

АКАДЕМИЯ НАУК РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН
ЦЕНТР ПЕРСПЕКТИВНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ
ИССЛЕДОВАНИЙ

КАЗАНСКИЙ (ПРИВОЛЖСКИЙ)
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Никифорова Э.Г., Прыгунова М.И., Сабирова Д.Н.

**МОДЕЛИ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА
В ГЛОБАЛЬНОМ МИРЕ**

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

КАЗАНЬ – 2026

АКАДЕМИЯ НАУК РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН
ЦЕНТР ПЕРСПЕКТИВНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ
ИССЛЕДОВАНИЙ

КАЗАНСКИЙ (ПРИВОЛЖСКИЙ) ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Никифорова Э.Г., Прыгунова М.И., Сабирова Д.Н.

**МОДЕЛИ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА
В ГЛОБАЛЬНОМ МИРЕ**

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

КАЗАНЬ – 2026

УДК 005.5

ББК 65.49

Печатается по рекомендации Ученого совета Центра перспективных экономических исследований Академии наук Республики Татарстан (протокол №2 от 04.02.2026).

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Ельшин Л.А.

доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой мировой и региональной экономики КФУ, руководитель (директор) ОСП «Центр перспективных экономических исследований Академии наук Республики Татарстан»

Дерзасева Г.Г.

кандидат экономических наук, доцент кафедры учета, анализа и аудита КФУ, старший научный сотрудник ОСП «Центр перспективных экономических исследований Академии наук Республики Татарстан»

Авторский коллектив:

Э.Г. Никифорова к. экон. н., доцент, доцент кафедры Общего менеджмента ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»;

М. И. Прыгунова, к. экон. н., доцент, заместитель директора по общим вопросам ОСП «Центр перспективных экономических исследований Академии наук Республики Татарстан», доцент кафедры Общего менеджмента ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»;

Д.Н. Сабирова к. экон. н., доцент кафедры Общего менеджмента ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет».

Модели эффективного менеджмента в глобальном мире: учебное пособие / Э.Г. Никифорова, М.И. Прыгунова, Д.Н. Сабирова. — Казань; Нижний Новгород : Отпечатано ИП Кузнецов Никита Владимирович, 2026. — 114 с.

В учебном пособии модели эффективного менеджмента представлены через призму современной классификации навыков менеджера Р.Катца. Структура и логика пособия отражает триаду навыков (технические, человеческие и концептуальные), когда необходимость стратегического и ситуационного мышления для прогнозирования нелинейных сценариев, опирается на кросс-культурные аспекты и владение современными моделями менеджмента.

ISBN 978-5-6055349-8-3

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ	6
1.1. Понятие и история эффективности в менеджменте	6
1.2. Сущность и классификация стратегем.....	11
1.3. Маскирующие стратегемы	19
ВОПРОСЫ К РАЗДЕЛУ	36
2. ТРАНСФОРМАЦИЯ ОБЩИХ ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ В НАЦИОНАЛЬНЫХ МОДЕЛЯХ МЕНЕДЖМЕНТА.....	37
2.1. Классические и современные теории культурных измерений	37
2.2. Основные характеристики национальных моделей менеджмента	48
2.3. Особенности российского менеджмента	63
ВОПРОСЫ К РАЗДЕЛУ	71
3. СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ... 73	
3.1. Система сбалансированных показателей.....	73
3.2. Концепция бережливого производства (Lean Production).....	79
3.3. 6 сигм	89
3.4. Agile - управление	92
3.5. Обратная связь (performance review).....	95
3.6. ИИ как инструмент современного руководителя.....	99
ВОПРОСЫ К РАЗДЕЛУ	108
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	109
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	111

ВВЕДЕНИЕ

Современный глобальный мир характеризуется ускоренной глобализацией, цифровизацией и геополитической турбулентностью, где бизнес-модели разрушаются под влиянием VUCA/BANI/SHIVA – миров. Данные фреймворки описывают современные тенденции в мире через характеристики от изменчивости и неопределенности до ужасного и невообразимого состояния, где привычные схемы и модели больше не работают, горизонт планирования короткий, строить прогнозы сложно, а иногда даже бессмысленно, но после кризиса мир изменится, и наступит новый этап развития, к которому нужно быть готовым.

Традиционные комплексные модели М.Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури («Основы менеджмента», 1-е изд. 1988 г., рус. пер. 1992 г.) или Р.Л. Дафта («Менеджмент», 13-е изд. 2018 г.) фокусировались на функциональной структуре и базовых функциях менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль), игнорируя динамику культурных различий и технологических прорывов и остаются эффективны в стабильных национальных средах.

Учебное пособие «Модель эффективного менеджмента в глобальном мире» систематизирует знания о трех ключевых навыках эффективного менеджера по модели Роберта Катца: human skills (эмпатические), conceptual (cognitive) skills (концептуальные) и technical skills (технические).

Структура и логика пособия отражает эту триаду, когда необходимость стратегического и ситуационного мышления для прогнозирования нелинейных сценариев, опирается на кросс-культурные аспекты и владение современными моделями менеджмента.

Таким образом, эффективность менеджмента эволюционировала от финансовой метрики к комплексной характеристике устойчивого использования всех ресурсов — материальных, интеллектуальных,

человеческих и временных — для достижения стратегических целей в условиях глобальной нестабильности.

Пособие сочетает теоретическую базу с практическими вопросами и необходимостью рассуждений: читатель не только освоит ключевые модели и инструменты, но и разовьет стратегическое, кросс-культурное и адаптивное мышление, необходимое для эффективного лидерства в мире, где изменения - единственная константа.

1. ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

1.1. Понятие и история эффективности в менеджменте

В менеджменте и экономике существуют три базовых понятия: производительность; результативность; эффективность.

Следует понимать, что это взаимосвязанные, но разные понятия, отражающие аспекты достижения целей и использования ресурсов.

Производительность - это показатель среднего объема продукции или услуг, производимых на единицу затраченных ресурсов (времени или работника, отражающий интенсивность и отдачу от затрат труда).

Результативность – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

Производительность фокусируется на количественном объеме на ресурс (средний выпуск), результативность - на качестве достижения целей, а эффективность интегрирует их.

Эффективность – соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Согласно стандартам ISO 9000:2000 (ГОСТ Р ИСО 9000-2001), эффективность определяется как связь (соотношение) между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

В менеджменте результативность - базис (достигли ли цели?), производительность - операционный показатель (сколько произвели?), эффективность - интегральный критерий.

В performance management (управлении эффективностью работой) производительность измеряется KPI (выработка), результативность - % достижения целей, эффективность - ROI или сбалансированной системой (BSC). Факторы связи: мотивация, технологии, контроль.

Подходов к оценке эффективности реализации стратегии исторически существует несколько, в рамках данной работы мы исследовали их эволюцию

- от управления по инструкциям к такому понятию как «Performance management».

История использования формальных методов эффективности работы. 221-265 н.э.- У императоров китайской династии Вэй существовал «Императорский оценщик», в задачи которого входила оценка деятельности высших чиновников (более подробно в п.1.2.).

До начала XX века управление вообще не считалось самостоятельной областью научного исследования. Ф. У. Тейлор в своих работах «Управление фабрикой», «Принципы научного менеджмента» сформулировал основные принципы управленческого труда. А. Файоль в 20-х годах XX столетия публикует книгу «Основы менеджмента», в которой излагает основные принципы менеджмента.

В 1920-х годах - была введена оценка офицеров американской армии, а затем эта практика появилась в Великобритании. В 1950-1960-х годах - Оценка заслуг достигла своего апогея в США и Великобритании причем временами эту процедуру называли «оценкой эффективности работы». В 1960-1970-х годах возникло и получило широкое распространение управление по целям, а одновременно с этим проводились эксперименты с методом критических инцидентов и рейтинговой оценкой поведения.

В 1970-х годах возникла и поныне существующая обновленная форма ориентированного на результат управления эффективностью работы. Впервые появился термин «управление эффективностью работы». В конце 1980-х явление было выделено в отдельный процесс.

Эволюция обусловлена рядом факторов, влияющих на возможность и эффективность управления компаний, которые систематизированы в таблице 1.1.1 [18].

Эволюция походов к управлению [17]

Название	Управление по инструкциям	Управление по целям (МВО)	Performance management Менеджмент исполнения стратегии (BPM)
Период:	До 1980-х гг..	С1950 - 1980 по н.в.	Рубеж XX и XXI века
Внешняя среда:	Стабильная	Меняющаяся	Динамичная
Способ обеспечения качества:	Военная приемка	Военная приемка в сочетании с манипулятивным подходом	Технологии, основанные на включении персонала в изменение способов функционирования
Эффективный тип поведения:	Человек-функция	Человек-манипулятор	Человек-партнер
Эффективный тип менеджера /руководителя:	Авторитарный технократический босс	Лидер, способный увидеть будущий образ и сформулировать его в виде конкретных и ясных целей	Тренер, заботящийся о достижениях своей команды и/или коллег-сотрудников
Корпоративная культура:	Нормативно-манипулятивная, низкоадаптивная	Нормативно-процедурная, адаптивная	Высокоадаптивная, партнерская, игровая, созидательная
Базовый способ реализации власти:	Прямое указание или инструкция, закрепленные приказом	Процедура и/или механизм, закрепленные приказом	Процедура и/или партнерство, закрепленные в договоре
Эффективный тип контроля	Контроль процесса	Контроль результата	Самоконтроль

До 1980 года в условиях плановой экономики действовал подход на основе управления по инструкциям. Базовый способ реализации власти основывался на прямых указаниях или инструкциях, закрепленных приказами и выраженных в виде планов. Исполнение оценивалось по коллективным достижениям, а эффективность заключалась в строгом исполнении плана. Государственные структуры и в настоящее время находятся на данном этапе реализации управления, в связи с тем, что деятельность государственных учреждений регламентирована типовыми положениями в большей степени, чем в бизнесе. Количество «степеней свободы» при выборе управленческих решений в рамках государственного учреждения меньше, чем на коммерческом предприятии.

