопмента [27].

Для снижения риска возникновения *промежуточных кризисных ситуаций* – дезинтеграции предприятия при переходе его на каждый последующий этап развития организация может использовать два эволюционных варианта антикризисной стратегии поведения менеджеров:

1. Научиться управлять сменой параметров «активности» и «сопротивления» за счёт положительной и отрицательной обратной связи – механизма «БУ-СЕ» (БУ – прибавить недостающую энергию; СЕ – отнять избыток энергии, рис. 6.2), чтобы снизить аномальное влияние на развитие бизнеса акцентуации доминирующего, архаичности вспомогательного и подчинённых элементов стиля менеджмента. Поддержание баланса и достижение целостности (интеграции) на индивидуальном и социальном уровнях возможно:
 - ✓ при самотрансценденции топ-менеджмента – группы руководителей организации высшего уровня иерархии, которые обладают не только властью и полномочиями, но и компетенцией, необходимой для «примирения и слияния» противоположных элементов – «светлой» и «тёмной» сторон организационной культуры;
 - ✓ при отборе – формировании групп (диад или квадр) из разнотипных топ-менеджеров, способных противостоять возникшим угрозам и быстро переходить от неэффективного (акцентуированного) к надлежащему (сбалансированному) стилю менеджмента, соответствующему задачам нового этапа ЖЦ.

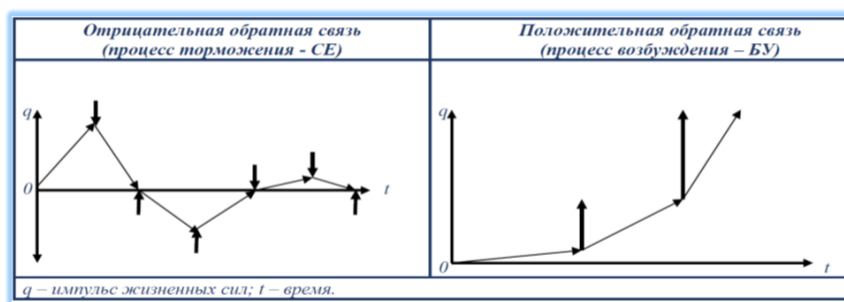


Рисунок 6.2. Механизм БУ-СЕ

2. Расширить границы гомеостатического коридора нормы за счёт повышения потенциала резилентности организации – компонентов производственного потенциала предприятия на основе обучения менеджеров и специалистов по управлению:
 - финансами;
 - производительными силами и маркетингом (хозяйственной деятельностью – экономикой);
 - человеческими ресурсами;
 - информационными активами.

Два приведенных варианта антикризисной стратегии поведения менеджеров могут быть реализованы одновременно, при этом их эффективность значительно возрастёт, если менеджеры предприятия будут стремиться к повышению своей управленческой, технической и экономической компетенции, применяя принцип постоянных улучшений стандартов управления предприятием.

Проведение принципа постоянных улучшений стандартов управления или инновационного реинжиниринга (редевелопмента) без крайностей при переходе предприятия на новые уровни развития требует не только повышения компетенции персонала, но и постоянного совершенствования индивидуальных и корпоративных цифровых инструментов – компонентов синергетического стиля менеджмента [18, 32].

В известном на Востоке произведении «Уроки Дзен. Искусство управления» приведено высказывание мудреца Шаньтана [40]: *«Путь пробужденного не простирается далее обнаружения середины. Превысить середину – значит сойти с пути и совершить большую ошибку. Отнюдь не весь мир готов удовлетворить желания одного человека, так что стремиться к исполнению своих желаний значит ввергнуть себя в хаос и беду.*

Многие люди прошлого и настоящего отличались неумеренностью и неосмотрительностью, тем самым часто приводя себя к краю гибели. Кто же тогда свободен от крайностей? Только исполненные мудрости и просветленности неустанно препятствуют им; их достоинства превозносятся как совершенные».

7. Самотрансценденция

«Путь Дао сам по себе не имеет никаких границ и разделений: в нём всё уравновешено и слито в единое целое, все противоречия гармонизированы». [38]

Объективность управленческих решений в социальной системе включает в себя баланс различных видов (моделей) субъективности, а не стремление от них избавиться или подавить. В самой социальной системе отсутствие разнообразия мнений и суждений тоже является свидетельством нарушения целостности подсистем – личностей, составляющих эту систему.

Достижение личностью максимальной объективности возможно при обретении ею целостности и самоактуализации, которое происходит при самореализации и расширении области её сознания до границ Самости (центра коллективного бессознательного), т. е. при *индивидуации* – ассимиляции (усвоение сознанием) бессознательных (вспомогательных и подчинённой) функций.

Психологическая «трансцендентная функция» протекает из соединения содержаний сознательного (Ян) и бессознательного (Инь) личности [13-16]. Формирование психологической «трансцендентной функции» происходит во время прозрения – инсайта, когда между сознанием и бессознательным *«убирается перегородка»* и личность делает переход от одной установки к другой безболезненно, целостно воспринимая их содержание и обретая, таким образом, новую высоко адаптивную установку, способствующую синхронизации процессов жизнедеятельности и устранению внутреннего конфликта – невроза.

Формирование психологической «трансцендентной функции» способствует *самоисцелению личности* – ускоряет процесс индивидуации (интеграции) личности и достижения ею самоактуализации («обретение Самости») при расширении границ сознания. Этапы эволюционного становления личности (1-й этап «Утробный», 2-й этап «Детство», 3-й этап «Молодость», 4-й этап «Индивидуальная зрелость», 5-й этап «Социальная зрелость», 6-й этап «Оптимальная зрелость») можно представить в виде идеального графика перехода 4-х функций восприятия и переработки информации из области бессознательного модели личности в область сознательного (рис. 7.1).

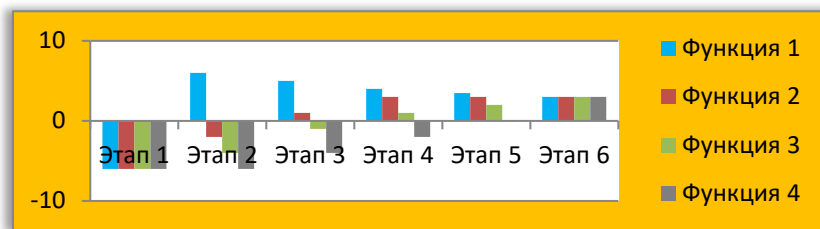


Рисунок 7.1. Идеальная модель естественных этапов становления – достижения целостности и самоактуализации (самореализации и способности к трансцендированию) личности

Окружающий нас мир неидеален, достичь полной самоактуализации (обрести Самость) почти невозможно, но стремление людей к высшему уровню здоровья и самоактуализации обусловлено генетической программой эволюции и требует соответствующего удовлетворения – выполнения миссии. При блокировке стремления личности к самоактуализации возникает *невроз* – дезинтеграция личности.

Высшей точкой достижения самоактуализации личности можно считать обретение способности к *трансцендированию* – выходу из погруженности сознания в мирскую жизнь с целью обретения истины и смысла бытия. *Состояние трансцендирования* – это пиковое переживание (высший опыт) человека при достижении целостности и единения с природой через взаимодействие – слияние противоположностей для достижения устойчивости перед лицом меняющихся явлений. Трансцендирование позволяет человеку познать себя и окружающий мир таким, каким он есть, быть свободным в своём выборе и продуктивном творчестве.

Способ формирования психологической «трансцендентной функции» возможен с применением, например, авторских цифровых инструментов метода «Евразия»:

- компьютерной программы «Антистресс и Маски»;
- компьютерной программы «Профилактика стресса «Евразия»;
- АТРСП – алгоритма творческого решения системных проблем;
- цифрового НАТ – недирективного аутотренинга.

Организационная «трансцендентная функция» (табл. 7.1) протекает из соединения содержаний *тенденций к упорядочиванию* – интеграции и эволюции (Ян) системы и *тенденций к их разрушению* – дезинтеграции и инволюции (Инь). Для формирования организационной «трансцендентной функции» (табл. 7.1) нужен материал из «теневого стороны» организационной культуры («сопротивления») предприятия, который противоположен его «светлой стороне» («активности») на соответствующем этапе ЖЦ.

Таблица 7.1

| | |
|---|--|
| <p>Четыре основных элемента синергетического стиля менеджмента:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ТТ – рациональный; 2) FF – социальный; 3) SS – авторитарный; 4) NN – ориентировочный. <p>Пятый – трансцендентный элемент «срединный путь» (ТТRR).</p> | |
|---|--|

Содержанием «тёмной стороны» организационной культуры – результатом ненадлежащего менеджмента могут быть аномальные характеристики и комплексы – дефекты развития организации на предыдущих этапах ЖЦ, которые не были своевременно устранены и часто являются скрытым препятствием для становления предприятия. Чтобы освободиться от перегородки между «активностью» и «сопротивлением», необходимо признать, что скрытые за ней дефекты развития организации – это не что иное, как результат компенсации доминированию (акцентуации) соответствующих элементов стиля менеджмента на

этапах ЖЦ предприятия. Только формирование *организационной «трансцендентной функции» (TTRR)* – доминирующего элемента целостного (синергетического) стиля менеджмента позволяет свести компоненты «активности» и «сопротивления» вместе и обрести новую установку на «срединный путь» – на «самоисцеление». **Социальная трансценденция** – объединение «светлой» и «тёмной» сторон организационной культуры на предприятии способствует её подъёму на уровень синергии (высоко слаженного согласованного и синхронизированного взаимодействия за счёт своей целостности).

Как было ранее отмечено, научиться управлять сменой параметров «активности» и «сопротивления» на индивидуальном и социальном уровнях предприятия можно при самотрансценденции функций топ-менеджмента. При этом исключается необходимость частой дорогостоящей ротации топ-менеджеров, которые обладают не только властью и полномочиями, но и компетенцией для «примирения» противоположных элементов – «светлой» и «тёмной» сторон организационной культуры.

На социальном уровне процесс формирования организационной «трансцендентной функции» несложно осуществить при надлежащем отборе (формировании и роспуске) групп дополняющих друг друга сотрудников, т. е. при отлаженном механизме самоорганизации, обеспечивающем возможность самоисцеления групп – избавления от организационного невроза. Своевременное устранение возможных причин возникновения конфликтов в рабочих группах – это основа профилактического метода предотвращения *дизинтеграции социума – невроза*.

Не совсем объективен тот, кто считает, что доверие, уважение и взаимодополнение во взаимоотношениях сотрудников предприятия зависит только от образования, общих интересов, воспитания и других приобретаемых личностью качеств. Особенно на длительные взаимоотношения людей большое влияние оказывают их *врождённые характеристики поведения* – темперамент и доминирующие инстинкты с архетипами.

Одним из первых создателей типологии темпераментов в Европе считается Гиппократ (460-377 гг. до н. э.). В зависимости от доминирования «жидкостей» в организме человека он выделил четыре типа темперамента:

- 1) *холерик* (преобладание желчи);
- 2) *сангвиник* (преобладание крови);
- 3) *флегматик* (преобладание слизи);
- 4) *меланхолик* (преобладание чёрной желчи).

Русский физиолог Иван Петрович Павлов (1849-1936 гг.) предложил определение типов темпераментов на основе свойств нервной системы:

- 1) *холерик* (сильный, неуравновешенный, подвижный);
- 2) *сангвиник* (сильный, уравновешенный, подвижный);
- 3) *флегматик* (сильный, уравновешенный, инертный);
- 4) *меланхолик* (слабый).

Современные психологи чаще пользуются типологией темпераментов, разработанной немецко-британским учёным-психологом Гансом Юргеном Айзенком (1916-1997 гг.). Он использовал, предложенную К. Г. Юнгом, шкалу экстравертности – интровертности и свойства эмоциональной устойчивости – неустойчивости:

- 1) *холерик* (экстраверт, эмоционально неустойчивый);
- 2) *сангвиник* (экстраверт, эмоционально устойчивый);
- 3) *флегматик* (интроверт, эмоционально устойчивый);
- 4) *меланхолик* (интроверт, эмоционально неустойчивый).

Если для формирования рабочих групп менеджеров использовать типологию, предложенную К. Г. Юнгом, то можно предположить, что *холериков* больше среди *экстравертов-рационалов* (ЕJ), *сангвиников* – среди *экстравертов-иррационалов* (EP), *флегматиков* – среди *интровертов-рационалов* (IJ) и *меланхоликов* – среди *интровертов-иррационалов* (IP). В реальности «чистые» на 100% типы темпераментов встречаются очень редко, а в

результате заболевания неврозом происходит изменение темперамента – часто от сильного и уравновешенного к слабому и неуравновешенному типу темперамента.

Для предварительной оценки вероятности возникновения частых конфликтов при длительной совместной работе в социальных группах можно воспользоваться обобщенными рекомендациями психологов, приведенными в таблице 7.2.

Таблица 7.2

| Темпераменты | Холерик (ЕJ) | Сангвиник (EP) | Флегматик (IJ) | Меланхолик (IP) |
|-----------------|--------------|----------------|----------------|-----------------|
| Холерик (ЕJ) | - или 0 | 0 | + | - |
| Сангвиник (EP) | 0 | + или 0 | - | + |
| Флегматик (IJ) | + | - | + или 0 | 0 |
| Меланхолик (IP) | - | + | 0 | + или 0 |

«+» – хорошая совместимость, «0» – нейтральные отношения, «-» – плохая совместимость

Полезными для формирования работоспособных команд могут быть рекомендации специалистов социоников и типологов, последователей основоположника аналитической психологии К. Г. Юнга.

С этой целью, например, при формировании иерархической структуры предприятия и его подразделений можно воспользоваться с учётом уровня компетенции и этапа ЖЦ:

- рекомендациями социоников для создания функционально сбалансированных команд управления [22];
- авторской компьютерной программой экспресс-тестирования «Антистресс и Маски» [18].

Согласно специалисту в области соционики В. В. Гуленко, наиболее вероятностными претендентами на соответствующие неформальные роли топ-менеджеров, менеджеров среднего звена и менеджеров нижнего звена могут быть типы личностей с указанной ниже предрасположенностью (см. табл. 3.3, рис. 7.2 а.), но с большей степенью вероятности только для доминирующей организационной культуры «Сила». По теории СД – представители соответствующих культур имеют свои доминанты (см. табл. 2.2.2, рис. 7.2 б.).

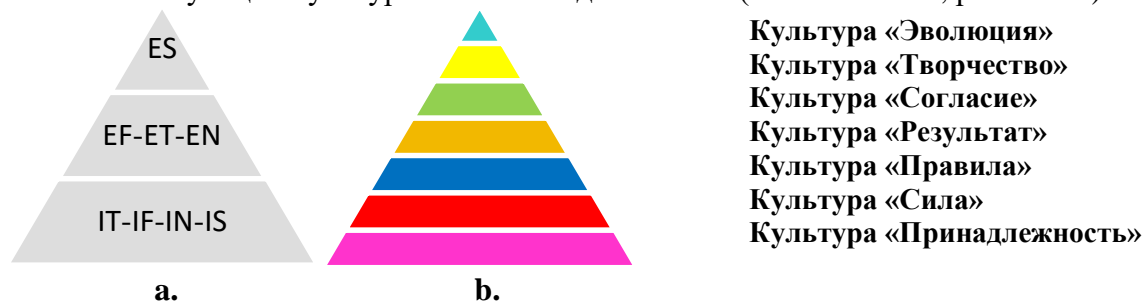


Рисунок 7.2. Пирамиды: а) «Власти и неформальные роли менеджеров» [33], б) «Организационной культуры менеджеров»

На рисунке 7.2. а. приняты обозначения неформальных ролей [33]:

- *ES* – «лидер», доминирующая функция – силовая сенсорика: мобилизованность, сила, весомость, влияние;
- *EF* – «эмоциональный вовлекатель», доминирующая функция – этика эмоций: чувства, волнение, возбуждение;
- *ET* – «двигатель группы», доминирующая функция – деловая логика: движение, работа, польза;
- *EN* – «генератор идей», доминирующая функция – интуиция возможностей: догадка, открытия, необычные идеи;
- *IT* – «систематизатор», доминирующая функция – структурная логика: структура, схема, система;
- *IF* – «гармонизатор», доминирующая функция – этика отношений: отношения, тяготения, привязанности;

- *IN – «отражатель», доминирующая функция – интуиция времени: изменчивость, противоречивость, предвидение;*
- *IS – «доводчик», доминирующая функция – сенсорика восприятия: расслабленность, комфорт, телесные ощущения.*

Отметим, что приведенная выше пирамида власти больше соответствует развитию предприятия со «слитной» структурой управления и реализации стратегий «Авторитарный капитализм» (доминирующий стиль менеджмента деловой – SSTT) и «Рыночный капитализм» (доминирующий стиль менеджмента сервисный – SSFF) на 1-м, 2-м и 3-м этапах ЖЦ. Для 4-го, 5-го и 6-го этапов развития такого предприятия, когда основатель предприятия постепенно передаёт свои полномочия руководителям подразделений, больше соответствует «чёточная» – федеративная структура управления. При этом пирамида власти может перевернуться на 180 градусов, т. к. требования к топ-менеджменту меняются. Отметим, что типологическая особенность оказывает большое влияние на управленческую компетентность. Целостный фактор предрасположенности к соответствующей роли топ-менеджера должен подтверждаться соответствующим уровнем экономической и технической компетенции. *«Не каждая кухарка может управлять государством»*, так как высшие по иерархии (управляющие) структурные уровни системы обладают более высокой сложностью, чем низшие (управляемые) структурные уровни, и требуют более высокого уровня компетенции от менеджмента. На более высоком уровне управления необходим более высокий уровень типа организационной культуры с соответствующими доминирующими ценностями. Нарушение порядка уровней в пирамиде «Организационной культуры менеджеров» (рис. 7.2 б.) или значительный разрыв между ними требуют *вертикального выравнивания*, несоответствие фактического стиля менеджмента требованиям соответствующего уровня организационной культуры требует *горизонтального выравнивания*. Соответствие должности уровню развития (ценностям, знанию и опыту) и *предрасположенности менеджера* к соответствующему виду деятельности могут обеспечить ему *«своё место»* в иерархической структуре управления. Выполнение этого условия позволяет менеджеру *«быть самим собой»* – эффективно использовать свой потенциал совместно с потенциалом своих подчинённых, а не быть *«двуликим»* или *«многоликим»* лицемером с двойными стандартами и множеством *«Масок»*, которым он не соответствует (см. рис. 7.3).