В настоящее время наиболее актуальными являются концепции управления по целям и менеджмент исполнения стратегии. Концепция управления по целям впервые упомянута ее автором Питером Друкером в 1954 году в книге «The Practice of Management» [9]. В этой книге описываются общие принципы управления по целям и рекомендации по постановке и контролю исполнения целей. Это система, в основе которой лежат четко сформулированные цели компании и каждого ее сотрудника, т.е. ожидаемые результаты деятельности к которым они стремятся.

На рубеже XX и XXI столетий сформировалось принципиально новое направление, получившее название «Performance Management (PM)».

В этот же период в 1955 году Роберт Л. Катц предложил новую модель навыков менеджера. Она впервые появилась в статье «Skills of an Effective Administrator», опубликованной в журнале Harvard Business Review.

Р.Катц разработал модель на основе анализа требований к менеджерам на разных уровнях организации. Это было время активного развития теорий менеджмента после Второй мировой войны, когда акцент сместился на человеческий фактор и компетенции руководителей. Он выделил три типа навыков и их пропорции по иерархии (рис.1.1).

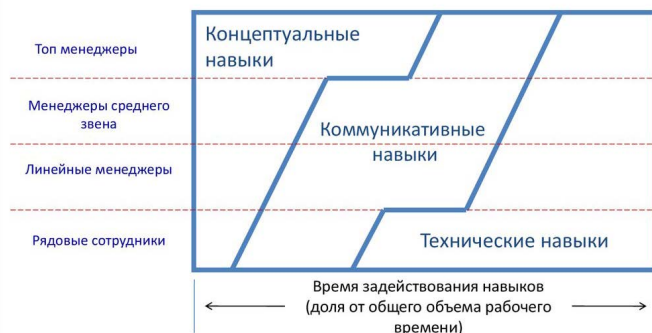


Рис. 1.1. Модель навыков менеджера Роберта Л. Катца

Модель подчеркивает необходимость навыков с учетом уровня управления и выделяет три навыка (технические, человеческие, концептуальные). Все навыки взаимосвязаны и необходимы, но их значимость меняется от уровня управления.

Модель Роберта Л. Катца выделяет три ключевых навыка эффективного менеджера: технические (technical skills), человеческие или эмпатические (human skills) и концептуальные или когнитивные (conceptual/cognitive skills).

Технические навыки (Technical Skills).

Что это: Владение специализированными знаниями и инструментами (знание технологии производства, бухгалтерского учета, программирования, методов работы конкретного отдела).

Где важны: На низшем уровне (линейные руководители). Менеджер сам должен хорошо разбираться в том, чем занимаются его подчиненные, чтобы ставить задачи и контролировать.

Человеческие (коммуникативные) навыки (Human Skills).

Что это: Способность работать с людьми, эффективно общаться, мотивировать, разрешать конфликты, строить команду и понимать лидерство.

Где важны: Критически важны на всех уровнях. Это единственный навык, который остается одинаково значимым и для низового звена, и для топ-менеджмента. Без него невозможно управление.

Концептуальные навыки (Conceptual Skills).

Что это: Способность мыслить стратегически, видеть организацию как единое целое, понимать сложные взаимосвязи между подразделениями, анализировать внешнюю среду и предвидеть долгосрочные последствия решений.

Где важны: На высшем уровне (топ-менеджмент). По мере подъема по карьерной лестнице важность технических навыков снижается, а важность концептуальных растет экспоненциально.

Модель Л.Катца совершила прорыв, сместив фокус на навыки (компетенции), которые можно развивать и обучать. Это дало толчок развитию систем корпоративного обучения и переходу от авторитарного стиля к коучинговому подходу в управлении.

Таким образом, в рамках данного курса, понятие **«управление эффективностью работы (performance management)»** используется как **стратегический и интегрированный подход к обеспечению успеха организации путем повышения качества работы ее сотрудников и расширения возможностей групп и отдельных работников.**

1.2. Сущность и классификация стратегем

Развитие бизнеса схоже с военной стратегией. Можно сказать, что во главе компании полководец, который ведет армию к единой цели сквозь враждебные внешние факторы.

Первые ссылки на управление эффективностью присутствуют в трактате **Сунь-Цзы «Искусство войны».**

Сунь-цзы (Сунь У, VI–V вв. до н.э.) — древнекитайский полководец, стратег и военный теоретик. Он считал, что «война - это великое дело

государства, основа жизни и смерти, Путь к выживанию или гибели. Это нужно тщательно взвесить и обдумать». «Поэтому определяй ее со следующими пятью явлениями, **измеряй ее расчетами и ищи ее подлинную природу**. Первый называется Дао, второй - Небо, третий - Земля, четвертый - Полководец и пятый - Закон [военной организации и дисциплины]» [24].

Сунь-Цзы утверждал, для того, чтобы победить, император должен владеть полной информацией **о своих сильных и слабых сторонах**, как и о **сильных и слабых сторонах противников**.

Базис философии Сунь-Цзы основывается на четырех составляющих:

- изучение и знание своего положения и ситуации противника;
- манипуляция (**комбинация необычного и обычного**);
- создание возможности для легкой победы;
- применение максимальной силы в соответствующий момент.

Книга Сунь-Цзы «Искусство войны» насквозь пропитана идеями **эффективности и скорейшей абсолютной победы с позиции силы, мощи и могущества**. Сунь-Цзы считал, что на войне полководец важнее правителя.

На протяжении всей книги Сунь-цзы обсуждает важнейшую проблему командования: создание четкой организации, контролирующей дисциплинированные, послушные войска.

Интересен подход к управлению эффективностью и через дух армии, существенным элементом, известным как Ци – важнейшей жизненной энергией [22]. Этот компонент связан с волей и побуждением; когда люди хорошо обучены, соответственным образом накормлены, одеты и экипированы, если их дух воспламенен, они будут яростно сражаться. Однако, если физическое состояние или материальные условия притупили их дух; если в отношениях между командирами и подчиненными крен; если по какой-либо причине люди утратили стимулы; армия будет разбита. Наоборот, командующий должен управлять ситуацией так, чтобы избегать врага, когда он силен духом – как, например, в начале дня – и использовать любую

возможность, когда это состояние ослабевает и войска не желают сражаться, как, например, при возвращении в лагерь.

Затянувшаяся война может привести только к истощению сил; поэтому, **точные расчеты - это необходимое условие гарантированности быстрой реализации стратегии всей кампании.**

Награды и наказания создают основу для контроля за состоянием войск, но необходимо прилагать все усилия для поощрения желания сражаться и самоотдачи.

Трактат «Искусство войны» («Сунь-цзы бин-фа») — древнейшее руководство по военному искусству, где подчеркивается победа стратагемой (хитростью), обманом и без боя, учет местности, морального духа и слабостей врага.

«Стратагема» — это иностранное слово, означающее военную хитрость, а также вообще хитрость, трюк. Стратагема является безобидным синонимом слова «хитрость». Поэтому необходимо пояснить, что такое хитрость. Хитрость часто смешивают с обманом, но лучшее описание «хитрости» для стратагемы: «чу ци чжи шэн» - **«создавать что-то непривычное, чтобы одержать победу».**

Сунь-Цзы дал готовые приемы для разрешения сложных ситуаций. **Всего можно выделить 36 правил.** Выглядят они как образные высказывания, но концентрируют в себе стратегический принцип разрешения сложной ситуации и историческую мудрость.

В Китае исходят часто из того, что мудрость, которая помогает генералу в бою, такая же, как та, которая руководит коммерсантом в деловой жизни.

36 стратагем — это военная философия, которую нам оставили предки в качестве культурного наследия:

1. Обманув небо, пересечь море, обмануть императора [пригласив его в дом на берегу моря, который в действительности является замаскированным кораблем] и [таким образом побудить его] пересечь море.

2. Занять [незащищенную столицу государства] Вэй, чтобы спасти государство Чжао [испытавшее нападение основных вооруженных сил государства Вэй].

3. Убить чужим ножом.

4. Отдохнув, ждать утомленного врага.

5. Использовать пожар для грабежа.

6. На востоке шуметь, на западе нападать.

7. Из ничего создать что-то.

8. Для вида снова ремонтировать [сожженные] мостки, тайно [но до окончания ремонта] двинуться в Ченцанг [для нападения на противника].

9. [Как бы не участвуя] наблюдать за пожаром на противоположном берегу.

10. Прятать за улыбкой кинжал.

11. Дать засохнуть сливе вместо персика.

12. Легкой рукой [сохраняя присутствие духа] увести овцу [которая неожиданно перебежала дорогу].

13. Бить по траве, чтобы вспугнуть змей.

14. Позаимствовать труп, чтобы вернуть душу.

15. Сманить тигра с горы на равнину.

16. Если хочешь что-нибудь поймать, нужно это сначала отпустить.

17. Бросить кирпич, чтобы получить нефрит.

18. Чтобы обезвредить шайку разбойников, нужно поймать ее главаря.

19. Вытаскивать дрова из-под котелка.

20. Мутить воду, чтобы поймать рыбу [лишенную четкого видения].

21. Цикада сбрасывает свою золотую кожицу.

22. Закрывать двери и поймать вора.

25. [Не изменяя фасад дома] выкрасть опорные балки и подменить опорные столбы.

26. Ругать акацию, [но при этом] показывать на шелковицу.

27. Притворяться сумасшедшим, не теряя равновесия.

28. Заманить на крышу, чтобы потом убрать лестницу.
29. Украсить [сухое] дерево [искусственными] цветами.
30. Роль гостя поменять на роль хозяина.
31. Стратегема красивого человека / красивой женщины.
32. Стратегема открытия ворот [одного в действительности не готового к обороне города].
33. Стратегема агентов / сеяния раздоров.
34. Стратегема страдающего тела.
35. Стратегема скрепления цепями.
36. [Своевременное] бегство лучше всего [при намечающемся абсолютно безвыходном положении].

До второй половины XX века собрание 36 стратегем в его настоящем виде оставалось в Китае неизвестным. Оригинал рукописи, на которой основаны все современные издания, был обнаружен только в 1939 году в провинции Шэньси. В конце старой книги, рассказывающей о бессмертии, чиновник Гоминьдана обнаружил короткую дописку под названием «Тридцать шесть стратегем. Сокровенная (тайная) книга по военной тактике». Точно определить дату создания этого собрания стратегем невозможно. Книгу приблизительно можно отнести к династии Мин, хотя в ней нет указания ни на автора, ни на дату. В 1941 году издатель из Чэнду (Сычуань) перепечатал текст трактата, но общественное внимание текст привлёк только после его публикации в газете Гуанмин Жибао 16 сентября, 1961 года. Только после окончания «культурной революции» в Китае, а потом и в соседних странах стали появляться открытые публикации этого ранее загадочного текста.

В 1970-х годах одновременно два учёных-синолога, швейцарец Харро фон Зенгер и русский Мясников, Владимир Степанович независимо друг от друга «открыли» стратегемы для западной культуры. Первой европейской статьёй о стратегемах в Китае была публикация в газете «от 14 января 1977 г. под названием «Использование 36 стратегем».

Первым исследованием стратегаем стало издание того же Харро фон Зенгера «Стратегемы» на немецком языке в 1988 году. Первой книгой о стратегемах на русском был перевод этой работы: Харро фон Зенгер, «Стратегемы. О китайском искусстве жить и выживать». Он изображает хитрость в стратегемах на рис.2.2.1 [24].

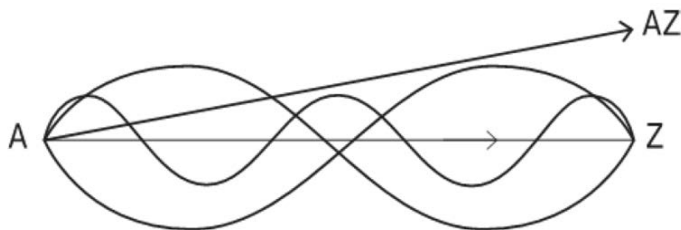


Рис. 2.2.1 Виды хитрости

Прямая линия символизирует бесхитростный, то есть «нормальный», рутинный путь от исходного пункта до цели, «простая прямая – это самый непосредственный образ действия». Кривые линии символизируют не обычные, не рутинные, вызывающие удивление, то есть хитрые, пути к цели. Линия, которая ведет к другой цели, символизирует категорию стратегемы бегства.

Кроме того, согласно древнему китайскому символу Инь-Ян, олицетворяющему мир, во-первых, светлое Ян (справа) не может существовать без темного Инь (слева), а во-вторых, внутри Ян, то есть в символе света, находится черная точка Инь. Ян и Инь зависят друг от друга. Если отделить один элемент, то второго элемента не станет. Ян означает небо, солнце, мужчину, а также свет и, тем самым, отсутствие хитрости. Инь символизирует Землю, Луну, женщину, а также темноту и, тем самым, хитрость (рис.2.2.2) [24].



Рис. 2.2.2. Философский дизайн хитрости

Согласно старейшему китайскому классическому произведению «Книга перемен» (1-я половина I тысячелетия до н. э.), Ян обозначается цифрой «9», а Инь цифрой «6».

Число «36» появляется согласно этому как квадрат элемента Инь и выступает, тем самым, символом множества хитростей. Это, вероятно, было основой того, почему в Китае число 36 использовали для перечня видов хитрости.

Каждая стратагема представляет собой алгоритм действий, учитывающий психологию противника и общую ситуацию.

В Китае стратагемы делят на два основных вида – наступательные [при сильном положении] и оборонительные [при слабом положении]. Для более подробного деления используют 6 видов:

- Стратагемы против более сильного;
- Стратагемы равных сил;
- Стратагемы атакующего;
- Стратагемы запутывания противника;
- Стратагемы достижения преимущества;
- Стратагемы безвыходных ситуаций.

Стратагемы разделены на шесть групп в зависимости от того, в какой ситуации вы оказались и отражает даосскую диалектику Инь-Ян: из слабости — к силе через уловки (табл. 2.2.1).

Классификация групп стратагем

№ группы	Название	Ситуация применения
I (1–6)	Против более сильного	Вы в меньшинстве, используйте хитрость и обман
II (7–12)	Равные силы	Баланс, нужна инициатива и маневр
III (13–18)	Атакующего	Преимущество, бейте решительно
IV (19–24)	Запутывания	Война нервов, сеять хаос
V (25–30)	Достижения преимущества	Тактические ходы для выигрыша
VI (31–36)	Безвыходные ситуации	Отступление или перерождение

Современный исследователь Харро фон Зенгер предлагает классификацию, состоящую из 6 разновидностей и 3-х классов.

В своей книге Х. фон Зенгер приводит следующую классификацию списка 36 стратагем [23]:

1. Стратагемы подделки (имитации): создание иллюзорной действительности (например, стратагемы 7, 27, 29);

2. Стратагемы утаивания: имеющиеся в действительности обстоятельства делаются скрытыми от взгляда (например, стратагемы 1, 6, 8, 10);

3. [Дез]информирующие стратагемы: о том, что на самом деле неизвестно, сообщается как об известном (например, стратагемы 13, 26);

4. Стратагемы извлечения выгоды: своевременно используются активно вызванные или случайно созданные благоприятные обстоятельства (например, стратагемы 2, 4, 5, 9, 12 (инсценировка совпадения и т. п.), 18, 19, 20);

5. Стратагемы бегства: уклоняются от неблагоприятных обстоятельств (например, стратагемы 11, 21, 36);

6. Смешанные стратагемы: одно и то же действие можно отнести к стратагемам различных категорий.

В следующей главе мы подробно рассмотрим стратагемы, фактически скрывающие реальность – маскирующие действительность.

1.3. Маскирующие стратагемы

«Стратагемы подобны невидимым ножам,
которые спрятаны в человеческом мозгу и
сверкают, только когда их вздумаешь применить.
Тот, кто умеет применять стратагемы, всегда
удержит инициативу в своих руках»

Тайбэй, 1985г.

Фактически скрывается имеющаяся реальность: стратагемы № 1, 3, 6, 8, 10, 24, 25 (из 36 стратагем в общем). Маскирующие стратагемы, или скрытая реальность:

Стратагема № 1 Обмануть императора, чтобы он переплыл море.

Стратагема № 3 Убить чужим ножом.

Стратагема № 6 На востоке поднимать шум, на западе нападать.

Стратагема № 8 Для вида чинить деревянные мостки, втайне выступить в Чэньцан.

Стратагема № 10 Скрывать за улыбкой кинжал.

Стратагема № 24 Потребовать проход через Го, чтобы напасть на него.

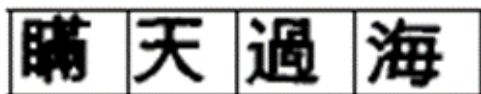
Стратагема № 25 Выкрасть балку и подменить колонны, не передвигая дома.

Глава написана по электронной книге «Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха».

Фрагментам из книги. Зенгер Х. фон. Стратагемы. О китайском искусстве жить и выживать. Том 1. - М.: Изд-во Эксмо, 2004. - 512 с.

А также фрагменты из книги А.И. Воеводина «Стратагемы - стратегии войны, манипуляции, обмана».

Стратагема № 1: Обмануть императора, чтобы он переплыл море / Обманным путем [пригласив государя якобы в расположенный на берегу моря дом, в действительности бывший замаскированным кораблем] вынудить императора пересечь море.



Сущность

а) Соккрытие цели, сбитие с курса, стратагема «шапки-невидимки».

б) Тот, кто старается все предвидеть, теряет бдительность. То, что видишь изо дня в день, не вызывает подозрений. Ясный день скрывает лучше, чем темная ночь. Все раскрыть - значит все утаить.

История

Считается, что название этой стратагемы происходит от рассказа из жизни танского императора Тай-цзуна (VII в.).