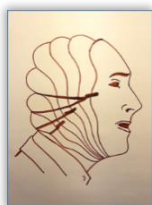


Рисунок 7.3. Лицемер

Относительно безболезненное исполнение ролей (Масок) соответствующих *уровней иерархии власти и организационной культуры* на предприятии, например, основной деятельностью которого является «сервис», могут компетентные менеджеры с *вспомогательными (вторыми) функциями модели типа личности*, совпадающими с функциями, указанными для лидеров соответствующих цМемов и этапов ЖЦ (см. табл. 2.2.1 и 7.3).

Таблица 7.3

| Этапы ЖЦ предприятия в социально-экономической среде «Рыночный капитализм» и Маски успешных лидеров | Доминирующие цМемы и уровни развития организационной культуры [9] |
|---|---|
| ЖЦ предприятия первого порядка (уровня) | |
| 1. «Утробный» (зарождение идеи бизнеса обладающей ценностью – востребованностью на рынке), Маска лидера с характеристиками типа личности «Клановый-мистический», детерминированного индивидуальными компонентами темперамента и ролевыми семейными функциями: мать – SF (сервис), отец – ST (дело), брат – NT (анализ), сестра – NF (духовность) | Доминирующий Фиолетовый цМем «Родственные связи» («Традиции») – организационная культура «Принадлежности» и фоновый Бежевый цМем «Выживание» – организационная культура «Выживание» |

| | |
|--|---|
| 2. « Детство » (выживание и становление – производство продуктов (оказание услуг) и вывод продукции на рынок), Маска лидера с характеристиками типа личности «Сильный-импульсивный» и доминирующей установкой ST – дело | Доминирующий Красный цМем «Власть силы» («Власть») – организационная культура «Силы» и фоновые цМемы предыдущих уровней спирали эволюции |
| 3. « Молодость » (самоопределение и успешное развитие – производство и укрепление позиций продукции на рынке – консолидация), Маска лидера с характеристиками типа личности «Целенаправленный-праведный» и доминирующей установкой SF – сервис | Доминирующий Синий цМем «Сила правды» (Порядок) – организационная культура «Правил» и фоновые цМемы предыдущих уровней спирали эволюции |
| 4. « Индивидуальная зрелость » (социализация и зрелость при обретении устойчивых взаимосвязей с потребителями продукции/услуг на рынке – захват своей части рынка), Маска лидера с характеристиками типа личности «Стратегический-материалистический» и доминирующей установкой NT – анализ | Доминирующий Оранжевый цМем «Соперничество» («Успех») – организационная культура «Результата» и фоновые цМемы предыдущих уровней спирали эволюции |
| 5. « Социальная зрелость » (интеграция и оптимизация – корректировка стратегии и эффективности на рынке для устранения препятствий и завоевания лидирующих позиций), Маска лидера с характеристиками типа личности «Чувствительный-гуманистический» и доминирующей установкой NF – духовность | Доминирующий Зеленый цМем «Межличностные связи» («Взаимоотношения») – организационная культура «Согласия» и фоновые цМемы предыдущих уровней спирали эволюции |
| 6. « Оптимальная зрелость » (самореализация и инновации – опережающее обновление продукции / услуг и высокий уровень адаптивности на рынке с переходом на новый этап ЖЦ второго порядка «Автопоэзис»), Маска лидера с характеристиками типа личности «Интегративный-экологический» и доминирующей максимально сбалансированной интегральной установкой TR – трансценденция | Доминирующий Жёлтый цМем «Гибкий поток» («Синергия») – организационная культура «Творчества» и фоновые цМемы предыдущих уровней спирали эволюции |
| ЖЦ предприятия второго порядка (уровня) | |
| 7. « Автопоэзис » (создание системы сети подобных предприятий), Маска лидера с характеристиками типа личности «Холлистический-глобальный» и доминирующей установкой TR – трансценденция | Доминирующий Бирюзовый цМем «Глобальное видение» («Глобальность») – организационная культура «Эволюции» и фоновые цМемы предыдущих уровней спирали эволюции |
| 8. « Гармония и процветание » (сетевая экономика = традиционная экономика + информационные ресурсы и технологии на глобальном уровне), Маска лидера с характеристиками типа личности «Альтруистический» , доминирующей установкой TR – трансценденция и стремлением к высокому уровню духовности | Доминирующий Коралловый цМем «Мир – это единая живая сущность» – организационная культура «Альтруистический эгоизм и взаимовыгодное сотрудничество» |
| 9. « Глобальная цифровизация » (экономика с искусственным интеллектом, квантовые технологии), Маска лидера с характеристиками типа личности «Трансцендентный» , доминирующей установкой TR – трансценденция при «слиянии духовности и искусственного интеллекта » | Доминирующий Спектральный цМем «Обретение истины и смысла бытия» – организационная культура «Трансцендирование» |
| Совершенствование предприятий и организационной культуры – человеческих систем природой не ограничено | |

Если выполнение роли приходится *на третью функцию модели типа личности*, менеджер будет часто испытывать тревогу (беспокойство), т. к. в третьем канале находится функция, уязвимая для внешнего воздействия, болезненно реагирующая – оказывающая «сопротивление» этому выбору. Если выполнение роли приходится *на четвёртую – подчинённую функцию модели типа личности*, менеджер не сможет исполнить роль лидера надлежащим способом, потому что в четвёртом канале находится самая слабая функция, противостоящая выполнению *генетической программы самореализации* – запускающая механизм дезинтеграции. «Дуалы» могут помочь менеджеру компенсировать его слабые 3-ю и 4-ю функции.

Для того чтобы расширить компетенции менеджера и на слабые функции его модели типа личности, ему можно сформировать психологическую «трансцендентную функцию»

или подобрать себе «дуала» с доминирующей и вспомогательной функциями, соответствующими требованиям организационной культуры этапа ЖЦ предприятия (см. табл. 7.4).

Таблица 7.4

| Дуальные интертипные отношения по Аушре Аугустинавичюте [33] | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|
| ESTJ – INFJ | ESTP – INFP | ESFJ – INTJ | ESFP – INTP |
| ENTJ – ISFJ | ENTP – ISFP | ENFJ – ISTJ | ENFP – ISTP |

«Уравнивание одного с помощью другого называется гармонией, благодаря гармонии всё бурно растёт, и всё живое подчиняется ей. Если же к вещам одного рода добавлять вещи того же рода, то тогда вещь исчерпывается, от неё приходится отказываться». (Памятник китайской культуры «Го Юй» – «Речи царств», V в. до н. э.)

От социального взаимодействия членов группы очень сильно зависит эффективное функционирование и высокая результативность. Согласно утверждению авторов книги «Сознательный капитализм. Компании, которые приносят пользу клиентам, сотрудникам и обществу» [19]: *«Как нельзя полностью понять секреты жизни и здоровья, анализируя организм по частям, так нельзя хорошо понять сознательный капитализм, если не мыслить системно и целостно, не осознавать взаимозависимые отношения бизнеса и его заинтересованных лиц, а также этих последних друг с другом».*

Определённый набор целей и паттернов поведения регулируют взаимодействие и ролевую структуру социальной группы. Для успешного функционирования социальной группы при реализации проектов или выполнении любых задач необходимо эффективное распределение ролей в соответствии с компетенцией и предрасположенностями каждого члена группы.

В соционике принято раскладывать происходящий в социуме процесс на *четыре основные стадии*: 1 – зарождение идеи, 2 – реализация, 3 – критика и преобразование реализации (совершенствование), 4 – завершение или упадок и гибель [23]. Каждой из стадии развития такой волновой модели процесса приводится соответствие «духа» (доминирующей установки) определённой «квадры – однотипной малой группы, четвёрки из двух диад, в рамках которых формируются общие информационные ценности и наиболее комфортные интертипные отношения» (см. рис. 7.4) [23]:

1. *Альфа (доминирующая диада: ENTP – руководитель, «генератор идей»; ISFP – стабилизатор, «доводчик»; вспомогательная диада: ESFJ – реализатор, «эмоциональный вовлекатель»; INTJ – корректор, «систематизатор») – генерирование идеи и возможностей.*
2. *Бета (доминирующая диада: ENFJ – руководитель, «эмоциональный вовлекатель»; ISTJ – стабилизатор, «систематизатор»; вспомогательная диада: ESTP – реализатор, «лидер»; INFP – корректор, «отражатель») – идеология, опытное внедрение в жизнь и разработка норм.*
3. *Гамма (доминирующая диада: ESFP – руководитель, «лидер»; INTP – стабилизатор, «отражатель»; вспомогательная диада: ENTJ – реализатор, «двигатель группы»; ISFJ – корректор, «гармонизатор») – практика, критический анализ результатов опытного внедрения идеи.*
4. *Дельта (доминирующая диада: ESTJ – руководитель, «двигатель группы»; INFJ – стабилизатор, «гармонизатор»; вспомогательная диада: ENFP – реализатор, «генератор идей»; ISTP – корректор, «доводчик») – сервис, разработка технологии и серийное производство продукта.*



Рисунок 7.4. Квадра

Приведенные характеристики квадров могут быть полезны при отборе персонала для формирования команд менеджеров на соответствующих этапах ЖЦ предприятия, которые будут иметь наибольшую предрасположенность к сбалансированному решению доминирующих задач развития предприятия и синергии. Квадры создают их членам благоприятные условия для самореализации. Задача лидера (руководителя) состоит в умелом использовании потенциала каждого члена квадры для повышения эффективности управления организацией на каждом из этапов ЖЦ предприятия. Без подходящей квадры или диады (объединение двух типов личностей) индивиду сложно найти своё место в социуме и иметь поддержку. Попадая в не свою квадру, индивиду становится некомфортно, и вероятность конфликтов возрастает, особенно при взаимодействии с сотрудником, который полностью отличается и по темпераменту, и по доминирующей установке (см. табл. 7.5) [18, 22].

Таблица 7.5

| Конфликтные интертипные отношения по Аушре Аугустинавичюте [33] | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|
| ESTJ – INFP | ESTP – INFJ | ESFJ – INTP | ESFP – INTJ |
| ENTJ – ISFP | ENTP – ISFJ | ENFJ – ISTP | ENFP – ISTJ |

Каждый из сотрудников (менеджеров) группы, сформированной с учётом их совместимости, преследуя свою цель, будет стремиться к высокой эффективности работы своей команды, обеспечивая возникновение синергии взаимодействия компонентов системы. В противном случае часто на предприятиях возникают ситуации, соответствующие сцене из басни Ивана Андреевича Крылова (1769-1844 гг.) «Лебедь, рак и щука» (см. рис. 7.5).



«Когда в товарищах согласья нет,

На лад их дело не пойдёт,

И выйдет из него не дело, только мука».

(И. А. Крылов)

Рисунок 7.5. Лебедь, рак и щука

Чтобы получить максимальную отдачу от своих сотрудников и эффективно взаимодействовать с коллегами и руководством, менеджерам можно воспользоваться опытом и рекомендациями специалистов – типологов и социоников [2, 13-16, 18, 22, 24, 27, 41] или освоить цифровой инструмент – компьютерную программу «Антистресс и Маски». При этом следует помнить, что любые вносимые в развивающуюся систему изменения с целью повышения её эффективности, прежде чем начать приносить пользу, могут кратковременно снизить её эффективность (рис.2.2.3).

Возрастные системные кризисы преодолеваются за счёт усложнения системы при переходе её на новый этап развития, которое со временем вызывает новые проблемы и кризисные ситуации. Без возникновения кризисных ситуаций развитие организации немыслимо. Только своевременное проведение *опережающих антикризисных мер – профилактическое (проактивное) антикризисное управление* может привести организацию к относительно устойчивому развитию и процветанию – к «автопоэзису».

В случае неспособности организации предвидеть кризисные ситуации, ей приходится проводить более дорогостоящее «реактивное антикризисное управление» – «реанимацию бизнеса». Этот метод управления в острой стадии кризиса направлен на восстановление достаточного уровня ликвидности и платёжеспособности, соответствующего докризисному состоянию предприятия. После «реанимации бизнеса» всё равно следует приступить к проведению опережающих антикризисных – экономических и организационно-административных мер для перехода на новый этап развития предприятия, т. к. застой может вернуть его опять к острому кризису – в «яму регресса» (рис. 2.2.3).

«Не нужно ждать с поникшей головой новых глобальных катастроф, а нужно попробовать смоделировать другой путь развития».

(С.П. Курдюмов)

8. Алгоритм управления синергетическими изменениями на предприятии

*Управление синергетическими изменениями – УСИ на этапах ЖЦ предприятия можно рассматривать как проактивный метод антикризисного управления (АУ), который основан на информации о причинах кризиса, а не только на его симптомах. Этот метод АУ применяют на самой начальной стадии зарождения кризиса «Триггер» или «Потенциальный кризис». Часто многие предприятия не замечают кризис до самых последних его стадий, на которых происходит потеря экономической состоятельности – «заболевание». На этапе возникновения признаков финансовой неплатёжеспособности и потери ликвидности предприятия применяют затратное *реактивное (ответное) антикризисное управление* – экстренную санацию для устранения возможности банкротства (полной потери экономической состоятельности).*

По мнению к. э. н. Татьяны Алексеевны Смеловой, «санация – система мер, направленных на нейтрализацию факторов несостоятельности и восстановление экономической состоятельности предприятия, которое с одной стороны является имущественным комплексом, характеризующимся организационно-технологической целостностью и устойчивой функцией по производству определенного продукта, а с другой – микроэкономической системой, в рамках которой предприятие организуется и функционирует».

Часто для проведения санации представители санатора, предприятия-должника и независимые аудиторы разрабатывают проект (программу) санации. Затраты на реализацию выбранного варианта оздоровления предприятия могут рассматриваться как инвестиции санатора в воспроизводство капитала. По данным Т. А. Смеловой, приведенным на «Международном экономическом форуме 2015», «... успеху санации решающим образом способствуют следующие критерии (в скобках указана доля предприятий, назвавших эти критерии): **новый менеджмент (85%); строгий финансовый контроль (80%); существенные усилия по снижению производственных расходов (80%); улучшение маркетинга (75%)**». Экстренная трансформация несостоятельного предприятия является в большей степени задачей **финансового менеджмента**, который для инвестиционной деятельности использует как кредитные, так и собственные средства владельца этого предприятия. Выход предприятия из кризиса – **успешную экстренную санацию** обеспечивает решение двух последовательных задач:

1. Устранение последствий кризиса в зависимости от его уровня усугубления, начиная с восстановления платёжеспособности, улучшения показателей ликвидности, финансовой устойчивости и других характеристик, обеспечивающих восстановления докризисного состояния бизнеса.
2. Устранение причин кризиса на основе организационно-экономических преобразований предприятия с учётом его этапа ЖЦ для предотвращения регресса.

В настоящем руководстве рассматривается управленческая сторона проактивного (профилактического) антикризисного управления, которая существенно отличаются от реактивного (ответного) метода экстренной санации. После проведения неотложной санации предприятиям для предотвращения *возобновления регресса* – перехода системного кризиса в хроническое состояние тоже необходимо использовать проактивный метод антикризисного управления в соответствии с алгоритмом УСИ. Для эффективного УСИ на предприятии следует учитывать его степень готовности к преобразованиям разного порядка и выбрать вариант преобразований, например, в соответствии с рекомендациями авторов теории «Спиральной динамики» [9]:

- **Вариант А.** *«Улучшения без «революционных» преобразований»* – это изменения первого и второго порядка. Вариант А является подготовительным этапом для проведения преобразований по варианту В. Проведение изменений первого и второго порядка, согласно Д. Беку и К. Ковану, может быть эффективным при полной консолидации – поддержке процесса преобразований на всех уровнях управления предприятием, а выполнение пяти условий (наличие потенциала, решение старых проблем, ощущение диссонанса, осознание причин диссонанса, устранение барьеров) может быть частичным. Вариант А включает следующие основные мероприятия:
 - ✓ *восстановление баланса и гармонии (устранение крайностей в управлении) на настоящем уровне развития предприятия, корректировку и улучшения для удержания того, что достигнуто, а также ознакомление менеджеров с новыми методами управления изменениями;*
 - ✓ *улучшение системного функционирования предприятия с повышением производительности, пониманием миссии и целей организации на основе данных изучения менеджерами имеющихся примеров эффективного функционирования компаний на рынке и по результатам изучения лучших стандартов организаций по управлению изменениями;*
 - ✓ *предотвращение попадания предприятия в «яму регресса» – резкого падения производительности за счёт повышения потенциала – устранения у менеджеров негативных психологических защит и комплексов, понимания ими необходимости преодоления барьеров – угроз развитию предприятия и осведомлённости об альтернативных подходах к их разрешению;*
 - ✓ *решение замороженных в прошлом проблем и управление качеством с активной поддержкой этих мероприятий руководством предприятия, обучение и подготовка персонала к переходу предприятия на новый уровень развития.*
- **Варианта В.** *«Изменения с «революционными» преобразованиями, необходимыми для перехода на новый уровень развития»* – это изменения третьего, четвёртого и пятого порядка. Вариант В требует предварительного выполнения варианта А и соблюдение всех шести условий теории «Спиральной динамики» для эффективного преобразования бизнес-организации. Изменения третьего порядка и выше с учётом успешного прохождения подготовительного этапа включает следующие мероприятия:
 - ✓ *устранение организационного невроза при проведении подготовительного этапа к трансформационным изменениям, разрушающим старые стандарты и привычки;*
 - ✓ *реализацию фундаментальных изменений, включая расставание с противниками перемен и привлечение к процессу трансформации большинства персонала предприятия при подготовке и доведении до всех видения последующего уровня развития;*
 - ✓ *устранение всех выявленных аномальных характеристик системы управления во всех подразделениях предприятия и смену ориентации на маркеры более высокого уровня развития;*
 - ✓ *преодоление сопутствующих проблем возможной путаницы и промежуточных неудач на основе поддержки и активного участия руководства предприятия с целью доведения трансформации до конечного полезного результата на всех уровнях управления (оперативном, тактическом и стратегическом).*

Максимальная поддержка процесса преобразований на всех уровнях управления предприятием возможна в том случае, если его персонал воспринимает изменения на предприятии, как механизм предотвращения отрицательных последствий и получения положительного эффекта для себя при преодолении неизбежных кризисных ситуаций. Кризис – это естественный компонент процесса развития (борьбы противоположных тенденций –

порядка и хаоса, «активности» и «сопротивления» и т.п.), к нему необходимо быть готовым всегда и своевременно принимать соответствующие антикризисные меры. Заранее подготовленная антикризисная технология для успешного реагирования на проявление факторов кризиса разного уровня позволяет предприятию воспользоваться кризисом и осуществить рывок в развитии – обойти своих конкурентов. Навыки и знания персонала в управлении изменениями – это та несущая опора, которая обеспечивает поддержку и успешную реализацию преобразований в деятельности предприятия и каждого его сотрудника. Чем выше уровень компетенции менеджеров предприятия, тем более эффективно оно преодолевает кризисные ситуации, реализуя проект «Управление синергетическими изменениями – УСИ».

Согласно ГОСТ Р 58184-2018 «Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения»: «Деятельность, выполняемую в организации, относят либо к операционной деятельности, либо к проектной деятельности. Данные виды деятельности имеют следующие отличия:

а) **операционная деятельность** – повторяющиеся без значительных изменений процессы, которые обеспечивают постоянное функционирование организации и (или) создание типовой продукции (услуг) и, как правило, выполняются постоянными командами исполнителей;

б) **проектная деятельность** – деятельность, направленная на выполнение проектов, программ и портфелей проектов, обеспечивающих развитие и (или) изменение организации, создание уникальных продуктов или услуг в условиях временных и ресурсных ограничений, и осуществляемая временными командами.

Задачи и содержание проектной деятельности в организации определяются стратегическими целями организации. Обычно в виде проектов реализуется деятельность, связанная с реализацией изменений как внутри организации, так и во внешнем окружении».

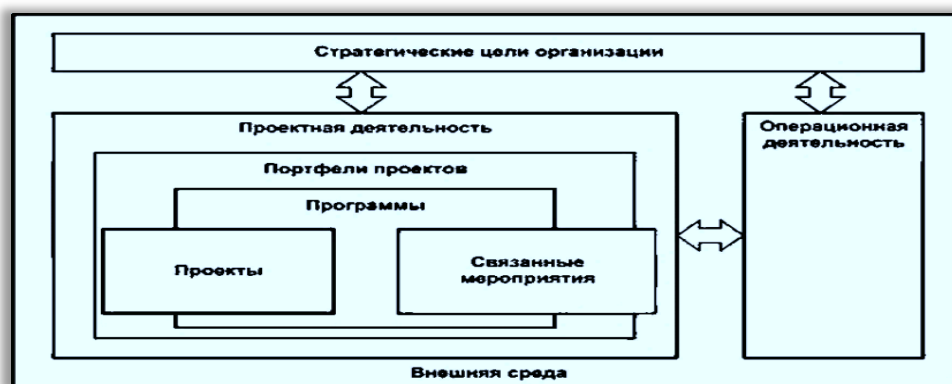


Рисунок 8.1. Содержание и взаимосвязи проектной деятельности

Проект УСИ состоит из двух взаимосвязанных компонентов: «Управление изменениями на уровне организации» и «Управление изменениями на индивидуальном уровне».

Управление изменениями на уровне организации можно рассматривать как реализацию одного из проектов *программы* – комплекса проектов и связанных мероприятий, объединенных общей целью и координируемых совместно для повышения общей результативности и управляемости (ГОСТ Р 54871-2011).

При построении алгоритма реализации проекта «Управления изменениями на уровне организации» были учтены основные требования национальных стандартов РФ (ГОСТ Р ИСО 21500, ГОСТ Р 58184, ГОСТ Р 54869, ГОСТ Р 54870, ГОСТ Р 54871 и др.) и непротиворечащие им требования зарубежных стандартов и методов известных специалистов (Change Management):

- американский «СТАНДАРТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ»;
- теория спиральной динамики Д. Бека и К. Кована;

- методы: Курта Левина, Д. Хайят (ADKAR), Д. П. Коттера, И. Адизеса и др.).

Согласно требованиям ГОСТ Р 54869-2011: «*Ролевая (организационная) структура управления проектами может в значительной степени различаться в зависимости от их специфики, но в каждом проекте должны быть определены следующие роли:*

- **заказчик проекта** – физическое или юридическое лицо, которое является владельцем результата проекта;
- **руководитель проекта** – лицо, осуществляющее управление проектом и ответственное за результаты проекта;
- **куратор проекта** – лицо, ответственное за обеспечение проекта ресурсами и осуществляющее административную, финансовую и иную поддержку проекта;
- **команда проекта** – совокупность лиц, групп и организаций, объединенных во временную организационную структуру для выполнения работ проекта.

Последовательность процессов управления проектом определяется условиями конкретного проекта, при этом:

- проект должен начинаться с процесса инициации проекта;
- проект должен оканчиваться процессом завершения проекта;
- выполнение процессов организации исполнения и контроля проекта начинается не раньше процессов планирования».

Все процессы проекта могут выполняться последовательно, когда выход предыдущего процесса является входом последующего, или параллельно (синхронно) с согласованием их входов и выходов.

Краткое содержание «**Процесса инициации проекта**» (ГОСТ Р 54869-2011):

| | |
|-------------------------|--|
| Цель процесса: | формальное открытие проекта |
| Выходы процесса: | определены и документированы параметры проекта – наименование проекта, причины инициации проекта, цели и продукты (изменяемые результаты) проекта, дата инициации проекта, заказчик проекта, руководитель проекта, куратор проекта |

После официального принятия решения заказчиком – руководством (советом директоров или собственником) предприятия об открытии (инициации) проекта «Управление изменениями на уровне организации», куратор проекта (член совета директоров или руководитель «Инновационного управления» предприятия) назначает руководителем проекта специалиста СМ (если специалист СМ в штате предприятия) или топ-менеджера с надлежащим уровнем компетенции (если специалист СМ является внештатным консультантом). Руководитель проекта осуществляет планирование, организацию исполнения проектных работ, контроль и завершение проекта. Взаимодействие участников управления проектом происходит в соответствии с ниже приведённой схемой (ГОСТ Р 54869-2011).



Рисунок 8.2. Схема основных понятий проектного менеджмента и их взаимосвязи

Алгоритм реализации проекта «Управления изменениями на уровне организации» после его инициации представлен ниже в виде **Шагов** – последовательности процессов проектного менеджмента, направленных на достижение определенных результатов с учётом выше приведенных условий теории «Спиральной динамики» [9, 37] и требований проектного менеджмента (ГОСТ Р 54869-2011).

1-й Шаг. «Мониторинг» выполняется совместно с 1-м Шагом процесса УСАП – управления сопротивлением и активностью персонала (п. 1.1).

| | |
|-----------------------------|--|
| Цель процесса 1.1: | собрать информацию о настоящем состоянии – этапе ЖЦ предприятия и возможных переменах при переходе на его последующий уровень развития |
| Выходы процесса 1.1: | получены: информация о размере и сложности предприятия, о его направлениях деятельности, об уровне развития организационной культуры его подразделений на настоящем этапе ЖЦ, об отсутствии или наличии признаков кризисной ситуации; данные о целеполагании, структуре управления, бизнес-процессах и режиме функционирования предприятия, о маркерах последующего уровня его развития для калибровки ожиданий заказчика и масштаба перемен |

| | |
|-----------------------------|--|
| Цель процесса 1.2: | определить настоящие условия жизни (УЖ) окружающей среды и возможные перемены с учётом маркеров последующего развития предприятия |
| Выходы процесса 1.2: | определены характеристики доминирующего цМема, обобщённого типа организационной культуры и состояние соответствующего предприятию сегмента рынка (отсутствие или наличие признаков кризисной ситуации и других характеристик обстановки); определены основные маркеры последующего развития окружающей среды для калибровки ожиданий заказчика и масштаба перемен во внешней среде |

| | |
|-----------------------------|--|
| Цель процесса 1.3: | определить внутренние аномальные характеристики настоящего этапа ЖЦ предприятия и признаки возможного уровня кризисной ситуации – степени регресса |
| Выходы процесса 1.3: | определены дефекты (барьеры, признаки сопротивления – кризисной ситуации) роста и развития предприятия для каждого из основных факторов (управления финансами, управления производительными силами и маркетингом – экономикой, управления человеческими ресурсами и управления ИТ) с учётом этапа его ЖЦ, а также – степени его готовности к преобразованиям – устранению признаков его регресса |

2-й Шаг. «Анализ и синтез информации» выполняется совместно с 1-м Шагом процесса УСАП (п. 1.2).

| | |
|-----------------------------|--|
| Цель процесса 2.1: | выполнить SWOT-анализ факторов перемен внутренней и внешней среды предприятия |
| Выходы процесса 2.1: | выполнен SWOT-анализ результатов мониторинга (п. 1.1, 1.2, 1.3) с учётом их сбалансированности, интеграции (согласованности интересов – ценностей и взаимосвязи) при ориентации на маркеры настоящего этапа ЖЦ предприятия и условий жизнедеятельности (характеристик внешней среды) |

| | |
|---------------------------|---|
| Цель процесса 2.2: | осуществить фильтрацию и распознавание дефектов роста и развития с учётом доминирующих задач настоящего этапа ЖЦ предприятия; оценить воздействие возможных перемен на риски и готовность |
|---------------------------|---|

| | |
|-----------------------------|---|
| | (открытость) предприятия к изменениям на каждом уровне его организационной структуры, начиная сверху вниз |
| Выходы процесса 2.2: | получено признание существующих проблем руководством предприятия и выделены те факторы, которые неподвластны изменению, и те, которые подвластны изменениям; построена иерархия по значимости подвластных изменению факторов проблем (дефектов роста и развития) на каждом уровне организационной структуры предприятия; определена степень готовности организации к переменам на основе оценки влияния внешней среды, потенциала (компетенции участников перемен) предприятия, корпоративной культуры и ресурсов для внедрения изменений |

| | |
|-----------------------------|--|
| Цель процесса 2.3: | подготовить варианты концепций достижения желаемого состояния (оздоровления предприятия) с базовыми бюджетами и обсудить с руководством предприятия сложившиеся обстоятельства на рынке и внутренние проблемы, препятствующие достижению желаемого состояния (уровня развития) |
| Выходы процесса 2.3: | определены причины снижения конкурентоспособности бизнеса и увеличения риска развития системного кризиса; представлены заказчику на рассмотрение варианты возможного устранения проблем роста и развития (концепции достижения желаемого состояния с базовыми бюджетами и ориентировочными сроками исполнения) для изучения и принятия решения об улучшениях без «революционных» преобразований или о трансформации («революционном» преобразовании) бизнеса |

3-й Шаг. «Принятие решений – постановка целей» выполняется совместно с 1-м Шагом процесса УСАП (п. 1.3).

| | |
|-----------------------------|---|
| Цель процесса 3.1: | принять решение руководством предприятия и устранить барьеры на пути эволюции системы менеджмента и соответствующих улучшений/трансформации (преобразований) бизнеса |
| Выходы процесса 3.1: | принято решение руководством предприятия об устранении соответствующих признаков сопротивления (барьеров) изменениям и о стимулировании желания участников проекта реализовать улучшения/трансформацию бизнеса на основе усиления обоснования необходимости преобразований и обучения (раскрытия потенциала и заполнения пробелов в компетенциях) участников управления изменениями |

| | |
|-----------------------------|--|
| Цель процесса 3.2: | выбрать один из двух возможных вариантов краткой концепции преобразований с учётом степени готовности предприятия к изменениям разного порядка: <ul style="list-style-type: none"> ✓ вариант А: «Улучшения без «революционных» преобразований» (изменения 1-го и 2-го порядка); ✓ вариант В: «Изменения с «революционными» преобразованиями, необходимыми для перехода на новый уровень развития» (изменение 3-го порядка и выше). |
| Выходы процесса 3.2: | проведена оценка степени готовности предприятия к преобразованиям разного рода с учётом возможного базового бюджета и ориентировочного срока их реализации; выбран для реализации вариант преобразований бизнеса предприятия |

Вариант А «Улучшения без «революционных» преобразований» можно осуществить без структурных изменений системы управления предприятием.

| | |
|-----------------------------|---|
| Цель процесса 3.3: | сформировать совет по управлению синергетическими изменениями и утвердить обязанности, полномочия и порядок взаимодействия членов совета |
| Выходы процесса 3.3: | сформирован и утверждён состав совета по управлению синергетическими изменениями включающий: заказчика, куратора, руководителя проекта, команду проекта; утверждены обязанности, полномочия и порядок взаимодействия членов совета с учётом их уровня управленческой, экономической и технической компетенции |

4-й Шаг. «Планирование (оценка результатов и отклонений, коррекция плана)» выполняется совместно со 2-м Шагом процесса УСАП (п. 2.1).

| | |
|-----------------------------|---|
| Цель процесса 4.1: | создать план реализации проекта «Управление изменениями на уровне организации» по выбранному варианту концепции и назначить ответственных за каждое направление преобразований и достижение соответствующих целей |
| Выходы процесса 4.1: | подготовлены и документированы требования к проекту по времени, стоимости (бюджету), стандартам качества, допустимым отклонениям от целей (параметров результатов действий) и рискам с оценкой планируемой выгоды; назначены ответственные за результаты преобразований в управлении финансами, экономикой, человеческими ресурсами и ИТ; утверждён порядок приёма работ проекта заказчиком и механизм мониторинга целевых показателей результативности и эффективности |

| | |
|-----------------------------|---|
| Цель процесса 4.2: | определить стратегию реализации проекта – способ перехода к желаемому состоянию и порядок обеспечения проекта материально-техническими ресурсами |
| Выходы процесса 4.2: | подготовлены и утверждены «сбалансированная система показателей» – ССП, компоненты «функциональных карт показателей» – ФКП и технология оценки «результативности и эффективности» – КРІ для управления и реализации проекта; определен и документирован порядок поступления денежных средств для реализации проекта, заключения и выполнения договоров подряда (материально-технического обеспечения); утверждён порядок организационной поддержки куратором изменений на всех уровнях организации; согласованы стратегия получения выгоды от продукта проекта и стратегия вознаграждений участников управления изменениями |

| | |
|-----------------------------|---|
| Цель процесса 4.3: | определить порядок внесения изменений в параметры утверждённых результатов действий, стимулирования и условия привлечения дополнительных специалистов; согласовать методы распространения информации по проекту; разработать мероприятия по снижению вероятности и степени влияния наиболее значимых рисков |
| Выходы процесса 4.3: | определён и согласован порядок выявления и утверждения изменений параметров результатов действий; согласован порядок стимулирования за успешные промежуточные достижения; утверждены условия привлечения дополнительных специалистов (при |

| | |
|--|--|
| | необходимости) для обучения и консультаций участников проекта с целью получения знаний, необходимых для реализации преобразований; разработаны и утверждены методы распространения и хранения информации по проекту и мероприятия по снижению вероятности и степени влияния наиболее значимых рисков |
|--|--|