Тай-цзун пошел войной на государство Когуре, находившееся в Корее. Дойдя во главе трехсоттысячного войска до Восточного моря и увидев перед собой бескрайний водный простор, он пал духом. Как ему переправиться через великий океан? Генерал Сюэ Жэньгуй придумал хитроумный план действий. Он запретил людям из императорской свиты смотреть на бушующее море, а сам заявил государю: «А могли ли бы вы, ваше величество, перейти через море, как по суше?» На следующий день императору доложили, что богатый крестьянин, живущий на морском берегу, доставил продовольствие для войска и желал бы лично выразить государю свои верноподданические чувства. Тай-цзун отправился на берег моря, но самого моря так и не увидел, поскольку оно было скрыто тысячами искусно расположенными полотнищами от палаток. Крестьянин со всей почтительностью пригласил императора войти в дом, где

на стенах повсюду висели занавеси, а стены были устланы коврами. Император и его свита заняли подобающие им места, начался веселый пир. Через некоторое время император услышал за окном свист ветра и заметил, что пол в доме раскачивался. Он приказал слуге отдернуть занавеси и увидел, что вокруг расстился морской простор. «Где мы?» – спросил он. «Вся наша армия движется к берегам Когуре», – ответил один из его советников. Когда император понял, что ничего изменить уже нельзя, к нему вернулась решимость. Теперь он без страха вел свое войско к неведомой стране.

Примеры применения

При заключении сделок клиенту заранее сообщают обо всем, но некоторые аспекты подчеркивают, другие оставляют на заднем плане, так что они находятся вне поля зрения клиента, и он приветствует сделку из-за особо подчеркнутых аспектов, благодаря которым все идет как по маслу.

Политическое мероприятие маскируют, когда изображают его «как имеющее чисто экономические мотивы»; например, экономисты скрывают свое мнение, представляя его как объективную оценку, которая якобы вытекает из анализа экономических процессов.

В иерархиях всех видов стратагема № 1 используется согласно изречению «делать вид, что подчиняешься, но тайно сопротивляться».

Предотвращение стратагемы

Как бы люди ни старались скрыть действительность, всегда существует риск, что какая-то деталь останется открытой. И эта оставшаяся не скрытой мелочь может стать потенциальной жертвой стратагемы, если только не проявить достаточной бдительности. Как только вы заметите подозрительные симптомы, нужно заняться ими.

Риск при использовании стратагемы

Кто хочет скрыть что-либо от «неба», рискует в конце концов сам впасть в заблуждение.

Стратегема № 3: Убить чужим ножом



Сущность

а) Погубить противника чужими руками. Стратегема подставного лица. Вредить косвенным путем, не афишируя себя. Стратегема алиби, стратегема заместителя.

б) При этом сам организатор процесса может выглядеть лицом, совершенно не имеющим отношения к данной проблеме, миротворцем или судьей, стоящим над схваткой.

в) Третья сила не понимает и не подозревает, что она - оружие в чужих руках, либо понимает, но все равно является Вашим оружием.

История

В древней летописи «Янь-цзы чунь-цю» («Весна и осень господина Яня») есть рассказ о том, как Ян-цзы, советник правителя царства Ци, решил однажды отомстить трем военачальникам, которые не оказали ему при встрече должных почестей.

Сначала он уговорил правителя послать к этим трем воинам гонца с двумя персиками, и гонец объявил всем троице: «Пусть персики достанутся самому доблестному из вас».

Тогда эти три военачальника стали меряться своими подвигами.

Один из них, по имени Гуньсунь Цзе, сказал: «Однажды я голыми руками одолел дикого кабана, а в другой раз – молодого тигра. Мне, несомненно, полагается персик». И он взял себе один из двух персиков, лежавших в корзинке гонца.

Потом встал второй воин – его звали Тянь Кайцзян – и сказал: «Я дважды сумел обратить в бегство целое войско врагов, имея в руках лишь меч. Я тоже заслужил персик!» И Тянь Кайцзян взял себе второй персик.

Когда третий военачальник – его звали Гу Ецзы – увидел, что ему не досталось персика, он гневно сказал:

«Когда я однажды переправлялся через Хуанхэ, сопровождая нашего повелителя, огромная водяная черепаха утащила под воду моего коня. Я нырнул под воду, пробежал по дну сотню шагов против течения, догнал черепаху, убил ее и спас свою лошадь. Когда я вынырнул из воды, держа в левой руке лошадиный хвост, а в правой – голову черепахи, люди на берегу приняли меня за бога реки. За такой подвиг я тем более заслуживаю персика. Так что же, вы так и не отдадите мне персик?»

С этими слова Гу Е-цзы выхватил меч и взмахнул им над головой. Его товарищи, устыдившись своего поступка, воскликнули:

«Конечно, наша храбрость не идет ни в какое сравнение с твоей. Присвоив себе персики, мы покрыли себя позором, и теперь только смерть сможет искупить его». Сказав это, они оба положили персики обратно в корзинку, обнажили мечи и перерезали себе горло.

Увидев, что оба его друга погибли, Гу Е-цзы почувствовал себя виноватым и сказал:

«Если оба мои товарища погибли, а я живу, то я поступаю противно человечности. Если я тоже не умру сейчас, то покрою себя несмыслаемым позором. А кроме того, если бы мои товарищи поделили между собой один персик, они получили бы достойную для себя долю, и я мог бы взять себе оставшийся персик».

С этими словами он тоже перерезал себе горло.

Когда царю доложили, что все три военачальника мертвы, он приказал похоронить их по чину, установленному для доблестных воинов.

Примеры применения

Китайцы записывают на переговорах каждое слово, произнесенное противоположной стороной, и озадачивают ее какими-либо вскрытыми противоречиями и несогласованностями, чтобы таким способом повлиять на переговоры в свою пользу. Используя аргументационные недостатки противоположной стороны в качестве оружия против нее, «они убивают чужим ножом».

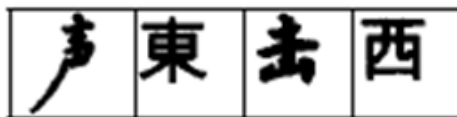
Предотвращение стратагемы

Следовало бы избегать спонтанно-импульсивных действий в духе китайской сентенции «Только глаза увидели на улице какую-то несправедливость, как рука хватается за меч, чтобы оказать помощь», а лучше более внимательно рассмотреть ситуацию, иначе можно быть без труда обвиненным в применении оружия. То есть не стоит бежать впереди паровоза, особенно если другая сторона ожидает нанесения ущерба третьим лицам!

Риск при использовании стратагемы

Одолженный «нож» может быть тупым.

Стратагема № 6: На востоке поднимать шум, на западе нападать



Сущность

а) Изображать наступление на востоке, но вести его на западе; проводить ложный маневр на востоке, а наступать на западе; обманный маневр для сокрытия истинного направления атаки; стратагема ложного маневра.

б) Скрыть истинное направление агрессии, место нанесения удара.

в) Нужно распространить ложную информацию о своих намерениях, тем самым заставив противника сосредоточить силы на одном направлении и оголить другое, сделав последнее уязвимым для нападения.

История

1. При ханьском императоре Цзин-ди (середина II в. до н. э.) семеро удельных правителей подняли мятеж и напали на верного императору военачальника Чжоу Яфу. Тот укрылся за стенами крепости. Когда осаждавшие предприняли атаку на юго-восточный угол крепости, Чжоу Яфу приказал направить основную часть его войска к северо-западному углу и не ошибся: вскоре основные силы осаждавших действительно напали на северо-западную башню крепости, но ничего не добились.

2. В конце правления династии Поздняя Хань (конец II в.) вспыхнуло восстание Желтых повязок. Ханьский военачальник Чжу Цзюнь осадил город Юань, в котором укрылся отряд Желтых повязок. Чжу Цзюнь сначала повелел насыпать перед городской стеной высокий земляной вал, чтобы можно было следить за перемещением осажденных в городе. Затем он приказал бить в боевые барабаны и предпринять ложное наступление с западной стороны города. Увидев с земляного вала, что Желтые повязки бросились на защиту западной стены города, он напал с основными силами на восточную часть города. Так он смог захватить город без больших потерь.

Примеры применения

В определенных компьютерных играх или в спорте направляют внимание противника на определенную точку, чтобы неожиданно осуществить прорыв в другом месте.

На переговорах сторона А направляет внимание на предмет, который в действительности для нее не имеет значения. Если позже А даст понять о своей уступке в отношении этого предмета, то сторона Б будет радоваться мнимому успеху переговоров. В качестве ответного шага сторона Б делает уступку в вопросе, который действительно очень важен для А.

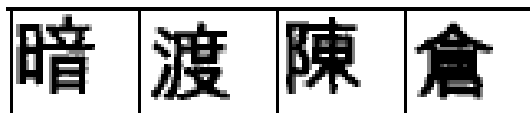
Предотвращение стратагемы

Перед переговорами нужно по возможности точно узнать о действительных потребностях противоположной стороны, чтобы она не могла лживо уверять вас в своих несуществующих проблемах. Важные вещи всегда нужно держать в поле зрения и не давать отвлечь себя пустяками.

Риск при использовании стратагемы

Если отвлекающую хитрость нацеливают на отдающего себе отчет в собственных действиях противника, можно попасть прямо под его удар.

Стратагема № 8: Для вида чинить деревянные мостки, втайне выступить в Чэньцан



Сущность

а) Стратагема сокрытия истинного направления. Стратагема круглого пути.