5-й Шаг. «Реализация плана и контроль параметров результата действий» выполняется совместно со 2-м Шагом процесса УСАП (п. 2.2 и 2.3).

| | |
|-----------------------------|---|
| Цель процесса 5.1: | подготовить участников проекта к его реализации согласно разработанному плану и приступить к менее рискованным действиям |
| Выходы процесса 5.1: | выполнена оценка готовности членов совета УСИ к реализации преобразований; информированы все работники, затронутые изменениями, о начале процесса изменений и его целях; выполнены менее рискованные действия по проекту для учёта будущего недовольства отдельных групп работников предприятия |

| | |
|-----------------------------|--|
| Цель процесса 5.2: | подкрепить веру в успех – мотивировать и обучить при необходимости на рабочем месте участников преобразований с целью снижения риска возникновения чрезмерного недовольства в отдельных группах работников предприятия |
| Выходы процесса 5.2: | выполнены работы по мотивации и обучению на рабочем месте участников преобразований с применением современных технологий коммуникаций и огласки положительных промежуточных результатов достижения целей |

| | |
|-----------------------------|---|
| Цель процесса 5.3: | выполнить действия с обратной связью (с проверкой соответствия процессов и продукта проекта установленным требованиям) для достижения запланированного положительного результата на всех уровнях организации, обеспечивающего устойчивый рост и развитие предприятия: <ul style="list-style-type: none"> ✓ при достижении целей – выполнить переход к 6-му шагу алгоритма; ✓ в противном случае – вернуться к 4-му шагу алгоритма и скорректировать действия для обновлённого плана реализации на 5-м шаге алгоритма |
| Выходы процесса 5.3: | осуществлены изменения согласно принятым в проекте правилам на всех уровнях организации; выполнены намеченные предупреждающие и корректирующие действия при соблюдении синергетического «Принципа 4-х аттракторов эволюции» и самослиянии противоположных содержаний организационной культуры (<i>организационной самотрансценденции</i>) для обеспечения устойчивого роста и развития предприятия |

6-й Шаг. «Отчетность – подведение итогов» выполняется совместно с 3-м Шагом процесса УСАП.

| | |
|-----------------------------|---|
| Цель процесса 6.1: | формальное закрытие проекта |
| Выходы процесса 6.1: | подготовлен отчёт на основе показателей результативности и эффективности работ с учётом их коэффициентов значимости; проведена и документально оформлена приемка продукта проекта заказчиком; проведено закрытие всех договоров по проекту (в случае их наличия); документировано закрытие проекта и подготовлены |

| | |
|-----------------------------|--|
| | новые правила и регламенты; проведено извлечение уроков для совершенствования культуры самообучающегося предприятия |
| Цель процесса 6.2: | закрепить результаты положительных изменений |
| Выходы процесса 6.2: | приняты новые правила и регламенты, которые пресекают применение прошлых неэффективных практик, ведущих к регрессу; команда проекта и основные заинтересованные стороны проинформированы об окончании проекта и расформировании совета УСИ |
| Цель процесса 6.3: | приступить к углублению преобразований |
| Выходы процесса 6.3: | начата работа в новых условиях и подготовка следующего проекта «Управления изменениями на уровне организации» на основе обмена опытом и новыми знаниями персонала самообучающегося предприятия |

Даты исполнения работ и контрольных событий, которые зависят от конкретных условий и содержания комплекса соответствующих мероприятий, определяются для каждого предприятия отдельно при разработке концепции и уточняются на 4-м Шаге приведенного выше алгоритма реализации проекта «Управление изменениями на уровне организации». Выполнение Шагов алгоритма реализации проекта «Управления изменениями на уровне организации» согласовываются – синхронизируются с процессами основной деятельности предприятия для предотвращения возникновения конфликтных ситуаций.

Управление изменениями (трансформацией – преобразованием сопротивления в активность) на индивидуальном уровне специалистом СМ может проводиться, например, в соответствии с рекомендациями, приведенными в методологическом руководстве «Бой с Тенью. Метод саморегуляции «Евразия» (<https://cloud.mail.ru/public/27gh/4tLQ53nz3> или www.eit-eurasia.ru) [18]. **Управление сопротивлением и активностью персонала (УСАП)** состоит из двух компонентов:

- **Управление сопротивлением персонала** – это управление аномальным (ненадлежащим) поведением персонала, которое препятствует его собственному развитию и развитию предприятия *из-за непонимания общей цели и своих задач, неспособности адаптироваться к изменениям и неготовности выполнять свои функции, а также из-за отсутствия доверия и уверенности в положительном результате при ненадлежащей мотивации.*
- **Управление активностью персонала** – это управление нормальным (надлежащим) поведением персонала, которое способствует его собственному развитию и развитию предприятия *на основе понимания общей цели и своих задач, способности адаптироваться к изменениям и готовности выполнять свои функции, а также на доверии и уверенности в положительном результате при надлежащей мотивации.*

Процесс УСАП является основным компонентом последовательности **связанных мероприятий**, обеспечивающих эффективную реализацию проектов на основе достижения высокой результативности и эффективности управления человеческими ресурсами (УЧР).

Надлежащее УЧР предусматривает эффективное решение следующих задач [44]:

1. *Предоставление комплекса услуг по поддержке достижения корпоративных целей и задач как часть процесса управления организацией.*
2. *Поиск и сохранение высококвалифицированного, преданного и мотивированного персонала.*
3. *Развитие способностей работников – их реального вклада в жизнь организации, потенциальных возможностей, возможности устроиться на работу – при помощи предоставления им возможностей к обучению и непрерывному развитию.*

4. *Создание такого организационного климата, который помогает сохранить гармоничные взаимоотношения между менеджерами и работниками и который способствует развитию взаимного доверия.*
5. *Создание среды, в которой процветает гибкость и работа в команде.*
6. *Оказание помощи организации сбалансировать и приспособить друг к другу потребности и интересы всех её акционеров (собственников, правительственных организаций или членов правительства, менеджмента, работников, клиентов, поставщиков и всей общественности, в широком смысле этого слова).*
7. *Создание условий, при которых людей оценивают и поощряют в соответствии с результатами их труда и достижениями.*
8. *Управление разнохарактерной рабочей силой, с учетом индивидуального и группового разнообразия, разных потребностей, стилей работы и ожиданий.*
9. *Представление всему персоналу равных возможностей.*
10. *Использование в управлении персоналом этических принципов, основанных на заботе о людях, справедливости и прозрачности.*
11. *Сохранение и улучшение физического и психического здоровья работников.*

Перемены происходят постоянно вовне и внутри предприятий. Они с каждым годом становятся всё стремительней, повышая энтропию и вероятность возникновения различных проблем дезадаптации и дезинтеграции не только предприятия (бизнес-организации), но и каждого индивида – участника этих перемен. Подсистемы и надсистемы, индивид (работник) и социум (бизнес-организация) взаимосвязаны и постоянно обмениваются веществом, энергией и информацией по каналам, их соединяющим. В результате такого взаимодействия внутренней и внешней сред подсистема очень редко трансформирует внешнюю среду – надсистему под свою деятельность. В подавляющем большинстве случаев подсистема (личность) сама трансформируется под меняющиеся воздействия внешней среды (бизнес-организации), которой руководит её лидер. Последний вариант является весьма распространённым и может быть взят за основу при практическом применении алгоритма трансформации – «формирования нового поведения» персонала для преодоления кризисных ситуаций на предприятии.

Чем выше уровень развития организационной культуры и уровень компетенции менеджеров, тем выше вероятность того, что предприятие без серьёзных осложнений может само трансформироваться и справиться с препятствиями на пути к своей цели. Повышение уровня развития организационной культуры в целом и компетенции каждого менеджера (работника) в отдельности можно назвать **повышением иммунитета предприятия**, обеспечивающего его устойчивость к переменам и возрастанию энтропии. Для успешного повышения иммунитета предприятия необходимо **синхронизировать процессы изменения** бизнес-организации и поведения каждого менеджера.

Согласно рекомендациям метода саморегуляции «Евразия», **процесс трансформации – изменения на индивидуальном уровне**, например, «плохой привычки» – негативной реакции на стрессор (комплекс) в положительную реакцию или процесс обучения (приобретения способности применения знаний и навыков – компетентности) можно представить в виде следующих операций:

1. *Определение настоящего состояния индивида («как есть...») – состояния, соответствующего воздействию на индивида факторов отрицательного стресса – дистресса (тревожности или беспокойства), или состояния некомпетентности (неопределённости или беспомощности).*
2. *Определение желаемого состояния индивида («как надо...») – состояния эустресса (положительного стресса и энергетической разрядки – катарсиса) или компетентности.*
3. *Выполнение действий для перехода индивида из настоящего состояния в желаемое состояние («как будет...»), например, с помощью цифровых инструментов*

метода «ЕВРАЗИЯ» и учётом особенностей возрастных кризисов и четырёх стадий процесса обучения:

- 3.1. *Бессознательная некомпетентность*: неосознанность стрессоров (комплексов) или отсутствия способности применять знания и навыки. Состояние неопределённости до проведения собеседования и экспресс-тестирования с применением программы «Антистресс и Маски» для выявления доминирующих факторов дистресса или некомпетентности.
- 3.2. *Сознательная некомпетентность*: осознание стрессоров или отсутствия способности применять знания и навыки. Состояние после получения и разъяснения результатов экспресс-тестирования – факторов дистресса (комплексов) или неспособности применения знаний и навыков. При появлении чувства дискомфорта – сопротивления изменениям, проводится профилактический тренинг «Профилактика стресса «Евразия», устраняющий чувство неуверенности в себе – барьеры для следующей стадии обучения и повышающий мотивацию к положительным изменениям.
- 3.3. *Сознательная компетентность*: переформатирование стрессоров (комплексов) – приобретение положительного опыта или способности применять знания и навыки. Состояние после многократного успешного обучения – проведения тренинга по алгоритму творческого решения системных проблем – АТРСП (моделирования целенаправленных действий с обратной связью) по достижению желаемого результата (цели).
- 3.4. *Бессознательная компетентность*: интегрирование положительного опыта или способности применять знания и навыки в новый стереотип поведения. Состояние после проведения недирективного аутотренинга – НАТ при успешном создании внутреннего динамического образа достижения желаемого результата (цели), закрепляющего веру в успех процесса обучения.

Результатом изменений на индивидуальном уровне является трансформация состояния «сопротивления» в состояние «активности» – целенаправленного успешного поведения человека:

- 1) *перевод негативной реакции на стрессор, в положительную реакцию, соответствующую поведению, ориентированному на успешное преодоление стресса (комплекса) – на эустресс;*
- 2) *приобретение способности применения знаний и навыков – компетентности для достижения желаемого результата (цели).*

Индивид в обычном нормальном своём состоянии способен контролировать своё поведение в среднем только на 10%. 90% от всех действий человека находится под контролем его бессознательного (опыта и привычек). Оно очень часто недоступно субъекту для желаемых изменений, например, для устранения «вредных привычек», комплексов (отрицательного опыта) и других психологических барьеров повышению компетентности.

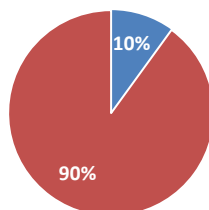


Рисунок 8.3. Схема сознательного и бессознательного контроля поведения личности

Расширить область своего сознания в область бессознательного для устранения психологических барьеров росту и развитию менеджеры предприятия могут самостоятельно,

например, освоив современные цифровые инструменты, повышающие эффективность выполнения операций трансформации / обучения.

Применение компьютерных программ целостного метода «ЕВРАЗИЯ» может помочь индивиду изменить свою жизнь к лучшему:

- *постичь смысл жизни и выполнить свою миссию – не потерять интерес к работе на предприятии;*
- *справиться с диссоциацией и восстановить целостность личности – познать и понять самого себя и других людей – коллег по работе;*
- *повысить свою результативность и эффективность при самореализации – обрести уважение сотрудников предприятия;*
- *повысить адаптивность и устранить причины дистрессов (сильных стрессов, переживаний неудач, невроза) и восстановить гомеостаз – уверенность и доверие во взаимоотношениях с коллегами.*

Применение программы **экспресс-тестирования «Антистресс и Маски»** повышает эффективность деятельности менеджеров и специалистов СМ в области управления человеческими ресурсами и способствует надлежащему выполнению перечисленных ниже действий [18]:

- *Поиск и отбор высококвалифицированного и мотивированного персонала.*
- *Расстановка кадров и оптимизация структуры предприятия.*
- *Повышение результативности и эффективности труда персонала.*
- *Развитие способностей персонала.*
- *Планирование индивидуального личностного и профессионального развития.*
- *Планирование развития рабочих (проектных) групп с разнохарактерной рабочей силой.*
- *Урегулирование конфликтов и поддержание дисциплины труда.*
- *Повышение мотивации персонала.*
- *Поддержка корпоративной культуры.*
- *Повышение уровня коммуникаций и предотвращение конфликтов в социуме.*
- *Консультирование персонала и рабочих групп.*
- *Сохранение и улучшение физического и психоэмоционального здоровья персонала.*

У менеджера два основных пути взаимодействия с персоналом своего подразделения при достижении результативности и эффективности в работе:

1. Подтверждение собственных предубеждений и манипуляция подчиненными, что чаще приносит временный успех и способствует проявлению симптомов организационной инфантильности и преждевременного старения предприятия.
2. Выявление и раскрытие своего потенциала и потенциала подчиненных, что чаще способствует относительно устойчивому развитию и процветанию предприятия.

Чтобы *восстановить целостность личности* – убрать внутреннее сопротивление реализации собственного потенциала и потенциала подчинённых при внедрении изменений на предприятии, менеджерам можно воспользоваться компьютерной **программой-тренингом «Профилактика стресса «Евразия» [18].**

Тренинг «Профилактика стресса «Евразия» может изменить отношение работника к производственной проблеме и превратить её в решаемую задачу.

Цель тренинга «Профилактика стресса «Евразия» – помочь индивиду быть менее чувствительным к стрессорам, а затем перенаправить их теньевую энергию на внедрение преобразований, необходимых предприятию.

Этот тренинг исправляет «вредные привычки» и отрицательный опыт, побуждая человека к саморегуляции и восстановлению целостности структуры личности.

Тренинг «Профилактика стресса «Евразия» эффективно используется также для повышения работоспособности и саморазвития личности. Схожее с иглоукалыванием, слабое индивидуально подобранное воздействие музыкой, цветом и словом гармонизирует работу правого и левого полушарий мозга, помогает личности снять внутреннее сопротивление для

успешной социализации и самореализации на предприятии. Этот тренинг можно проводить как с использованием компьютера, так с очками виртуальной реальности (GVR) и смартфоном для самотрансцендирования.

АТРСП – алгоритм творческого решения системных проблем позволяет индивиду эффективно решать системные задачи без дистресса на основе моделирования процесса функционирования системы с обратной связью для успешной реализации целенаправленных изменений на предприятии [18].

НАТ – недирективный аутотренинг помогает индивиду на основе самотрансценденции восстановить психофизиологический баланс (гомеостаз), закрепить новые паттерны поведения и настроиться на достижение желаемой цели – поверить в успех [18].

Каждый из этих инструментов менеджеры могут использовать самостоятельно или с участием специалиста СМ. Применение менеджерами предприятия и специалистом СМ инструментов метода «Евразия» не только повышает их компетентность, но и способствует одновременному преобразованию организационной культуры предприятия. Другими словами, с применением этих инструментов происходит синхронизация достижения целей предприятия и индивидуальных целей его персонала по вышеприведенному алгоритму реализации проекта «Управление изменениями на уровне организации».