б) Сначала выкажи наступательные действия. Когда же противник, уверенный в своем превосходстве, ничего не предпримет в ответ, воспользуйся его пассивностью.

в) На войне необычные действия должны прикрываться действиями, которые были бы обычными (в данной обстановке). Не предпринимая обычных действий, невозможно извлечь пользу и из необычных действий.

История

1. В начале II в. до н. э. полководцы Сян Юй и Лю Бан, боролись друг с другом за власть в Поднебесной. Однажды Лю Бан приказал своему сподвижнику Хань Синю напасть на войска Сян Юя, стоявшие в городке Чэньцан. Хань Синь первым делом послал своих воинов чинить сожженные

мостки на дороге. Узнав об этом, командующий восками Сян Юя генерал Чжан Дань рассмеялся и сказал, что люди Хань Синя будут чинить эти мостки еще не один год. А тем временем Хань Синь тайно повел свои главные силы по другой дороге и внезапно напал на Чэньцан. Захваченный врасплох Чжан Дань покончил с собой.

2. В годы противоборства Трех царств – Вэй, Шу и У – военачальник царства Вэй Дэн Ай разбил лагерь на берегу Белой реки. Через три дня полководец царства Шу Цзян Вэй приказал своему подчиненному Ляо Хуа вести войско на южный берег той же реки. Дэн Ай сказал: «Если бы Цзян Вэй хотел напасть на нас, то он осадил бы нас здесь и, имея большой численный перевес, напал бы на нас немедленно. Однако же он не проявляет никакого движения. Я думаю, что он собирается отрезать нас с тыла и поставил здесь Ляо Хуа только для того, чтобы удерживать нас здесь».

Дэн Ай отправил свои основные силы в тыл, и его войско вскоре действительно застало армию Цзян Вэя, пытавшуюся переправиться через реку, чтобы зайти в тыл Цзян Вэю.

Так Дэн Ай сумел разгадать попытку применения противником восьмой стратагемы, поскольку его отклонение от обычного способа действий было в данном случае очень заметным.

Примеры применения

Стратагема завуалированного направления движения. Стратагема действия в двух направлениях; стратагема обхода.

Действительное небесхитрое намерение скрыть за понятным, безобидным, абсолютно нормальным действием. Стратагема нормального действия.

Предотвращение стратагемы

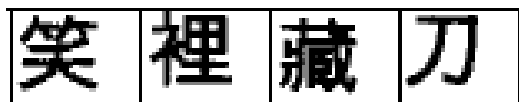
Если вы убеждены в том, что держите под полным контролем единственную дорогу, которая открыта оппоненту, тем не менее не следует чувствовать себя в безопасности. Скорее, нужно поставить себя на место оппонента и поискать альтернативные пути, которые имеются в его

распоряжении. Если у защищаемого района нечеткие контуры, следует осмотреть по возможности все направления, чтобы не оставить оппоненту никакой лазейки. Нужно постоянно вести комплексное наблюдение за тем, что предпринимает оппонент по всем направлениям.

Риск при использовании стратагемы

Существует вероятность, что второй путь ведет не к желаемой цели, а в сторону.

Стратагема № 10: Скрывать за улыбкой кинжал



Сущность

а) Прикрывать дурные намерения внешним дружелюбием и красивыми словами. Стратагема двуличия. Стратагема Янусовой головы. Стратагема усыпления внимания.

б) Стратег заискивает перед противником и льстит ему, тем самым вызывая у него доверие. Тем самым, заставив противника поверить, он тайно нападает на него.

История

В древности правитель царства Юэ Гоу Цзянь был наголову разбит правителем соседнего царства У Фу Чжаем. Поначалу Гоу Цзянь задумал было бежать вместе с остатками войска, но его советник Вэнь Чжун убедил его сдаться Фу Чжаю и, разыгрывая полную покорность, ждать удобного момента отомстить за поражение.

Фу Чжай, опьяненный победой, согласился принять у себя Гоу Цзяня вместе с его родичами и назначил поверженного царя смотрителем своей конюшни. Гоу Цзянь сам подводил Фу Чжаю коня и каждый раз благодарил его за оказанные им милости. Со временем Фу Чжай решил, что Гоу Цзянь и

вправду стал его верным слугой. Он разрешил Гоу Цзяню вернуться на родину, где Гоу Цзянь спал на соломе и хворосте, чтобы не забыть о своих планах отмщения. С той же целью он ежедневно съедал за обедом кусок желчного пузыря. Одновременно он тайно готовил поход против царства У и однажды внезапно вторгся в узкие земли и наголову разгромил войско Фу Чжая.

Примеры применения

Она относится прежде всего к PR-действиям и в несколько ослабленном смысле понимается как «прятать за улыбкой истинные намерения».

Она используется, например, в переговорах и в этом случае означает: внешне держаться по-дружески и мягко, но внутри быть негибким и жестким. Этому соответствует латинское выражение «*suaviter in modo, fortiter in re*»: по существу дела — твердо, по способам — мягко.

Предотвращение стратагемы

Еще Конфуций предостерегал: «Пошлые слова и льстивые выражения лиц плохо сочетаются с человечностью». На заверения в дружбе со стороны неизвестного человека, а тем более противника, нужно реагировать настороженно. Следует внимательно относиться к привлекательным вещам, происхождение которых не ясно. Остерегайтесь льстецов!

Риск при использовании стратагемы

Если «улыбка» воспринимается как искусственная, то она не имеет позитивного действия и вызывает недоверие. В этом случае «нож» не будет полностью спрятан. Если стратагему № 10 использовать против безжалостного противника, то существует опасность, что он вас оценит еще меньше и это спровоцирует его на еще более жесткие меры.

Стратегема № 24: Потребовать проход через Го, чтобы напасть на него

假	途	伐	號
---	---	---	---

Сущность

а) вынудить кого-то исподволь вырыть себе яму/создать условия для собственной гибели/для осуществления того, что идет вразрез с исходными побуждениями/ для чего-то, совершенно отличного от рассчитываемого;

б) коварными доводами под благовидным предлогом подбивать вражеское государство допустить на свои земли, чтобы затем его захватить; стратегема сокрытия нападения/захвата.

в) Получить согласие на полномочия в отношении одних действий, но воспользоваться ими для совершения других, выгодных только тебе действий.

История

1. В эпоху «Весен и Осеней» (VIII–V вв. до н. э.) князь удела Цзинь потребовал у правителя удела Ю пропустить его войско, собиравшееся напасть на город Го. Советник князя Сюнь Си сказал ему:

– Предложите правителю Ю свою лучшую яшму и лучшие колесницы, и он откроет для вас свои границы.

– Но моя яшма – это достояние рода, и мои лошади дороги мне, – ответил князь. – Я боюсь, что он примет мои подарки, но не позволит мне войти в его владения.

– Он не примет подарков, если откажется выполнить вашу просьбу. А если он согласится, то считайте, что отправили яшму и лошадей на временное хранение.

В конце концов князь решил послать подарки. Правитель Ю очень хотел принять их, но его советник Гунцзы Ци сказал ему:

– Эти дары принимать нельзя. Город Го защищает нас, как губы защищают зубы. Если мы откроем проход для войск цзиньского князя, мы падём вместе с Го.

Однако правитель не послушался своего советника и впустил войско Цзинь на свои земли.

Сюнь Си повел войска на Го и захватил его, а спустя три года напад на Ю и тоже захватил его.

Когда Сюнь Си торжественно возвратил князю Цзинь его яшму и лошадей, тот сказал:

– Яшма такая же, как прежде, а вот лошади постарели.

2. В конце эпохи Борющихся Царств правитель Цинь попросил правителя маленького царства Чжао пропустить его войска, которые шли походом против царства Хань. Советник правителя Чжао предложил ему такой план:

– Мы можем отправить гонца в Хань и разьяснить ханьскому правителю, что в обмен на часть его земель можем привести на помощь войска Чу – злейшего врага Цинь. А потом мы отправим посла в Цинь с таким донесением: «Правитель Хань предложил нам часть своих земель для того, чтобы поссорить Чжао и Цинь. Мы не смеем отказать от этого предложения, чтобы не навлечь на себя его гнев». Тогда правитель Цинь будет вынужден согласиться с тем, что мы приняли дар ханьцев, и в итоге мы извлечем выгоду, не восстанавливая против себя правителя Цинь.

Примеры применения

Двухступенчатая стратагема; стратагема с двумя целями, причем обе цели могут быть достигнуты только с помощью оппонента. Ему, однако, открыта только первая, безобидная цель, которая маскирует от него фатальную вторую цель; стратагема маскировки конечной цели.

В сфере бизнеса стратагема понимается в исконном смысле, например, в том плане, что фирма А объединяется с фирмой Б и благодаря этому

укреплению убирает с дороги конкурента В, чтобы потом ликвидировать также Б.

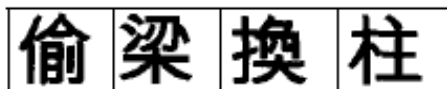
Предотвращение стратагемы

Рассматривая цель, к которой стремитесь вы или другие люди, нужно всегда задавать себе вопрос, не будет ли достижение этой цели способствовать осуществлению, не желая того, вышестоящей завуалированной цели, которую вы не приветствуете. Кто над этим задумается, будет особенно осторожным при заключении так называемых стратегических альянсов или при слияниях и в ходе других экономических коопераций. Нужно знать, что собственная жадность, невежество, доверчивость могут быть зацепками, ведущими к тому, чтобы стать жертвой стратагемы № 24.