Процесс управления сопротивлением и активностью персонала (УСАП) с применением инструментов метода «Евразия» для повышения результативности и эффективности УЧР на предприятии приводится ниже:

1. Применение компьютерных программ экспресс-тестирования «Антистресс и Маски» и тренинга «Профилактика стресса «Евразия» наиболее эффективно при реализации 1-го, 2-го и 3-го Шагов алгоритма реализации проекта «Управление изменениями на уровне организации» и осуществлении нижеприведенных компонентов процесса УСАП:

- 1.1. Получение информации от руководства предприятия о среднем возрасте и текучести кадров, о ранее проведенных мерах по улучшению работы УЧР. Тестирование возможных участников процесса внедрения преобразований. Обучение самотестированию и обретению топ-менеджерами идентичности – навыков быть такими, какими есть («быть самими собой»). Получение информации о возможных причинах (стрессорах) напряженной обстановки в социуме. Ответ на вопрос: *«Что мы имеем сейчас?»*
- 1.2. Повышение уровня компетенции топ-менеджеров при модификации их идей, взглядов и убеждений, направленных на улучшение системного функционирования организации. Создание у топ-менеджеров потребности в преобразованиях на основе обсуждения результатов анализа собранной информации (см. п. 1.1) и возможных преимуществ, которые дают своевременные преобразования. Признание необходимости перемен для повышения конкурентоспособности предприятия, предотвращения застоя и регресса в его развитии. Разрушение практик, ведущих к застою (регрессу), и воодушевление персонала на внедрение преобразований. Ответ на вопрос: *«Почему сейчас необходимы преобразования?»*
- 1.3. Создание видения того, как будет выглядеть желаемое поведение персонала после преобразований. Раскрытие и использование топ-менеджерами своего потенциала для коррекции Масок несоответствия и задействования индивидуальных стимулов желания перемен. Вывод топ-менеджеров из зоны комфорта – застоя. Понимание участниками преобразований видения и целей на каждом уровне управления бизнес-организации. Выбор из возможных альтернатив способов изменения поведения персонала без применения устаревших неэффективных методов. Обеспечение принятия обоснованного решения: об устранении причин сопротивления изменениям; о порядке проведения преобразований; о создании совета по управлению синергетическими изменениями (УСИ) из компетентных реформаторов с надлежащими полномочиями. Ответ на вопрос: *«Кто участвует и отвечает за преобразования?»*

2. Применение АТРСП наиболее эффективно при реализации 4-го и 5-го шагов алгоритма реализации проекта «Управление изменениями на уровне организации» и осуществлении нижеприведенных компонентов процесса УСАП:

- 2.1. Обучение персонала навыкам, необходимым для повышения способности внедрения запланированных советом УСИ изменений (перехода из настоящего состояния в желаемое) в соответствии с требованиями для успешного устранения барьеров на пути к достижению целей по АТРСП. Ответ на вопрос: *«Как можно достичь цели?»*
- 2.2. Вовлечение участников преобразований в процесс внедрения реформ и их обучение снижению рисков возникновения проблем «менталитета и менеджмента» и «соответствия людей и работы» с учётом возможного будущего недовольства отдельных групп участников преобразований. Ответ на вопрос: *«Что меняется в полномочиях и функциях участников?»*
- 2.3. Своевременное выявление на практике слабых сторон паттернов поведения участников преобразований и исправление результатов неправильного использования новых навыков внедрения преобразований, начиная с менее рискованных действий с обратной связью, и информирование сотрудников предприятия о позитивных результатах и важности реформирования. Ответ на вопрос: *«Все ли информированы о промежуточных успехах?»*

3. Применение НАТ наиболее эффективно при реализации 6-го шага алгоритма реализации проекта «Управление изменениями на уровне организации» и осуществлении нижеприведенных компонентов процесса УСАП:

- 3.1. Предотвращение возврата к устаревшим практикам – в «яму регресса» за счёт поддержания внимания и вовлеченности участников в новый процесс преобразований без «празднования преждевременной победы» на настоящем этапе развития предприятия. Ответ на вопрос: *«Все ли мосты сожжены для обеспечения невозможности возврата назад?»*
- 3.2. Замена и расставание с противниками перемен, стимулирование тех, кто активно участвовал во внедрении преобразований, освоил новые практики и готов дальше работать по-новому. Ответ на вопрос: *«Всё ли удалось реализовать из запланированных действий?»*
- 3.3. Закрепление новых норм поведения и подготовка персонала предприятия к последующему этапу преобразований. Ответ на вопрос: *«Все ли готовы к продолжению движения вперёд?»*

Для любого типа антикризисного управления (АУ) рекомендуется использовать современные ИТ финансового анализа, позволяющие определять стадии кризиса с учётом их масштаба и интенсивности, например, Audit Expert фирмы «Артек» и др. (см. [36]).

Средним между проактивным (профилактическим) и реактивным (ответным) типом АУ является предупредительное (превентивное и предиктивное) АУ [2]. **Предупредительное АУ** основано *«на базе постоянного мониторинга деятельности компании в целях своевременного диагностирования причин ухудшения её состояния и определения путей восстановления, поддержания существующей рентабельности, а также сохранения (если это возможно и целесообразно) или создания потенциала экономического роста и развития компании в будущий «мирный» период»* [45]. Предупредительное АУ чаще проводится на уровне усугубления кризиса «Скрытый кризис» или «Острый кризис».

Реактивное (ответное) АУ проводится, когда на предприятии нет постоянного мониторинга и анализа его деятельности. Тактика такого АУ чаще защитная (сокращение производства, персонала, подразделений и расходов), реже наступательная (использование резервов для модернизации бизнеса и активный маркетинг). При ответном АУ вероятность признания предприятия банкротом очень велика, т. к. условие невозврата долга не менее 100 тыс. руб. в течение 3-х месяцев с установленной даты оплаты («Федеральный закон о несостоятельности (банкротстве)» № 127-ФЗ) для предприятий-неплательщиков является

относительно часто встречающимся на практике. Реактивное АУ чаще проводится на уровне усугубления кризиса «Хронический кризис» или «Банкротство».

9. Самообучающаяся организация

Согласно национальному стандарту РФ (ГОСТ Р ИСО 10015-2007): «Постоянное улучшение деятельности организации, в том числе при работе с персоналом, зависит от целого ряда внутренних и внешних факторов, включающих в себя изменение рынков и технологий, инновации, требования потребителей и других заинтересованных сторон. Подобные изменения предусматривают проведение анализа потребностей организации, в том числе связанных с компетентностью персонала».

Освоение менеджерами навыков самостоятельного «Управления изменениями (трансформацией) на индивидуальном уровне» способствует созданию самообучающейся организации. Самообучающаяся организация, которая приобретает и передаёт знания и навыки от сотрудника к сотруднику, способна самостоятельно адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды, изменяться и строить своё желаемое будущее.



Рисунок 9.1. Научиться можно всему – было бы желание и стремление

«Будущее – в настоящем, но будущее – и в прошлом. Это мы создаём его. Если оно плохо, в этом наша вина».

(Анатоль Франс, 1844-1924 гг.)

*Однажды ученик спросил у Мастера:
– Долго ли ждать перемен к лучшему?
– Если ждать, то долго! – ответил Мастер.*

(Автор неизвестен)

Замечания и предложения о сотрудничестве можно прислать Латышеву Валерию Анатольевичу на почту: latval4@mail.ru.

Десинхроноз и параметры оценки усугубления системного кризиса

Десинхроноз – нарушение согласования внешних (природных, социальных) и внутренних биологических ритмов изменений (процессов возбуждения и торможения), а также рассогласование различных биологических ритмов между собой, при котором наблюдается снижение работоспособности человека и проявление прочих *психосоматических симптомов* – признаков нарушения механизмов гомеостаза (саморегуляции). Десинхроноз, а также чрезмерная или недостаточная синхронизация активности компонентов СОС (человека и социально-экономической системы) сильно влияют на процесс их старения (износа).

Примером подтверждения ускоренного износа организма человека из-за десинхроноза является длительное его пребывание в условиях нарушенных циркадианных (циклических, околосуточных) ритмов, которое вызывает гормонально-метаболические нарушения, увеличивает риск развития рака и способствует ускоренному старению организма. Чрезмерная и недостаточная синхронизация ритмов мозга человека взаимосвязана с такими заболеваниями, как эпилепсия, болезнь Паркинсона и др. Циркадианную – циклическую систему необходимо учитывать при диагностике многих заболеваний человека, т. к. для отличия патологии от нормы очень важно, чтобы показатели сравниваемых величин были измерены в одной и той же циркадианной фазе.

Диагностика социально-экономической системы во многом схожа с диагностикой человека, т. к. реакция социально-экономической системы на любые воздействия – *изменения* обычно определённым образом зависит от фаз соответствующих циклических ритмов её деловой активности. Если для одной фазы циклического ритма диагностируемые параметры жизнедеятельности социально-экономической системы (предприятия) являются *нормальными*, то для другой фазы, они могут быть *аномальными*, приводящими к *аномии и девиации* – износу ресурсов системы (*дезинтеграции* – организационному неврозу) и ускоренному старению – *банкротству*. Особенно в состоянии *неопределённости* возрастает риск невозможности личности следовать *ценностям* наступающего нового этапа ЖЦ предприятия, что приводит к усилению кризисной ситуации из-за *аномии*, когда старые ценности ослабли, а новые ещё не сформировались. Именно в состоянии дезорганизации ценностей социума – *в состоянии аномии* сотрудники предприятия перестают понимать, что от них ждёт руководство и появляются соответствующие *проблемы в согласовании своего поведения* – активности с действующими положениями организационной культуры, *усиливается процесс десинхронизации*. При этом, аномия становится причиной *девиации* – аномального поведения индивида или группы, которое не соответствует ценностям наступающего нового этапа ЖЦ предприятия и является *сопротивлением* процесса эволюции. *Слабая форма девиации* – невроз, *сильная и социально опасная форма девиации* – психоз.

Внешний и внутренний десинхроноз являются одним из основных признаков *дезинтеграции системы*, которая сопровождается снижением её резистентности к неблагоприятным воздействиям. *Асинхроноз* – это максимально выраженный десинхроноз, обычно сопровождается *распадом системы*.

Своевременная диагностика является средством получения достоверной информации о состоянии ресурсов предприятия на соответствующем этапе её ЖЦ, которая позволяет выявить с определённой степенью вероятности причинно-следственные связи в дисфункциях менеджмента («иерархической некомпетентии») для их восстановления и предупреждения наступления кризиса (банкротства).

Комплексную экспресс-диагностику с целью повышения её достоверности предлагается проводить по двум взаимозависимым вариантам одновременно:

- *первый вариант экспресс-диагностики проводится с учётом данных для каждого этапа жизненного цикла предприятия, приведенных выше в настоящем руководстве;*

- *второй вариант экспресс-диагностики проводится с учётом данных деловой активности предприятия (вычисляемых финансово-хозяйственных показателей – критериев деловой активности).*

Золотое правило экономики позволяет дать первичную оценку результатам текущей деловой активности предприятия. Таким правилом является поддержание надлежащего соотношения темпов увеличения прибыли от продаж – ПП, выручки от продаж – ИВ и валюты баланса (среднего размера активов фирмы) – ИВБ в процентах:

$$\text{ПП} > \text{ИВ} > \text{ИВБ} > 100\%.$$

Выполнение условия $\text{ПП} > \text{ИВ} > 100\%$ означает снижение себестоимости товаров (услуг) и рост рентабельности при продажах, в противном случае – обратное.

Выполнение условия $\text{ИВ} > \text{ИВБ} > 100\%$ означает повышение эффективности производственных и финансовых ресурсов, в противном случае – обратное.

Все методы определения неплатёжеспособности и уровня усугубления кризиса на предприятии имеют вероятностный характер и могут служить только для приближенного определения соответствующих критериев. Например, для Республики Беларусь закон о банкротстве выделяет два вида *неплатёжеспособности* – неспособности предприятия исполнить свои платёжные обязательства перед кредитором после наступления установленного срока их оплаты:

- 1) *неплатёжеспособность, приобретающая устойчивый характер;*
- 2) *неплатёжеспособность, имеющая устойчивый характер.*

Для оценки платёжеспособности предприятия в Республике Беларусь можно использовать три основных финансовых коэффициента, нормативные значения которых для каждого вида экономической деятельности определены Постановлением № 1672 «Об определении критериев оценки платёжеспособности субъектов хозяйствования»:

- 1) *коэффициент текущей ликвидности – $K1 = (КА / КО)$, где КА – краткосрочные активы (итог раздела II бухгалтерского баланса – строка 290), КО – краткосрочные обязательства (итог раздела V бухгалтерского баланса – строка 690);*
- 2) *коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами – $K2 = (СК + ДО - ДА) / КА$, где СК – собственный капитал (строка 490 бухгалтерского баланса), ДО – долгосрочные обязательства (строка 590 бухгалтерского баланса), ДА – долгосрочные активы (строка 190 бухгалтерского баланса);*
- 3) *коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами – $K3 = (КО + ДО) / ИБ$, где ИБ – итог бухгалтерского баланса (строка 300).*

В соответствии с данными приведенными на сайте «Экономической газеты» (<https://neg.by/novosti/otkrytj/izmerenie-platzhesposobnosti-novyj-koefficientnyj-podhodC>) для Республики Беларусь (РБ): **«Критерием признания субъекта хозяйствования неплатежеспособным является наличие одновременно коэффициентов текущей ликвидности (K1) и обеспеченности собственными оборотными средствами (K2) на конец отчетного периода в зависимости от основного вида экономической деятельности, имеющих значения менее нормативных, а также коэффициента обеспеченности обязательств активами (K3), значение которого менее или равно 1, для лизинговых организаций – менее или равно 1,2 (ранее этот коэффициент не учитывался).**

Теперь критерием признания субъекта хозяйствования неплатежеспособным, приобретающим устойчивый характер будет считаться наличие одновременно коэффициентов текущей ликвидности (K1) и обеспеченности собственными оборотными средствами (K2) на конец отчетного периода в зависимости от основного вида экономической деятельности, имеющих значения менее нормативных в течение 4-х кварталов, предшествующих составлению последней бухгалтерской отчетности, и коэффициента обеспеченности обязательств активами (K3), имеющего значение менее нормативного или равное ему.

С вступлением в силу постановления № 84 для признания неплатежеспособности, имеющей устойчивый характер, потребуется наличие хотя бы одного из следующих условий:

- наличие одновременно коэффициентов текущей ликвидности (К1) и обеспеченности собственными оборотными средствами (К2) на конец отчетного периода в зависимости от основного вида экономической деятельности, имеющих значения менее нормативных в течение 4-х кварталов, предшествующих составлению последней бухгалтерской отчетности, и наличие на дату её составления коэффициента обеспеченности обязательств активами (К3), имеющего значение более нормативного;
- наличие на дату составления последней бухгалтерской отчетности коэффициента обеспеченности обязательств активами (К3), имеющего значение более 1, для лизинговых организаций – более 1,2».

Нормативные значения коэффициентов платежеспособности для некоторых видов деятельности в РБ приведены ниже, подробнее можно найти информацию на сайте «Экономической газеты» (<https://neg.by/novosti/otkrytj/izmerenie-platezhesposobnosti-novyj-koefficientnyj-podhod>) и успешно использовать для прогноза кризисных ситуаций в РФ.

| Наименование секций | Разделы | Группы | Коэффициент текущей ликвидности – норматив (К1) | Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами – норматив (К2) | Коэффициент обеспеченности обязательств активами – норматив (К3) |
|--|--------------|---------------------------------|---|---|---|
| 6. Ф. Строительство | 41–43 | 411 | 1,1 | 0,1 | для всех видов экономической деятельности согласно Общегосударственному классификатору видов экономической деятельности в Республике Беларусь – не более 0,85 |
| | | 412, 421–422, 429, 431–433, 439 | 1,2 | 0,15 | |
| 12. Л. Операции с недвижимым имуществом | 68 | 681–682 | 1,1 | 0,1 | |
| | | 683 | 1,0 | 0,05 | |
| 13. М. Профессиональная, научная и техническая деятельность | 69–71 | 691–692, 701–702, 711 | 1,0 | 0,05 | |
| | | 712 | 1,2 | 0,15 | |
| | 72 | 721–722 | 1,15 | 0,2 | |
| | 73 | 731 | 1,2 | 0,15 | |
| | | 732 | 1,0 | 0,05 | |
| | 74 | 741, 743, 749 | 1,2 | 0,15 | |
| 75 | 742 | 1,1 | 0,1 | | |
| 14. Н. Деятельность в сфере административных и вспомогательных услуг | 77 | 750 | 1,5 | 0,2 | |
| | | 771–773 | 1,1 | 0,1 | |
| | 774 | 1,0 | 0,05 | | |
| | 78 | 781–783 | 1,2 | 0,15 | |
| | 79 | 791, 799 | 1,15 | 0,15 | |
| | 81 | 801–803 | 1,2 | 0,15 | |
| | | 811–812 | 1,1 | 0,1 | |
| 82 | 813 | 1,5 | 0,2 | | |
| | 821–823, 829 | 1,2 | 0,15 | | |

В практике зарубежных организаций для вероятностного прогнозирования кризисов часто используется «Z-счёт» Э. Альтмана [36]:

$$Z\text{-счёт} = 1,2K_1 + 1,4K_2 + 3,3K_3 + 0,6K_4 + K_5,$$

где K_1 – доля чистого оборотного капитала в общих активах организации ((Строка 1200 – строка 1500) / строка 1600 бухгалтерского баланса);

K_2 – отношение накопленной прибыли (прибыль, которая осталась после выплаты дивидендов, налогов и отчислений в резервный фонд) к общим активам (Стр. 2400 ОФР «Чистая прибыль (непокрытый убыток)» / стр. 1600 баланса × 100 %);

K_3 – рентабельность активов (Стр. 2300 ОФР «Прибыль, убыток до налогообложения» / стр. 1600 баланса $\times 100\%$);

K_4 – отношение рыночной стоимости всех обычных и привилегированных акций организации (согласно информации, содержащейся в котировочных листах на конец года в строке 1170 баланса) к заёмным средствам (по строке 1510 «Заемные средства» разд. V «Краткосрочные обязательства»);

K_5 – оборачиваемость активов (см. коэффициента оборачиваемости активов – Коа).

Формула коэффициента оборачиваемости активов:

Коа = (выручка от реализации продукции) / (итог актива баланса).

Формула коэффициента оборачиваемости активов по данным баланса и ОПУ – отчёта о прибылях и убытках (форма 2):

Коа = (стр.10 Ф2) / (стр.300).

В зависимости от значения «Z-счета» по определённой шкале производится оценка вероятности наступления банкротства в течение двух лет:

если $Z < 1,81$, то вероятность банкротства очень велика;

если $1,81 < Z < 2,675$, то вероятность банкротства средняя;

если $Z = 2,675$, то вероятность банкротства равна 0,5.

если $2,675 < Z < 2,99$, то вероятность банкротства невелика;

если $Z > 2,99$, то вероятность банкротства ничтожна.

Приведенные значения «Z-счёта» предлагается использовать для приближённого определения уровня усугубления системного кризиса:

1. Событие или ряд событий значимых для социально-экономической системы, вызывающих износ (десинхрониз, старение) ресурсов и/или сильный стресс (дистресс – истощение). (Действие триггера при значении «Z-счета»: $Z > 2,99$)
2. Любое нарушение относительного равновесия (гомеостаза) во внешней или внутренней среде предприятия из-за значимого события, которое часто сопровождается паническим страхом и ростом потока дезинформации, усиливающей состояние неопределённости – информационный кризис. (Потенциальный кризис при значении «Z-счета»: $2,675 < Z < 2,99$)
3. Рост энтропии (неопределённости) в управлении человеческими ресурсами, приводящий к социальному кризису и организационному неврозу – «выгоранию» персонала («износу» HR), часто вызывающий снижение продаж и оборачиваемости запасов, приближающее предприятие к состоянию неплатёжеспособности. (Скрытый кризис при значении «Z-счета»: $Z = 2,675$)
4. Ненадлежащее управление производительными силами и маркетингом – экономический кризис, характеризуемый сильным износом ресурсов предприятия, резким спадом производства и продаж товара, утратой рентабельности – увеличением убытков и ростом кредиторской задолженности, часто являющийся производной от социального кризиса – нарушения нормального взаимодействия (согласованности) между членами организации. (Острый кризис при значении «Z-счета»: $1,81 < Z < 2,675$)
5. Финансовый кризис – кризис ликвидности и платёжеспособности из-за ненадлежащего управления экономикой, сопровождающийся резким снижением стоимости финансовых инструментов предприятия – ощутимым дефицитом денежных средств. (Хронический кризис при значении «Z-счета»: $Z < 1,81$)
6. Банкротство с ликвидацией предприятия, если оно неспособно провести успешную санацию, или разрешение кризиса и оздоровление бизнеса. (Выздоровление или смерть)

В РФ финансовая несостоятельность (банкротство) признаётся на основании решения арбитражного суда в соответствии с Законом «О несостоятельности (банкротстве)» 127-ФЗ.

ЛИТЕРАТУРА

1. ISO 9001 Разработка, внедрение, сертификация, улучшение системы менеджмента качества. Том 1, Том 2.: Практическое руководство для специалистов по качеству. – СПб.: ООО «Издательство Форум Медиа», 2009.
2. Латышев В.А. Антикризисный синергетический менеджмент «Евразия». Справочно-методологическое пособие. – М.: ООО «Аналитик», 2016.
3. Щепетова С.Е. Менеджмент и экономика качества: От естественного к формальному, от формального к естественному. – М.: КомКнига, 2007.
4. Краузе С. Как проводить эффективные изменения в компании. Трансформация организации по методологии Адизеса. Презентация. – М. 2017.
5. Адизес И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
6. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
7. Адизес И.К. Стремление к расцвету. Как добиться успеха в бизнесе с помощью методологии Адизеса. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
8. Адизес И.К. Развитие лидеров: Как понять свой стиль и эффективно общаться с носителями иных стилей. – М.: Альпина Паблишер, 2017.
9. Бек Дон. Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. Соавтор Крис Кован: – М.: «Открытый Мир», 2010.
10. Маслоу А. Г. Мотивация и личность. 3-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006.
11. Маслоу А. Г. Дальние пределы человеческой психики / Перев. С англ. А. М. Татлыдаевой; Научи, ред., вступ. Статья и коммент. Н. Н. Акулиной. — СПб.: Издат. Группа «Евразия», 1997.
12. Латышев В. А. Метод ПЭП «Евразия». Управление причинами стресса и долголетия. Всё новое - хорошо забытое старое: справочное пособие / В. А. Латышев, К. В. Латышев. – М.: РУДН, 2013.
13. Юнг К.Г. Психологические типы. – М.: АСТ «УНИВЕРСИТЕТСКАЯ КНИГА», 1997.
14. Юнг К.Г. Очерки по аналитической психологии. – Мн.: ООО «Харвест», 2003.
15. Юнг К.Г. Бог и бессознательное. – М.: Олимп, 1998.
16. Юнг К.Г. Сознание и бессознательное. – М.: Академический проект, 2007.
17. Кокинз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
18. Латышев В.А. Бой с Тенью. Метод саморегуляции «Евразия». Методологическое пособие. – М., 2019. www.eit-eurasia.ru
19. Макки, Джон. Сознательный капитализм. Компании, которые приносят пользу клиентам, сотрудникам и обществу / Джон Макки, Радж Сисодиа: пер. с англ. А. Корабейникова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
20. Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебник / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Киселев. – 2-е изд., испр. М.: Эксмо, 2007. (Полный курс МВА.)
21. Отто Крегер, Дженет Тьюсон Типы людей и бизнес. – М.: АСТ: Астрель, 2006.
22. Гуленко В.В. Менеджмент слаженной команды: Соционика для руководителей. – М.: ООО «Издательство Астрель»: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Транзиткнига», 2005.
23. Митрохина А.Л. Общая соционика. Информационный метаболизм психики. Учебно-практическое пособие. – М.: Чёрная белка, 2013.
24. Латышев В.А. Метод ПЭП «Евразия». Стрессоустойчивость и долголетие / В. А. Латышев, К. В. Латышев. – 2-е изд. – М.: РУДН, 2014.
25. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента, 1911. – <http://www.ek-lit.agava.ru/books.htm>
26. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. Пер. с англ. – М.: Республика, 1992.
27. Латышев В.А. Синергетический метод управления редевелопментом недвижимости: Часть 1. Теоретическое обоснование целостного редевелопмента недвижимости. – М.: РУДН, 2012.
28. Полковников А.В. Управление проектами. Полный курс МВА / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2013.
29. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента. /Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000.
30. Друкер Питер Ф. Эффективное управление: пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: Астрель, 2004.
31. Трофимов В.В. Информационные системы и технологии в экономике и управлении: учебник / под ред. Проф. В.В. Трофимова. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: Юрайт-Издат, 2009. -521 с. – (Университеты России.)
32. Рассел А. Информационная революция: Путь к корпоративному разуму / Аллан Расселл, Глория Миллер, Джим Дэвис; - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
33. Алексеевский В.С. Синергетика менеджмента устойчивого развития: Монография. – Калуга: Манускрипт, 2006.
34. Энгельгардт Е.О., Дягель О.Ю. Этапы развития системного кризиса предприятия // Российское предпринимательство. – 2010. – Том 11. – № 1. – С. 71-79.
35. Богданов А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука. – Изд. Доп., М.: Книжная редакция «Финансы», 2003.

36. А.Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаева Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. Под ред. Засл. Строит. РФ, д-ра экон. наук, проф. А.Н. Асаула. – СПб: АНО «ИПЭВ», 2007.
37. Адизес Шохам, Бурда Владислав, Быстрин Сергей, Винницкий Михаил, Власова Анна, Капуста Алексей, Кузнецова Татьяна, Примак Инна. Методология Адизеса. Реальный опыт внедрения / Под ред. Н. Ханановой. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
38. Лао Цзы Дао Дэ Цзин. – СПб.: Изд. «Азбука», 1998.
39. Князева Е.Н., Курдюмов С.П. Основания синергетики. Синергетическое мировидение. – М.: КомКнига, 2005. (Синергетика: от прошлого к будущему.)
40. Уроки Дзэн. Искусство управления: Пер. с англ. Коренко Р.В.– СПб.: Евразия, 2000.
41. Робертсон Р. Введение в психологию Юнга. Серия «Психологические этюды». – Ростов-на-Дону: «Феникс», 1999.
42. Википедия (<https://ru.wikipedia.org/wiki/>)
43. Социология: Энциклопедия / Сост. А.А. Грицанов, В.Л. Абушенко, Г.М. Евелькин, Г.Н. Соколова, О.В. Терещенко. – Мн.: Книжный Дом, 2003.
44. Морозова Г. Б. Психологическое сопровождение организации и персонала. – СПб.: Речь, 2006.
45. Кочеткова А. И. Основы управления в условиях хаоса (неопределённости). – М.: Рид. Групп, 2012.
- Национальные стандарты РФ (ГОСТ Р, ИСО) и справочники:**
- ГОСТ Р 55347-2012 «СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТИРОВАНИЕМ. Руководство по менеджменту инноваций».
- ГОСТ Р ИСО 20121-2014 (ISO 20121:2012) «СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ. Требования и практическое руководство по менеджменту устойчивости событий».
- ГОСТ Р ИСО 22301-2014 (ISO 22301:2012) «СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА НЕПРЕРЫВНОСТИ БИЗНЕСА. Общие требования».
- ГОСТ Р ИСО 17258-2015 «НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ. Статистические методы. КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ УЛУЧШЕНИЯ ПРОЦЕССОВ «ШЕСТЬ СИГМ». Бенчмаркинг».
- ГОСТ Р ИСО 10015-2007 «Менеджмент организации. РУКОВОДЯЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОБУЧЕНИЮ».
- ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТОМ».
- ГОСТ Р 56715.2-2015 «Проектный менеджмент. СИСТЕМЫ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА. Часть 1. Основные положения».
- ГОСТ Р 56715.2-2015 «Проектный менеджмент. СИСТЕМЫ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА. Часть 2. Процессы и процессная модель».
- ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ».
- ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. ТРЕБОВАНИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОГРАММОЙ».
- ГОСТ Р 52807-2007 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов».
- ГОСТ Р 53647.8-2013 «Менеджмент непрерывности бизнеса. Управление человеческими ресурсами».
- ГОСТ ISO 9000-2011 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь».
- ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования».
- Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих 4-е издание, дополненное (утв. постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. N 37) (с изменениями и дополнениями).
- Справочная информация: «Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих» (Материал подготовлен специалистами КонсультантПлюс).

А

А – фактор автократии [52]: «Автократия, прежде всего, означает знание, где «останавливается фишка», принятие на себя обязательств и ответственности, готовность к рискованным действиям и жестким решениям. Даже при сильных вежливости и открытости, если решающая ножка «А» слаба, то руководство не имеет силы, и превалирует синдром «Эй, это не моя работа».

Автопоэзис – способ существования и развития сложных структур (формообразований), позволяющий им постоянно производить и достраивать себя.

Адаптация – приспособление строения и функций организма, его органов и клеток к условиям внешней среды. Процессы адаптации направлены на сохранение гомеостаза.

Активность – в тектологии это параметр целенаправленного поведения человека; в психологии деятельность, активное взаимодействие с окружающей действительностью, в ходе которого живое существо выступает как субъект, целенаправленно воздействующий на объект и удовлетворяющий таким образом свои потребности. В управлении изменениями **активность** – это параметр целенаправленного поведения человека и социума, которое соответствует восходящему тренду развития предприятия.

Акцентуация – система ударений, выделение элемента; чрезмерное усиление и выраженность отдельных черт характера или их сочетаний.

Альтруизм – система ценностных ориентаций личности, при которой центральный мотив и критерий нравственной оценки – это интересы другого человека или социальной общности; готовность бескорыстно действовать на пользу другим.

Аналитическая психология (комплексная психология) – направление глубинной психологии, основанное К.Г. Юнгом в 1913 г. Исходит из понимания психики как автономной саморегулируемой системы, основанной на взаимной компенсации сознания и бессознательного, интеграция которых – путь к достижению целостности личности, её индивидуации – процесса становления личности, её созревания в результате ассимиляции (усвоения) сознанием содержания личного и коллективного бессознательного.

Аномия – состояние общества при дезорганизации социальных норм и институтов, неопределённости и нестабильности условий человеческого действия, расхождении между провозглашаемыми обществом целями и доступностью для массы людей законных средств их достижения.

Архетип – в «аналитической психологии» К.Г. Юнга изначальные, врожденные психологические структуры, образы инстинктов (мотивы поведения), составляющие содержание коллективного бессознательного и лежащие в основе общечеловеческой символики сновидений, мифов, сказок и других созданий фантазии.

Ассимиляция – 1) усвоение организмом веществ из внешней среды; 2) уподобление, слияние, усвоение.

Аттрактор – устойчивое состояние системы, притягивающее множество её «траекторий» развития, определяемых различными начальными условиями.

Аудит – систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств аудита и их объективной сравнительной оценки с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита.

Аутстаффинг – выведение персонала за штат компании.

Аутсорсинг – выполнение соглашения, в соответствии с которым предприятие передает исполнение части своих функций или процессов другому предприятию.

Б

Баланс – равновесие.

Банкротство – разорение, отказ предприятия платить по своим долгам из-за отсутствия средств. Процесс банкротства осуществляют в соответствии с законом 127-ФЗ. Условия возбуждения дела о банкротстве: требования к должнику – юридическому лицу, не исполненные им в течение трёх месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены; требования к должнику – юридическому лицу в совокупности составляют не менее 100 тыс. руб.

Бенчмаркинг – это процесс нахождения и изучения самых лучших из известных методов ведения бизнеса; особая управленческая процедура внедрения в практику работы организации технологий, стандартов и методов работы лучших организаций-аналогов.

Бессознательное – совокупность психических процессов, актов и состояний, обусловленных явлениями действительности, во влиянии которых субъект не отдаёт себе отчёта.

Бизнес-идея — идея, которая может быть использована для построения новой компании или нового направления деятельности в уже работающей компании.

Бизнес-операция – совокупность действий, составляющих содержание одного акта (шага) бизнес-процесса.

Бизнес-процесс – это устойчивая совокупность взаимосвязанных видов (операций) экономической деятельности, направленная на достижение конечного полезного результата, представляющего ценность для потребителя (заказчика).

БУ – СЕ в переводе с китайского языка означает «**прибавить – отнять**» (БУ – возбудить, тонизировать; СЕ – тормозить, седатировать) – это метод восстановления энергетического баланса организма.

В

В – фактор вежливости [52]: «Быть корректным, дружелюбным, душевным, внимательным, искренним, чуткими, строгим, но справедливым, цивилизованным и чувствительным». Отсутствие этого качества подтверждают характеристики [52]: «Грубость, жёсткость, циничность, высокомерие, неуважительность, критичность, резкость, негативность, склонность к осуждению, снисходительности и наказанию».

Воспроизводство – 1) постоянное воспроизводство ресурсов в неизменных размерах, 2) расширенное воспроизводство ресурсов во всё увеличивающихся размерах.

Г

Гетерархия – система, образованная пересекающимися, разнообразными и одновременно сосуществующими структурами управления.

Глобализация – процесс всемирной экономической, политической, культурной и религиозной интеграции и унификации.

Гомеостаз, гомеостазис – способность организма человека поддерживать функционально значимые переменные в оптимальных пределах для жизнедеятельности – комфортного состояния эволюции – устойчивого непрерывного развития.

Д

Девиация – поведение индивида или группы, которое не соответствует общественным ценностям – нормам (организационной культуре), в результате чего эти нормы ими нарушаются. Слабая форма девиации – невроз, сильная и социально опасная форма девиации – психоз.

Десинхроноз – нарушение согласования внешних (природных, социальных) и внутренних биологических ритмов изменений (процессов возбуждения и торможения), а также рассогласование различных биологических ритмов между собой, при котором наблюдается снижение работоспособности человека и проявление прочих психосоматических симптомов – признаков нарушения механизмов гомеостаза (саморегуляции) и формирования психосоматических заболеваний, включая невроз, которые сильно влияют на ускоренный износ – ускоренное старение организма.

Дефекты развития – аномальные характеристики процесса становления целостной личности, включая различные защитные механизмы, часто формирующие отрицательный опыт.

Диверсификация – расширение ассортимента выпускаемой продукции и переориентация рынков сбыта, освоение новых видов производств.

Дисбаланс – неуравновешенность.

Диссипативный – связанный с потерей энергии.

Диссоциация – неосознанный процесс, во время которого мышление отделяется от сознания и продолжает свою работу в независимом режиме; диссоциация личности – это комплекс психологических заболеваний.