Риск при использовании стратагемы

«Путь», который «берут во временное пользование», может оказаться ложным.

Стратагема № 25: Выкрасть балку и подменить колонны, не передвигая дома



Сущность

а) Незаметно заменить ключевые опоры (балки, колонны) системы на слабые, разрушая изнутри без видимых изменений фасада. Или подменить суть, оставив внешнюю видимость.

б) С помощью размера и внешнего вида упаковки вводить в заблуждение относительно того, что там находится; упаковка, не соответствующая содержимому. Стратагема обманной упаковки.

в) Стратег старается переманить на свою сторону лучших людей из числа союзников и врагов.

История

В середине V в до н. э. в древнем царстве Цзинь власть принадлежала шести могущественным фамилиям: Чжи, Хань, Вэй, Чжао, Фань и Чжунхан. Самым сильным из них было семейство Чжи, возглавляемое Чжи Бо. Амбиции Чжи Бо не имели границ. Он заключил союз с семьями Хань, Вэй и Чжао, уничтожил кланы Фань и Чжунхан и захватил их земли. После этого он потребовал от клана Хань уступить ему свои владения. Предводитель клана Хань, Хань Кан-цзы, поначалу хотел дать отпор нахалу, но его советник сказал ему:

– Чжи Бо – человек алчный и злобный. Если мы не уступим ему, он захватит наши владения силой. В будущем он непременно захочет отобрать еще чьи-нибудь земли, и тогда, возможно, нам представится случай отомстить ему.

Хань Кан-цзы послушался своего советника и выразил покорность Чжи Бо. Последний, окрыленный успехом, в скором времени стал притязать и на владения семейства Вэй. Глава последнего, Вэй Хуань-цзы, тоже не оказал открытого сопротивления Чжи Бо в надежде дожидаться благоприятного момента для того, чтобы освободиться от его диктата в будущем.

Наконец, Чжи Бо потребовал изъявления покорности от семейства Чжао. Глава этого клана, Чжао Сян-цзы, не хотел ничего слышать. Тогда Чжи Бо повел свои войска во владения Чжао и осадил их столицу. Он приказал построить плотину на протекавшей рядом реке, чтобы затопить город. Вода поднялась почти до самого верха городского рва. В городе начался голод, но его защитники поклялись стоять до последнего.

Однажды Чжи Бо в сопровождении Вэй Хуань-цзы и Хань Кан-цзы отправился посмотреть на осажденный город.

– Ну вот, – удовлетворенно сказал он, – теперь я знаю, что для того, чтобы уничтожить город, достаточно одной воды!

Услышав эти слова, Хань Кан-цзы и Вэй Хуань-цзы многозначительно переглянулись: они разом подумали о реках, которые протекали у их родных городов.

Очень скоро Чжао Сян-цзы прислал из осажденного города гонца к Хань Кан-цзы и Вэй Хуань-цзы, рассчитывая склонить их на свою сторону.

– Если отрезать губы, то зубам будет холодно, – сказал гонец. – Когда падет Чжао, наступит ваш черед.

И тогда Хань Кан-цзы и Вэй Хуань-цзы вступили в сговор с Чжао Сян-цзы.

Через некоторое время Чжао Сян-цзы послал группу ловких воинов разрушить плотину на реке, и вода затопила лагерь Чжи Бо. Одновременно армия Чжао вышла из города и легко смяла расстроенные ряды осаждавших. Сам Чжи Бо был убит в бою.

Трое победителей разделили между собой земли клана Чжи, а Чжао Сян-цзы сделал из черепа Чжи Бо чашу для вина.

Примеры применения

При использовании стратагемы № 25 тайно заменяют содержание предмета, чаще всего на худшее. Внешне все остается по-старому, но внешность обманчива. В немецкоязычных странах речь идет иногда о «подмене этикеток» или об «упаковке, вводящей в заблуждение покупателя своими размерами и оформлением относительно количества товара».

Предотвращение стратагемы

Не нужно упускать из виду свои «балки» и «столбы», нужно знать наилучшим образом, в каком состоянии они находятся, и заботиться о них — это же относится и к союзникам. Во время бесед и переговоров нужно быть начеку. Если, например, оппонент цитирует какое-либо высказывание, которое уже прозвучало, нужно внимательно прислушаться. Если он цитирует неправильно или вкладывает в это понятие другой смысл, то это нужно незамедлительно исправить. Следует выражаться ясно и недвусмысленно,

чтобы то, что прозвучало, не было использовано с целью извлечения выгоды и дачи другого толкования.

Риск при использовании стратагемы

Если у оппонента меняют «балки» и «столбы», то это приводит, как правило, к его ослаблению, но не к полному контролю над ним и совсем не к его уничтожению. В случае необходимости оппоненту даже дают возможность вооружиться новыми «балками» и «стержнями» и в конце концов взять верх над тем, кто использовал стратагему.

ВОПРОСЫ К РАЗДЕЛУ

1. Проанализируйте таблицу 2.1.1 «Эволюция подходов к управлению» и дополните ее развитие в XXI веке, особое внимание уделив влиянию искусственного интеллекта на повышение эффективности менеджмента.

2. Изучите раздел 2.2. про 36 китайских стратагемм, с чем можно их сравнить в России?

3. Приведите примеры применения маскирующих стратагемм:

- в политике/истории;
- бизнесе;
- студентами.

2. ТРАНСФОРМАЦИЯ ОБЩИХ ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ В НАЦИОНАЛЬНЫХ МОДЕЛЯХ МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Классические и современные теории культурных измерений

В современных моделях менеджмента мир часто описывают через несколько концепций — VUCA, BANI, SHIVA и TACI для описания масштаба турбулентности, уязвимости и постоянных трансформаций глобальной среды.

Актуальность моделей заключается в следующем:

1. Они дают руководителям описания контекста: что происходит с внешним миром и почему привычные инструменты плохо работают.

2. Помогают выбрать стиль управления и расставить акценты на устойчивость, на скорость реакции, на переосмысление стратегий.

3. Обозначают переход от относительной предсказуемости (VUCA) к хрупкости, тревоге и радикальным сменам порядков (BANI, SHIVA, TACI).

Аббревиатура VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) основана на теориях лидерства Уоррена Бенниса и Берта Нэнуса, которые описывали мир как волатильный, неопределённый, сложный и неоднозначный. В 1987 году концепт был принят и введён в учебную программу U.S. Army War College для описания новой стратегической реальности после окончания холодной войны и трансформации международной системы.

VUCA — это фундаментальная модель «мира постоянных изменений», которая подтолкнула менеджмент к развитию стратегической гибкости, сценарного планирования и лидерства в условиях неопределённости.

Концепцию BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) предложил американский футуролог и антрополог Джамаис Кашио для описания новой тревожной пост-VUCA реальности, особенно ярко проявившейся в пандемию COVID-19.

BANI-мир - это концепция современной реальности как хрупкого, тревожного, нелинейного и во многом непостижимого мира, в котором даже кажущаяся стабильность может в любой момент разрушиться.

BANI акцентирует внимание на необходимости развивать устойчивость (resilience), прозрачную коммуникацию и экспериментальный подход вместо попыток всё детально просчитать заранее.

Когда даже BANI перестало хватать для описания глубины перелома, появились метафоры SHIVA и TACI, которые подчёркивают разрушение старых порядков и предчувствие глобальных сдвигов.

SHIVA-мир (Split, Horrible, Inconceivable, Vicious, Arising) - это концепция Марка Розина (2022г.), описывающая современную реальность как расщеплённую, ужасную, невообразимую, беспощадную, но при этом дающую шанс на возрождение (Arising).

Концепцию связываются индуистским божеством Шива, символизирующим разрушение ради создания пространства для нового, что хорошо описывает ощущение конца старых систем и появление новых.

TACI – мир (Turbulent, Accidental, Chaotic, Inimical) описывают как «предвестник глобальной динамики изменений». Автор Сергей Дерябин кратко описывает как реальность, которая стала турбулентной, случайной, хаотичной и откровенно враждебной (полной агрессии, искажений и экзистенциальных угроз).

TACI задаёт фокус на раннем распознавании слабых сигналов, подготовке к «случайным» шокам и развитию стратегий выживания и адаптации в по-настоящему враждебной среде.

Мы рассмотрели современные модели описания глобальной среды — VUCA, BANI, SHIVA, TACI, которые показывают, в каком мире сегодня существуют государства, рынки и компании. Эти концепции помогают понять макроуровень: насколько быстро меняется экономика, как растёт неопределённость, почему усиливается конкуренция и риски для бизнеса. Для

будущих экономистов и менеджеров это важно, потому что именно в такой среде предстоит принимать управленческие и финансовые решения.

Но любые решения в компании принимают конкретные люди, работающие в конкретных странах и культурах. То, как они относятся к власти и иерархии, риску, индивидуальной инициативе, правилам и договорённостям, напрямую влияет на стратегии, переговоры, мотивацию персонала и эффективность управления. Поэтому далее мы переходим к анализу культурных различий, которые формируют поведение людей и организаций в этой нестабильной среде.

Кросс-культурный менеджмент

Сегодня существует целый ряд типологий культур, созданных исследователями организационной культуры. Рассмотрение их наиболее характерных черт позволяет понять механизм взаимосвязи организационного поведения и культуры.

Классические теории

Г. Хофстеде: шесть измерений национальных культур (дистанция власти, индивидуализм - коллективизм, маскулинность -фемининность, избегание неопределённости, долгосрочная ориентация, снисходительность - сдержанность) для сравнения стран и объяснения различий в поведении и управлении.

Ф. Тромпенаарс: несколько пар измерений (универсализм-партикуляризм, индивидуализм-коллективизм, нейтральность-эмоциональность, специфичность-диффузность, достижение-приписывание, отношение ко времени и к среде), акцент на деловом взаимодействии и деловой культуре.

Подход Ф.Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера классифицирует общества по отношению к окружающей среде, выделяя внутреннюю

направленность (стремление доминировать над природой) и внешнюю направленность (стремление жить в гармонии с ней).

Э. Холл: контекстуальность коммуникации (культуры высокого и низкого контекста), отношение ко времени (монохронные и полихронные культуры) и пространству, важные для переговоров и менеджмента.

Современные подходы

Модель Минкова-Хофстеде: обновлённая версия измерений Хофстеде с переработанными шкалами и более надёжной эмпирической базой, позволяющая лучше связывать культурные индексы с макропоказателями (коррупция, инновации, образование и др.).

Проект GLOBE: расширенный набор культурных измерений для изучения лидерства и организационного поведения (например, дистанция власти, ориентация на результат, гуманная ориентация), выделяющий культурные кластеры стран.

Теория базовых человеческих ценностей Ш. Шварца: 10 универсальных ценностей (достижение, власть, безопасность, традиция, конформность, доброжелательность, универсализм, самонаправленность, стимулирование, гедонизм), расположенных в виде «ценностного круга», который показывает конфликты и совместимость мотиваций.

Российский экономист Александр Аузан рассматривает культуру как ключевой фактор инерции или роста, определяющий экономическую траекторию стран. В основе его институционального подхода лежит понятие «культурного кода» — комплекса укоренившихся ценностей и поведенческих установок нации.

Специфика России заключается в способности блестяще решать нестандартные задачи и создавать уникальные проекты, но при этом испытывать огромные трудности с жесткой стандартизацией и массовым производством.

Центральной проблемой отечественной деловой среды является низкий уровень взаимного доверия и общая «недоговороспособность» участников рынка.

Для достижения значимого экономического успеха государству и бизнесу необходимо либо опираться на сильные стороны национальной культуры, либо проводить ее целенаправленную и деликатную трансформацию

В рамках данного учебного пособия мы рассмотрим наиболее популярные и всеобъемлющие типологии авторства нидерландского социолога Герта Хофстеде и описание стран, на основе данной типологии.

Исследовательская база теории Г.Хофстеде

Герт Хофстеде провел одно из наиболее масштабных и систематических исследований культурных различий между странами. Между 1967 и 1973 годами исследователь анализировал данные опроса о ценностях, собранные среди сотрудников международной корпорации ИВМ. В этом исследовании участвовали около 116 тысяч сотрудников из подразделений ИВМ, расположенных в 70 странах по всему миру. Первоначально Г.Хофстеде сосредоточился на 40 странах с наибольшим количеством респондентов, а затем расширил анализ до 50 стран и трех регионов.

Опрос включал вопросы об удовлетворенности трудом, отношениях с коллегами и руководством, восприятии проблем, возникающих в процессе работы, жизненных целях и профессиональных предпочтениях сотрудников. Используя метод факторного анализа — статистический метод, позволяющий выявить скрытые закономерности в данных, — Г.Хофстеде выявил значимые различия в поведении специалистов разных стран и национальных культур.

Шесть измерений культуры Г.Хофстеда

Результаты исследования Г. Хофстеде впервые опубликованы в 1980 году. Суммируя наиболее важные различия, Г. Хофстеде первоначально

выделил четыре измерения, которые могли бы отличить одну культуру от другой. Позже он добавил пятое и шестое измерения [26].

1. Индивидуализм-коллективизм

Индивидуализм проявляется, когда люди определяют себя как самостоятельные личности и заботятся только о себе, своей семье и близких родственниках. В индивидуалистических обществах связи между людьми слабые, и каждый заботится о себе и своей ближайшей семье.

Коллективизм, напротив, характеризуется тесной взаимосвязью человека с группой. В коллективистских обществах группа заботится об удовлетворении потребностей своих членов, обеспечивает им поддержку и безопасность, ожидая взамен преданности и соответствия групповым нормам. Крайние значения этой шкалы варьируются от абсолютизации личных интересов до полного подчинения интересам группы или общества.

2. Дистанция власти

Этот параметр зависит от ожиданий, существующих у сотрудников относительно распределения власти в организации и обществе. Дистанция власти измеряет степень, в которой менее влиятельные члены организаций и институтов (как семья, так и трудовые коллективы) принимают и ожидают неравномерного распределения власти.

В культурах с низкой дистанцией власти сотрудники проявляют больше инициативы, чаще участвуют в принятии решений и допускают большее равенство в отношениях между начальниками и подчиненными.

В культурах с высокой дистанцией власти выстраивается четкая иерархия, действия сотрудников в большей степени зависят от решений высшего руководства, и неравенство в распределении власти считается нормальным явлением.

3. Избегание неопределенности

Стремление к избеганию неопределенности измеряет степень, в которой люди чувствуют угрозу от неопределенных, неясных и неструктурированных

ситуаций. Для снижения уровня неопределенности люди создают условия, обеспечивающие им большую стабильность, предсказуемость и контроль.

Культуры с высоким индексом избегания неопределенности менее терпимы к изменениям и стремятся избегать беспокойства, которое несет в себе неизвестность, путем установления строгих правил, нормативов, законов и бюрократических процедур. Люди в таких культурах предпочитают специальные знания и формальные квалификации, придают большое значение законности и безопасности.

Общества с низким индексом избегания неопределенности, напротив, более открыты к изменениям, используют меньше правил и законов, а их обычаи имеют менее строгий характер. В таких культурах люди более терпимы к неструктурированным ситуациям, больше полагаются на практические навыки и опыт, чем на формальные квалификации.

4. Мужественность-женственность

Г.Хофстеде определил мужественность как степень, в которой доминирующими ценностями в обществе являются настойчивость, напористость, добывание денег, материализм, конкурентоспособность и амбициозность. В мужественных культурах ценятся успех, признание и достижения. В женственных культурах преобладает гибкое поведение и разделение ролей.

5. Долгосрочная-краткосрочная ориентация [26]

В статье Г. Хофстеде и М. Бонда 1988 года «Связь с Конфуцием: от культурных корней к экономическому росту», опубликованной в журнале *Organizational Dynamics*, было введено пятое культурное измерение — конфуцианский динамизм (позже — долгосрочная ориентация), — для объяснения быстрого экономического роста в Восточной Азии, основанного на конфуцианских ценностях, что бросило вызов западным, краткосрочным теориям, основанным на культурных измерениях.

Долгосрочная ориентация на будущее характеризуется тем, что время рассматривается как вектор, движущийся из прошлого через настоящее в

будущее. Люди в таких обществах склонны смотреть в будущее больше, чем интересоваться настоящим или вспоминать прошлое. Такое общество ориентировано на достижение целей, высоко ценит результаты, стремление и настойчивость. Долгосрочная ориентация часто связана с ценностями, заимствованными из философии конфуцианства (динамичный конфуцианизм).

Краткосрочная ориентация на будущее характеризует общества, которые ценят традиционные методы и проверенные временем подходы, уделяют много времени развитию отношений и в целом рассматривают время как замкнутый круг, где прошлое и настоящее столь же важны, как и будущее. В краткосрочно ориентированных культурах больше внимания уделяется выполнению социальных обязательств и уважению к традициям.

6. Потворство-сдержанность [25]

Наконец, уже в 2000-х годах Г.Хофстеде дополнил свою модель шестым измерением, предложенным его соавтором Михаилом Минковым под обозначением «Потворство-Сдержанность» или «Открытость/Закрытость». Это измерение было разработано болгарским профессором М.Минковым на основе анализа данных Всемирного исследования ценностей в 81 стране.

Потворство определяется как общество, которое допускает относительно свободное удовлетворение базовых и естественных человеческих желаний, связанных с наслаждением жизнью и получением удовольствия. В таких обществах людям предоставляется значительная свобода в выполнении своих желаний, социальные нормы являются менее строгими, и люди имеют большую свободу в самовыражении [28].

Сдержанность характеризует общество, которое контролирует удовлетворение потребностей и регулирует его при помощи строгих социальных норм. В таких обществах моральная дисциплина более выражена, социальные нормы более строгие, и люди проявляют большую сдержанность и самоконтроль. Это измерение охватывает различия, которые не были полностью отражены в других пяти измерениях, и тесно связано с исследованиями счастья и субъективного благополучия.

Ограничения и критика теории Г.Хофстеде

Несмотря на широкое признание и применение, теория Г.Хофстеде подвергается обоснованной критике со стороны научного сообщества.

1. Возраст исследования и проблема устаревания данных

Фундаментальным ограничением теории является то, что первичные данные были собраны более пятидесяти лет назад (1967-1973гг.). За это время во многих странах произошла смена политических режимов, произошли культурные трансформации, значительный экономический рост или упадок, технологические революции, которые существенно повлияли на культурные ценности.