Дистресс – стадия истощения организма при стрессе.

Доминанта – в физиологии, очаг возбуждения в центральной нервной системе, временно определяющий характер ответной реакции организма на внешние и внутренние раздражения.

Дуал – это идеальный партнер, который психологически дополняет вас в тех аспектах жизни, где вы слабы. **Диада** – группа их двух дуалов.

Духовность – это способ существования свободного человека, способ его осмысленной «активности», направляемой ценностными ориентирами и ответственностью перед самим собой за свою жизнь.

Е

Единство ценностно-ориентированное – один из основных показателей сплочённости группы, фиксирующий степень совпадения позиций и оценок её членов по отношению к целям деятельности и ценностям, наиболее значимым для группы в целом.

Ж

Жизненный цикл личности – совокупность стадий развития личности.

Жизненный цикл предприятия – совокупность последовательных этапов развития, которые проходит предприятие за период своего существования, принципиально меняя ценности и ориентации.

Жизненный цикл системы – это стадии (этапы) процесса, охватывающие различные состояния системы, начиная с момента возникновения необходимости в такой системе и заканчивая её полным выводом из эксплуатации.

З

Заинтересованные стороны в проектной деятельности – лица или организации, на чьи интересы могут повлиять компоненты проектной деятельности и которые, в свою очередь, могут влиять на компоненты проектной деятельности.

Здоровье – правильная, нормальная деятельность организма, обеспечивающая хорошее самочувствие, самоощущение, самочувствие и самосознание.

И

Иерархия – расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему.

Идентичность – свойство психики человека, которое, по определению Э. Эриксона, обозначает твердо усвоенный и личностно принимаемый образ себя во всем богатстве отношений личности к окружающему миру, чувство адекватности и стабильного владения личностью собственным «Я» независимо от изменений «Я» и ситуации; способность личности к полноценному решению задач, возникающих перед ней на каждом этапе её развития.

Иммунитет – защитная реакция живого организма – способность организма противостоять воздействию повреждающих его агентов.

Индивидуация – осознанное понимание уникальной психологической реальности индивида, куда входят как силы, так и ограничения. **Индивидуация личности** – становление личности при ассимиляции её сознанием содержания личного и коллективного бессознательного, т.е. в результате разделения и слияния верхней части иерархической модели пирамиды структуры личности – сознательного с её средней и нижней частями – личным и коллективным бессознательным до границы основания этой пирамиды – до Самости.

Изменение – переход из текущего состояния в качественно иное/будущее состояние.

Инжиниринг – повышение эффективности бизнеса при создании объекта и его инфраструктуры на основе инженерно-консультационных услуг.

Инсайт – ментальная разрядка, внезапное озарение, мгновенное возникновение нового понимания (решения), постижение ситуации в целом.

Инстинкт – совокупность врожденных компонентов поведения и психики животных и человека. Инстинкт, как комплекс сложных безусловных рефлексов, нервных механизмов для координации жизненно необходимых действий, может иметь какой-либо преобладающий рефлекс.

Интегратор – орган, который проектирует, обеспечивает, осуществляет сборку интегрированной производственной системы и несет ответственность за стратегию безопасности, включая защитные меры, интересы управления и взаимоувязку системы управления.

Интеллект – это ум, рассудок, разум – мыслительная способность человека (менталитет).

Интровертивный (I) – обращенный внутрь; психологическая характеристика личности, направленная на внутренний мир личности, на внутренний мир мыслей, переживаний и т. п.

Интуиция – функция интуиции (N) характеризует восприятие информации с помощью бессознательного шестого чувства, когда принятие решения основывается на внутреннем голосе вне зависимости от развития внешних событий.

Инь и Ян – понятия древнекитайской натурфилософии, служили для обозначения противоположностей: темного и светлого, женского и мужского и т. д.

Инфантилизм – незрелость в развитии, сохранение в поведении или физическом облике черт, присущих предшествующим возрастным этапам.

Информационные технологии (ИТ) – процессы, методы поиска, сбора, хранения, обработки, предоставления, распространения информации и способы осуществления таких процессов и методов (ФЗ № 149-ФЗ).

Иррациональность (P) – согласно определению К. Г. Юнга, преобладание функций **S (сенсорики)** или **N (интуиции)** соответствует иррациональному (**P**) типу личности. Иррациональность (**P**) основана на абсолютной силе восприятия, на опыте.

Истерия – это психическое расстройство (невроз), проявляющееся в виде разнообразных функциональных, вегетативных, двигательных, чувствительных и аффективных нарушений. Истерия характеризуется большой самовнушаемостью и стремлением привлечь к себе внимание окружающих.

Исцеление – избавление (освобождение) от дефектов развития и заболеваний; вылечивание, излечение, излечивание.

К

Кайдзен (Kaizen) — ключевая концепция менеджмента. Это японская философия, система с фокусом на непрерывном совершенствовании всех производственных процессов, нашего образа жизни и всех аспектов жизни.

Калибровка – совокупность операций, устанавливающих соотношение между значением величины, полученным с помощью данного средства измерений, и соответствующим значением величины, определенным с помощью эталона.

Капитал — стоимость, используемая для получения прибавочной стоимости посредством производственной и экономической деятельности, основанной на добровольном обмене. *Kapital* в

экономике — ресурсы, которые могут быть использованы в производстве товаров или оказании услуг. *Активный капитал* – совокупность ресурсов для извлечения прибыли.

Капитализация – преобразование средств (части чистой прибыли, дивидендов и др. или всей прибыли) в добавочный капитал, добавочные факторы производства (такие, как средства труда, предметы труда, рабочая сила и т. д.), в результате чего достигается увеличение размера собственных средств, приносящих добавочную стоимость.

Капитализм – экономическая система производства и распределения, основанная на частной собственности.

- **Авторитарный капитализм** – экономическая система раннего капитализма, при которой основные ресурсы находятся в частной собственности, а правительство в широких масштабах направляет и регулирует экономический процесс.
- **Рыночный капитализм** – экономическая система при капитализме с преобладанием рыночных отношений при распределении ресурсов.
- **Смешанный капитализм** – экономическая система с коллективной частной и государственной собственностью, в которой распределение и потребление ресурсов осуществляют как государственные, так и частные компании.
- **Государственный капитализм** – экономическая система, при котором происходит сращивание государства и капитала, во всех сферах (политической, экономической и частной) ведущую роль играет государство.

Карты показателей – это инструмент, позволяющий наглядно отслеживать достижение важных для организации целей вместе с соответствующими ключевыми показателями.

Карта стратегическая – это диаграмма, которая используется для документирования главных стратегических целей, поставленных перед организацией или руководством организации.

Клакёр – профессия человека, который занимается созданием искусственного успеха либо провала артиста или целого спектакля.

Ключевые показатели деятельности/эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) – числовые показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении целей или оптимальности процесса, а именно: результативности и эффективности. Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии.

1. KPI результата — сколько и какой результат произвели;
2. KPI затрат — сколько ресурсов было затрачено;
3. KPI функционирования — показатели выполнения бизнес-процессов (позволяет оценить соответствие процесса требуемому алгоритму его выполнения);
4. KPI производительности — производные показатели, характеризующие соотношение между полученным результатом и временем, затраченным на его получение;
5. KPI эффективности (показатели эффективности) — это производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата к затратам ресурсов.

Когерентность – согласованность во времени и пространстве поведения компонентов внутри системы; адекватность друг другу.

Когнитивный – связанный с процессом познания.

Команда проекта – совокупность лиц, групп и организаций, объединённых во временную организационную структуру для выполнения работ проекта.

Комплекс – отрицательный опыт – приобретенный (условный) рефлекс с отрицательным аффектом, вызванным неудовлетворением потребности.

Компетентность – выраженная способность применять свои знания и навыки.

Компетенция – совокупность определённых знаний, умений и навыков, в которых человек должен быть осведомлён и иметь практический опыт работы. **Компетенции** – это цели, а **компетентности** – это результаты.

Коммуникация – смысловой и идеально-содержательный аспект социального взаимодействия. Действия, сознательно ориентированные на их смысловое восприятие, называют коммуникативными.

Основная функция коммуникации – достижение социальной общности при сохранении индивидуальности каждого её элемента

Копинг-поведение – это осознанное поведение субъекта, направленное на психологическое преодоление стресса и успешную адаптацию к сложившейся ситуации.

Коучинг – один из методов консультирования имеющий своей целью улучшение результатов действий человека.

Козволюция – совместная и взаимосогласованная эволюция (непрерывное развитие) сложных структур мира.

Кризис (от греч. krisis – решение, поворотный пункт, исход) – в психологии это тяжелое переходное состояние, вызванное болезнью, стрессом, травмой и т. п.; эмоционально значимое событие или радикальное изменение статуса в персональной жизни; состояние, при котором существующие

средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации. **Кризис в социально-экономической системе** – это опасное состояние, перелом, требующий от неё качественно нового реагирования на сложившуюся ситуацию.

Кросс-функциональные коммуникации – коммуникации напрямую, без промежуточных согласований.

Культура – убеждения, ценности, нормы и стиль управления.

Культура организационная (корпоративная) – стандарт менеджмента организации с установленными нормами и правилами; совокупность производственных, общественных и духовных достижений людей; кодекс поведения сотрудников организации; совокупность моделей поведения и подходов к менеджменту, которые приобретены в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, осознано и неосознанно принятых большинством менеджеров и сотрудников организации.

Л

Ликвидность – свойство активов быть быстро проданными по цене, близкой к рыночной.

Личность – феномен общественного развития, конкретный живой человек, обладающий сознанием и самосознанием. **Структура личности** – целостное системное образование, совокупность социально значимых психических свойств, отношений и действий индивида, сложившихся в процессе онтогенеза и определяющих его поведение, как поведение сознательного субъекта деятельности и общения.

Лицемер – человек двуличный, неискренний, злонамеренный, но притворяющийся доброжелательным, добрым и чистосердечным.

Логика – функция мышления (**Т**) характеризует познавательный процесс мысли, в основе которого лежат четкие законы и правила, т. е. определенные данные и факты.

М

Маркетинг – организационная функция и совокупность процессов, направленных на удовлетворение рыночных потребностей с целью получения максимальной прибыли при реализации продукции (услуги).

Маска (лживый покров персоны) – по К. Г. Юнгу это функциональный комплекс, возникающий для удовлетворения потребности в адаптации или для обеспечения некоторых других удобств, но отнюдь не идентичных личности как таковой.

Материально-технические ресурсы – это трудовые, финансовые, природные, материальные, энергетические и производственные ресурсы.

Мем – единица значимой для культуры информации. Мемом является любая идея, символ, манера или образ действия, осознанно или неосознанно передаваемые от человека к человеку посредством речи, письма, видео, ритуалов, жестов и т. д. «цМем» (ценностный Мем) в теории системной динамики отражает мировоззрение, систему оценивания, уровень психологического существования, структуру веры, организующий принцип, способ мышления либо метод приспособления.

Менталитет – это образ мыслей, совокупность умственных навыков и духовных установок, присущих человеку или социуму (группе людей). Образ мыслей влияет на физиологические, психоэмоциональные и ментальные функции организма человека.

Менеджмент или управление производством – разработка и создание (организация), максимально эффективное использование (управление) и контроль социально-экономических систем. **Организационный менеджмент** управляет процессами создания организации, формирования или преобразования ее структуры, механизма управления; выработку норм, регламентов, правил, инструкций и прочее. **Персонал – менеджмент** решает задачи подбора, расстановки, обучения, повышения квалификации кадров; разрабатывает системы вознаграждения и стимулирования; отвечает за создание благоприятного морально-психологического климата, улучшение условий труда и быта, поддержание контактов с профсоюзной организацией и разрешение трудовых споров и конфликтов. **Производственный менеджмент** обеспечивает эффективное осуществление основной деятельности предприятия путем ее направления в нужное русло, координации субъектов и ресурсов. **Финансовый менеджмент** занимается вопросами составления бюджета и финансового плана организации; формированием и распределением фонда её денежных ресурсов, портфеля инвестиций; оценкой текущего и перспективного финансового состояния. **Информационный менеджмент** – специальная область менеджмента, выделившаяся как самостоятельное направление в конце 70-х гг. XX века, специализирующаяся на сборе, управлении и распределении информации. **Инновационный менеджмент** осуществляет управление нововведениями.

Менеджмент непрерывности бизнеса – полный процесс управления, предусматривающий идентификацию потенциальных угроз и их воздействия на деятельность организации, который создает основу для повышения устойчивости организации к инцидентам и направлен на реализацию эффективных ответных мер против, что обеспечивает защиту интересов ключевых причастных сторон, репутации организации, её бренда и деятельности, добавляющей ценность (ГОСТ Р ИСО 22301-2014).

Мета... - часть слов, указывающая на следование за чем-либо, переход к чему-либо другому – более высшему, стоящему над чем-либо.

Мета-советник – помощник, наставник, коуч.

Метаболизм – обмен веществом, энергией и информацией.

Метод управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей. Направленность методов управления выражает их ориентированность на конкретную систему (объект) управления.

Миссия – предназначение, призвание.

Модель – любой аналог (образ) некоего оригинала, используемый в качестве его заместителя в моделировании.

Мониторинг – определение состояния системы, процесса или деятельности.

Мотив – побудительная причина, повод к какому-либо действию.

Мотивация (побуждение) – это активное состояние мозговых структур, побуждающее человека совершать наследственно закрепленные или приобретенные опытом действия, направленные на удовлетворение индивидуальных или групповых потребностей.

Мышление – это высшая ступень человеческого познания. Позволяет получить знание о таких объектах, свойствах и отношениях реального мира, которые не могут быть непосредственно восприняты на чувственной ступени познания.

Н

Невроз – название обратимых различных нервно-психических расстройств.

Невроз организационный – развитие различных типов дезинтеграции социума, приводящих к отрицательному синергетическому эффекту (получению результата совместной деятельности меньшему, чем сумма отдельных результатов каждого члена социума).

О

О – фактор открытости [52]: «Во-первых, это степень, в которой лидер является искренним, понятным, делившимся, доступным и эмоционально «на высоте». Открытость напрямую зависит от степени доверия людей друг к другу, позволяет людям быть коммуникабельными и прямолинейными». Отсутствие этого качества подтверждают характеристики [52]: «Неискренность, замкнутость, скрытность, двуличие, лживость, предвзятость, коррумпированность и т.п.»

Общество, или социум – человеческая общность, специфику которой представляют отношения людей между собой, их формы взаимодействия и объединения.

Онтогенез – индивидуальное развитие живого существа, охватывающее все изменения, претерпеваемые организмом от стадии оплодотворения до окончания жизни.

Опыт – совокупность практически усвоенных человеком знаний, навыков и умений.

Организация – это совокупность структуры предприятия как системы и способов функционирования ее элементов. Структура выражает и определенное взаимодействие элементов, обеспечивая функционирование и развитие предприятия.

Ощущение – это непосредственная связь сознания с внешним миром, превращение энергии внешних и внутренних раздражителей через органы чувств в факты сознания – в информацию. Ощущение – это отражение свойств реальности, возникающее в результате воздействия их на органы чувств и возбуждения нервных центров головного мозга. Образы (представление) ощущений влияют на физиологические, психоэмоциональные и ментальные функции организма человека.

П

Парадигма – метод исследований, модель постановки проблем и их решений.

Параметр – величина, характеризующая какое-либо свойство устройства, процесса, вещества; то же, что показатель.

Паттерн – способ.

Персона – это сформированная в социуме субличность, функция которой заключается в утаивании и демонстрации мыслей и чувств человека другим людям, используя различные ролевые Маски.

Портфель проектов – совокупность проектов и программ, объединенных с целью эффективного управления для достижения стратегических целей.

Порядок – 1) то, что противоположно хаосу; 2) правильное, налаженное состояние, расположение чего-нибудь; 3) высокая степень определенности.

Потенциал психологической резилентности – потенциал или способность сохранять в неблагоприятных ситуациях стабильный уровень психологического и физического функционирования, выходить из кризиса без стойких нарушений, успешно адаптироваться к невзгодам.

Потребность – это форма активности человека, направляющая его развитие и поведение; особое состояние психики человека, ощущаемое или осознаваемое им «напряжение» (стресс), «неудовлетворенность». Потребность – это отражение несоответствия между внутренним состоянием и внешними условиями его деятельности; обнаруживается во влечениях и мотивах (в том, что побуждает).

Принцип – основное исходное положение теории, правило поведения субъекта управления в какой-либо сфере деятельности или правило поведения личности.

Проект – уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированных видов деятельности, имеющих начальную и конечную даты выполнения, предпринимаемых для достижения цели,

соответствующий установленным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам. (ISO 10006)

Проектная деятельность – деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов (программ). Проектная деятельность осуществляется в организации в виде проектов, которые могут объединяться в программы и портфели проектов, и может включать в случае необходимости связанные мероприятия.

Программа – комплекс взаимосвязанных проектов и мероприятий, объединенных общей целью и координируемых совместно для повышения общей результативности и управляемости.

Программно-целевой метод – это метод управления экономикой, который увязывает цели с ресурсами при помощи программ.

Продукт проекта – измеримый результат, который должен быть получен в ходе реализации проекта.

Производительные силы – средства производства и люди, обладающие определённым производственным опытом, навыками к труду и приводящие эти средства производства в действие.

Процесс – ход какого-либо явления, последовательная смена состояний, стадий развития и т. д.; совокупность последовательных действий для достижения какого-либо результата.

Психика – существующее в различных формах свойство высокоорганизованных живых существ и продукт их жизнедеятельности, обеспечивающее их ориентацию и деятельность.

Психокоррекция (коррекция психологическая) – это деятельность по исправлению (нелекарственная корректировка) тех особенностей психического развития и соответствующего поведения человека, которые по принятой системе критериев не соответствуют «оптимальной» модели.

Психастения – это психическое расстройство (невроз), характеризующееся бессилием и слабостью душевных качеств человека.

Р

Рациональный (J) – согласно определению К.Г. Юнга, параметр типа личности, определяющий преобладание у человека одной из функций **T (логики)** или **F (этики)**. Рациональность (**J**) основана на разумном суждении.

Резистентность – устойчивость (сопротивляемость) к какому-либо воздействию.

Результативность – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

Рейнжиниринг – это процесс модернизации (оздоровления) за счет реорганизации предприятия посредством подъёма инжиниринга на новый уровень. **Рейнжиниринг обновлений** – оказание содействия реализации стратегии обновления предприятия. Стратегия обновления часто подразумевает использование на предприятии наиболее продвинутого опыта конкурентов, а не разработку и внедрение инновационных решений. Это менее рискованная и менее дорогостоящая стратегия предприятия, которая может быть реализована в рамках годового инвестиционного бюджета. **Инновационный рейнжиниринг** – оказание содействия реализации инновационной стратегии предприятия. Инновационная стратегия создаёт новое конкурентное преимущество, которым не может в ближайшее время воспользоваться ни один из конкурентов. Инновационные решения создают новый потребительский запрос или новую функциональность и связаны с большими инвестициями, которые имеют целью совершить значительный скачок в развитии предприятия.

Рецидив (от лат. recidere) в медицине – возобновление болезни после кажущегося полного выздоровления (ремиссии). Рецидив объясняется тем обстоятельством, что патоген в ходе лечения не полностью исчезает из организма и, в определённых условиях, вновь вызывает появление симптомов заболевания.

Рынок инвестиций (инвестиционный рынок) – регламентированная система экономических отношений, которые складываются между продавцами и потребителями инвестиционных товаров и услуг, а также объектами инвестирования во всех его формах.

С

Самость – центр коллективного бессознательного, его архетип – центральный из архетипов, своего рода образ Бога; недостижимая инстанция в процессе индивидуации, путь к которой во внутреннем странствии вечен.

Самоактуализация – стремление человека к возможно более полному выявлению и развитию своих личностных возможностей с выходом за осознаваемые пределы.

Самоисцеление – самостоятельное избавление (освобождение) от дефектов развития и заболеваний.

Самоорганизация – процессы спонтанного упорядочивания (перехода от хаоса к порядку), образования и эволюции структур в открытых нелинейных средах.

Самореализация – реализация способностей личности и возможности быть самим собой, чтобы «прожить свою жизнь, а не чужую».

Самотрансценденция – самослияние противоположных компонентов целого, например, сознательных («активности») и бессознательных («сопротивления») содержаний.

Самотрансцендирование – самостоятельное достижение человеком состояния трансцендирования при слиянии противоположных сознательных и бессознательных содержаний для достижения целостности и единения с природой.

Санация (оздоровление, лечение) – система разного рода мероприятий, которая позволяет избежать банкротства.

Сбалансированная система показателей (ССП) – это подход, который используется для помощи в разработке и внедрении инструментов стратегического управления организацией. СПП предлагает простую структуру для представления внедряемой стратегии, и ассоциируется с широким набором инструментов разработки, которые помогают определить показатели и поставить целевые значения, которые могут информировать о продвижении организации путём, реализации стратегических мероприятий («инициатив»), и также предоставлять обратную связь, оказывает ли стратегия какое-либо влияние на общую эффективность организации.

Связанные мероприятия – мероприятия, обеспечивающие реализацию проектов, программ и портфелей проектов.

Сенсорика – функция ощущения (S) характеризует процесс восприятия информации с помощью пяти чувств, когда опыт, здравый смысл, реальность и практичность являются основными критериями для принятия решения.

Сервис – это вид человеческой деятельности, который направлен на удовлетворение потребностей клиента (индивида или организации) путем оказания услуг (предоставления благ материальных и нематериальных); организационное обслуживание в сфере производства и быта.

Симптом – признак какой-либо болезни (синдрома).

Синергетика – междисциплинарное направление научных исследований, в рамках которого изучаются процессы перехода от хаоса к порядку и обратно (процессы самоорганизации и самодезорганизации) в открытых нелинейных средах (системах) самой различной природы.

Синергетический эффект – когерентное поведение элементов в системе при получении результата большего, чем сумма отдельных результатов каждого элемента.

Синергия (синергизм) – совместное действие каких-либо органов или систем в живом организме; результат совместного действия двух и более компонентов системы, при котором эффект превышает действие каждого компонента в отдельности.

Система – множество элементов, взаимосвязанных друг с другом и образующих целостность – единство, обладающее свойством взаимодействия его составляющих элементов для достижения общей доминирующей цели (полезного результата).

Системы менеджмента непрерывного бизнеса (СМНБ) – часть общей системы менеджмента, которая направлена на установление, внедрение, осуществление, управление, мониторинг, анализ, поддержку и постоянное улучшение непрерывности бизнеса (ГОСТ Р ИСО 22301-2014).

Сложная открытая система (СОС) – это система, которая состоит из множества компонентов с большим числом степеней свободы и нелинейной взаимосвязью, которые обладают свойством взаимодействия для достижения общей доминирующей цели при постоянном обмене веществом, энергией и/или информацией с окружающей средой.

Сознание – высший уровень психического отражения и саморегуляции.

Соматический – связанное с телом живого организма, но не с его психикой.

Сопrotивление – в психологии это активность в противоположном направлении. В управлении изменениями сопротивление – это активность в противоположном направлении, т. е. параметр целенаправленного поведения человека и социума, которое соответствует нисходящему тренду развития предприятия.

Социализация – процесс интеграции индивида в социальную систему, вхождение в социальную среду через овладение её социальными нормами, правилами и ценностями, знаниями, навыками, позволяющими ему успешно функционировать в обществе.

Социальная трансценденция – объединение «светлой» и «тёмной» сторон организационной культуры для подъёма её на уровень синергии (высоко слаженного согласованного взаимодействия за счёт своей целостности).

Соционика – концепция типов личности и взаимоотношений между ними.

Социум – часть человеческого общества или общество в целом, объединенное какими-либо общими параметрами (региональными, профессиональными и т. д.).

Средства производства – совокупность средств труда и предметов труда.

Средства труда – то, чем человек воздействует на предмет труда.

Стиль – форма жизни и деятельности, характеризующая особенности общения, поведения и склада мышления; манера себя вести, одеваться; методы и приёмы работы (стиль руководства).

Стиль управления – это совокупность способов взаимодействия руководителя с подчинёнными для организации их деятельности по достижению определённых результатов. Стиль управления определяет систему методов, приёмов, образцов поведения, с помощью которых менеджер формирует межличностные отношения в социуме и воздействует на подчинённых для реализации поставленных

целей. Стиль отражает такие личностные и групповые характеристики, которые идут от природы общественного развития, определяются во многом особенностями подсознания человека, включают традиции и ритуалы, доминирующие в организации и общественном менталитете. [51]

Стоимость – овеществленный в товаре общественный труд, величина которого определяется количеством общественно необходимого рабочего времени. Стоимостью обладают только товары, предназначенные для обмена, т.е. обладающие общественной потребительной стоимостью.

Стратегическая карта – это диаграмма, которая используется для документирования главных стратегических целей, поставленных перед организацией или руководством организации.

Стресс – адаптационное напряженное состояние организма человека при нарушении его гомеостаза сильными внешними и/или внутренними раздражителями – стрессорами (стресс – факторами). Стресс, заканчивающийся энергетической разрядкой (освобождением от мышечных блоков тела, катарсисом – внутренним очищением – эмоциональной разрядкой и инсайтом – озарением), оказывающий положительное, мобилизующее влияние на организм человека, называется эустрессом. Сильный стресс (дистресс), оказывающий негативное влияние, разрушающее здоровье человека, приводящее к тяжелым заболеваниям, к депрессии и/или к фрустрации.

Стрессор – стресс-фактор, раздражитель, вызывающий стресс.

Т

Темперамент – индивидуальные свойства нервной системы организма, которые в наибольшей мере зависят от природных способностей человека.

Темпомир – это мир событий единый для различных объектов, и позволяющий им эволюционировать в одно целое, то есть это одна из формулировок древнего представления о наличии у Мира и объектов некой общей духовной программы, которая реализуется в процессе взаимодействия их друг с другом.

Тень – это бессознательная, оборотная сторона процессов «Эго» (намерений, воли, защит), чаще является источником неосознанного проявления аморальных (аномальных) психических черт и качеств личности (смертельных грехов, комплексов).

Технология – это способ преобразования основных факторов производства (сырья, материалов) в готовый продукт; это совокупность различных операций по изменению размеров, свойств, форм предметов труда, методы их обработки и изготовления продуктов в процессе производства.

Трансформирование – это процесс действия, превращающего, преобразовывающего, изменяющего вид или модифицирующего свойства чего-либо или кого-либо.

Трансценденция – объединение (слияние) противоположных сознательных (Ян) и бессознательных (Инь) содержаний (частей), меняющее психологическую установку и способствующее индивидуации (становлению, достижению целостности) личности для исполнения своего предназначения в обществе.

Трансцендентная функция – по К. Г. Юнгу это пятая функция, находящаяся на пересечении двух пар психических функций: мышления и чувства, ощущения и интуиции, она проявляется как свойство соединенных противоположностей.

Трансцендирование – выход из погруженности сознания в мирскую жизнь с целью обретения истины и смысла бытия при достижении целостности и единения с природой через слияние противоположных сознательных и бессознательных содержаний (трансценденцию).

Триггер – в психологии означает событие или слово-стрессор, вызывающие у человека, больного посттравматическим стрессовым расстройством (неврозом), внезапное переживание психологической травмы – негативного воздействия на его психику, при этом само событие или слово-стрессор в настоящий момент не являются сами по себе пугающим или травматичным для других.

У

Улучшение постоянное – постоянная деятельность по улучшению показателей работы.

Управление портфелем проектов – это механизм, предназначенный для трансляции стратегии в портфель проектов для последующей реализации, планирования, анализа и переоценки портфеля с целью эффективного достижения стратегических целей организации.

Управление финансами – целенаправленное формирование процесса перераспределения финансовых ресурсов между различными субъектами финансовой системы и внутри них, деятельность по привлечению и эффективности использования финансовых ресурсов.

Услуга – это деятельность, направленная на удовлетворение потребности путем предоставления (производства) соответствующих этой потребности благ материального и нематериального характера.

Ф

Фактор – причина, движущая сила какого-либо процесса, определяющая его характер или отдельные его черты.

Физиологический – связанный с физиологией (исследованиями механизмов различных функций организма) человека и животных.

Флуктуация – любое случайное отклонение какой-либо величины.

Фрактальность – это свойство системы воспроизводить одни и те же структуры на разных иерархических уровнях.

Фрустрация – психическое состояние переживания неудачи, возникающее при наличии реальных или мнимых непреодолимых препятствий на пути к некоей цели; проявляется в гнетущем напряжении, тревожности, чувстве безысходности.

Функция – 1) деятельность, обязанность, работа; внешнее проявление свойств какого-либо объекта в данной системе отношений; 2) назначение, роль, которую выполняет определенная часть системы по отношению к целому.

Х

Хаос – 1) первичное состояние материи, из которого в результате Большого Взрыва образовалась вселенная; 2) мрак; 3) высокая степень неопределённости.

Хозяйство – совокупность средств производства, используемых собственником для обеспечения своих потребностей.

Ц

Цель – осознанный образ предвосхищаемого, желаемого результата, на достижение которого направлено действие человека; заранее мыслимый результат сознательной деятельности.

Целеполагание (цель + положить) – наличие цели.

Целостность – параметр, означающий состояние, проникнутое единством.

Ценность – важность, значимость, польза, полезность чего-либо. Базовые ценности: ценности телесности (ценности возникновения, развития, поддержания нормального функционирования человеческой телесности; ценности связанные с вхождением человека в те или иные сообщества, овладением их законами и организацией, в том числе, средствами коммуникации; ценности реализации способностей, которые представляют спектр социально-приемлемых форм воплощение способностей человека, что обычно выражается в спектре профессий и образов жизни людей в обществе).

Цифровизация («диджитализацию») – это цифровая трансформация бизнеса, т. е. управление информационными активами для перевода предприятия в «гибкое» состояние из текущего, иначе – это средство получения желаемого исхода, а именно гибкого производства, приносящего клиентам отличный результат, а владельцам – более высокую прибыль.

Ч

Чувство – это психоэмоциональный процесс, отражающий субъективное переживание отношения человека к материальным или абстрактным объектам, отличающееся относительной устойчивостью, в отличие от ситуативных эмоций (пристрастного переживания состояния «неудовлетворения» или «удовлетворения») и аффектов (сильных кратковременных переживаний со знаком «-» - испуг, паника, ярость, ужас и со знаком «+» - эйфория, экстаз), отражающих субъективное значение предметов в конкретных условиях.

Ш

Шесть сигм (англ. six sigma) — концепция управления производством, разработанная в корпорации Motorola в 1986 году и популяризированная в середине 1990-х после того, как Джек Уэлч применил её как ключевую стратегию в General Electric. Суть концепции сводится к необходимости улучшения качества выходов каждого из процессов, минимизации дефектов и статистических отклонений в операционной деятельности.

Э

Эволюция – постепенный, непрерывный процесс развития.

Экономика (искусство ведения хозяйства) – хозяйственная деятельность общества, а также совокупность отношений, складывающихся в системе производства, распределения, обмена и потребления. Сетевая экономика = традиционная экономика + информационные ресурсы и технологии.

Экстравертивный (E) – обращенный вовне; психологическая характеристика личности, направленной на внешний мир и деятельность в нем, отличающейся преобладающим интересом к внешним объектам.

Энтропия – термин, который определяет меру необратимого рассеивания энергии или бесполезности энергии, ибо не всю энергию системы можно использовать для превращения в какую-нибудь полезную работу; мера внутренней неупорядоченности (разнообразия, сложности) системы. Информационная энтропия — мера неопределённости некоторой системы (в статистической физике или теории информации).

Этика – функция чувства (F) характеризует процесс обработки информации, в основе которого – этический подход, гуманность, сочувствие, жалость.

Эустресс – положительное самоощущение, самочувствие и самосознание при положительной адаптации организма к стрессорам.

Эффективность – соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Я

«Я» – сознательное Я, Я-идеал, «Эго» – сфера личности, характерная внутренним осознанием себя и осуществлением приспособления личности к реальности.



Человек в своей организующей деятельности является только учеником и подражателем великого всеобщего организатора – природы. Поэтому методы человеческие не могут выйти за пределы методов природы и представляют по отношению к ним только частные случаи.

(А. А. Богданов)



Разгадывая секрет успеха управленцев, стоит смотреть не на решение, а на способ, который позволил к нему прийти.

Чем меньше усилий приходится прикладывать организации ради получения результата, тем лучше она справляется со своей работой.

Повторяющиеся кризисы – всего лишь симптом нерадивости и лени.

(П. Ф. Друкер)



Существенный экономический и политический вывод состоит в том, что борьба за ресурсы, обеспечивающие рост, не может рассматриваться как фактор, определяющий глобальное развитие.

Существенным фактором, в частности для морального кризиса, стала потеря доверия.

Потеря доверия указывает на разрушение связей в обществе, на которых в значительной мере основана его стабильность и развитие.

(С. П. Капица)



Задача успешного менеджмента – сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе.

Наш главный капитал – это здоровье, семья и хорошие друзья. Пока у нас есть эти три дара Божьих, деньги могут появляться и исчезать. Если вы потеряете здоровье, все остальное перестанет иметь значение. Если вы потеряете семью – это равносильно смерти. Хорошие друзья всегда помогут найти выход из любого кризиса.

(И. К. Адизес)



Целостный подход к развитию предприятия и его менеджеров можно определить как синергетический. В основу этого подхода положено условие: «Предприятие способно успешно выполнить свою миссию, если оно предоставит возможность менеджерам стать теми, кем они могут стать».

В современных условиях возрастания неопределённости устранить препятствия росту и развитию предприятия и его менеджеров можно только при совместном этапном развитии организационной культуры предприятия и эволюционном изменении компетенции менеджеров.

(В. А. Латышев)

МЕСТО ДЛЯ РЕКЛАМЫ