Исследователи отмечают, что Г.Хофстеде, хотя и утверждал, что изменения в культуре происходят медленно, не предусмотрел масштаб глобальных изменений, произошедших за последние десятилетия. Современные анализы показывают, что полагаться на данные конца 1960-х — начала 1970-х годов для объяснения современных культур «более неправомерно».

2. Ограниченный охват и проблема глобализации

Первоначальное исследование не включало данные по России, которая тогда входила в состав СССР. Основные выводы по нашей стране делались на основе других исследований или экстраполяции, что нередко вызывает справедливый скепсис отечественных ученых относительно применимости модели к российским условиям.

Кроме того, модель предполагает, что культуры являются статичными и однородными на уровне страны, что игнорирует тот факт, что глобализация, миграция, цифровизация и технологии существенно размывают границы между культурами. Многие люди живут в нескольких культурах одновременно и имеют гибридную культурную идентичность. Молодежные тренды, социальные сети и международные культурные обмены в XXI веке создают новые формы идентичности, не охватываемые национальными категориями.

3. Методологические ограничения исследования

Исследование IBM имело существенные методологические ограничения, на которые указывают критики. Выборка была ограничена одной компанией и включала только сотрудников отделов продаж и маркетинга, а не всех секторов экономики и профессиональных групп. Это означает, что результаты могут отражать корпоративную культуру IBM и специфику этих профессиональных групп больше, чем общенациональные культурные характеристики. Кроме того, модель фокусируется на национальных культурах, а не на региональных различиях внутри стран, что ограничивает ее применимость к многонациональным государствам.

4. Проблема стереотипизации и внутригруппового многообразия

Модель может привести к чрезмерным обобщениям и стереотипизации, поскольку люди внутри одной страны или культуры могут существенно различаться по своим ценностям и поведению. Субкультурные, региональные и поколенческие различия часто остаются без учета. Исследования показывают, что влияние организационной культуры и личностных характеристик часто превосходит влияние национальной культуры на поведение сотрудников.

5. Недостаточный учет внешних факторов и глобальных тенденций

Теория не в полной мере учитывает влияние социальных сетей, глобальной молодежной культуры, технологических трендов и международных культурных обменов, которые в XXI веке играют все большую роль в формировании ценностей людей. Более того, теория была разработана до интернета и не предусматривает воздействие цифровой трансформации на культурные нормы.

Несмотря на отмеченные ограничения, теория культурных измерений Г. Хофстеде остается удобным и полезным инструментом для понимания различий между культурами, а также для применения в менеджменте и международном бизнесе. Однако следует помнить, что данная теория представляет собой лишь обобщение культурных характеристик, которые

могут существенно различаться у конкретных индивидов. В условиях современного глобализованного мира эту модель следует использовать в сочетании с другими методологическими подходами (например, GLOBE PROJECT), принимая во внимание индивидуальные, субкультурные и региональные особенности, а также регулярно проверяя ее актуальность на основе современных данных.

GLOBE PROJECT: альтернативный подход к измерению культуры

История изучения национальных культур не ограничивается теорией Герта Хофстеде. Осознав ограничения исследования IBM 1967-1973 годов, международный коллектив ученых под руководством Роберта Хауса инициировал в 1993 году GLOBE Project (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness).

Это масштабное кросс-культурное исследование охватило 62 страны, 17 300 менеджеров среднего звена и 170 исследователей, предоставляя более комплексное понимание взаимосвязей между культурой, лидерством и организационной эффективностью. Главное отличие GLOBE от исследования Герта Хофстеде заключается в том, что исследование было специально разработано для изучения культуры и менеджмента, а не являлось побочным анализом корпоративных данных.

GLOBE Project выделил 9 культурных измерений вместо 6. Помимо традиционных параметров, GLOBE определил девять измерений, включая два принципиально новых: ориентация на результаты и (гуманная ориентация), а также переработанную версию долгосрочной ориентации.

Критически важно, что GLOBE измеряет каждый параметр двойственно: как текущие культурные практики («как есть») и как желаемые ценности («как должно быть»), что часто выявляет противоречия между тем, что люди делают, и тем, что они хотят.

Одно из наиболее значимых открытий GLOBE — обнаружение отрицательной корреляции между параметром «избегание неопределенности».

Это указывает на то, что две системы измеряют разные компоненты: Герт Хофстеде измеряет психологический стресс перед неопределенностью (личностный уровень), а GLOBE измеряет формальную ориентацию на правила (институциональный уровень).

Сравнение GLOBE и Г. Хофстеде показывает, что оптимальный подход предполагает использование обоих методов в синтезе. Г. Хофстеде предоставляет исторически проверенную, простую в применении модель; GLOBE — более современную, многомерную модель с большей выборкой.

Далее предлагаем кратко ознакомиться с некоторыми национальными моделями менеджмента.

2.2. Основные характеристики национальных моделей менеджмента

Американская модель управления [8]

Американская модель фундаментально ориентирована на индивидуальное достижение и личную ответственность. Сотрудники воспринимаются как автономные субъекты, чьи личные интересы и результаты преобладают над групповыми целями. Механизм управления опирается на оценку персональных показателей и систему стимулирования через карьерное продвижение лучших исполнителей.

На уровне управленческих отношений доминирует контрактный подход — взаимовыгодные соглашения между начальником и подчиненным. Принятие решений распределено по иерархии (децентрализация), что позволяет менеджерам действовать самостоятельно. Управленцы должны обладать высокой компетентностью и инициативностью; контроль носит формализованный характер с четкими процедурами. Оплата труда зависит от индивидуальных результатов, как и персональная ответственность.

При найме ценятся прежде всего профессионализм и личные качества. Система требует высокой определенности в регулировании — приоритет

отдается писаным нормам перед устными инструкциями, с обязательной документацией деятельности.

Идеология американского менеджмента носит конкурентно-результативный характер: в центре — материальный успех и прибыль. От сотрудников ожидается амбициозность; менеджеры ориентированы на максимизацию доходов. Общество в целом разделяет ценность экономического процветания и прогресса.

Европейские модели менеджмента

США и Европа являются достаточно близкими культурами, в связи с этим они много заимствуют друг у друга и обмен какими-либо достижениями или технологиями происходит у них достаточно быстро и без принципиальных затруднений. Однако менеджмент в Европе в большей степени зависит от культурных традиций каждой страны, которые существенно отличаются.

В понятие европейской модели включают совокупность общих черт менеджмента Германии, Франции, Испании, Швеции, Швейцарии, Финляндии, Нидерландов и других стран Европы.

Немного в стороне - английская модель управления, которая по своим характеристикам ближе к американской [14]. Исследование европейской модели менеджмента получило развитие в связи с усилением процессов интеграции внутри Европы и образованием Европейского союза. Однако многие ученые считают, что говорить о сложившейся единой модели управления в Европе пока рано, поскольку национальные модели сильно различаются [6].

В целом для европейского подхода к менеджменту характерны следующие черты [4]:

- индивидуальный характер принятия решения;
- приоритет индивидуальной ответственности;
- строго формализованная структура управления;

- система контроля выстраивается строго в соответствии с иерархической организационной структурой;
- концепция контроля построена на индивидуальном контроле руководства;
- карьерный рост характеризуется относительно высокой динамикой, основанной на быстрой оценке труда;
- основным качеством руководителя является профессионализм;
- управление ориентируется на отдельную личность;
- оценка эффективности системы управления основана на индивидуальном результате менеджера;
- подготовка кадров ориентирована на формирование состава узкоспециализированных специалистов;
- основу оценки персонала составляют личные достижения;
- высокая трудовая мобильность работников, занятость ориентирована на короткий период;
- оплата труда осуществляется по индивидуальным показателям и достижениям;
- качество труда направлено на скорость производства и его количество.

В настоящее время в Европе находятся офисы крупнейших и старейших корпораций. Их методы управления сравнимы с американской моделью, но большей частью это касается небольших и простых в организационном плане промышленных компаний. Европейский менеджмент несколько отличается.

Во-первых, как и в США, с появлением трудностей в координации действий вырастает численность управленческого аппарата.

Во-вторых, Европа раньше всех подвергается новым технологическим веяниям и тенденциям, в том числе и в управлении.

В-третьих, вследствие этого европейский менеджмент представляет собой смесь американской и японской модели управления, и эти варианты варьируются от страны к стране. Так, например, немецкий менеджмент

отличается результативностью и четко определенными ролями, а французский менеджмент сочетает централизованное принятие решений с инновационным мышлением и творческим подходом.

Английская модель менеджмента

Английская модель менеджмента имеет глубокие исторические корни, уходящие в период Британской промышленной революции (1760–1840 годы). Это был период радикального преобразования, в ходе которого Великобритания переходила от ручного труда к механизированному производству. Великобритания была первой страной в мире, в которой осуществился быстрый переход от специализации ручного труда к машинной технике, повышению квалификации рабочих, а также к изобретательству и внедрению инноваций в крупное промышленное производство.

Английская модель менеджмента, сформировавшаяся в условиях конкурентной рыночной экономики, характеризуется следующими чертами:

1. Отсутствие долгосрочной приверженности рабочему месту: Английская система не предполагает высокую степень преданности сотрудников своему рабочему месту. Сотрудники рассматривают работу как контрактные отношения, а не как пожизненное партнерство.

2. Авторитарный стиль принятия решений: Решения принимает один руководитель, без активной помощи своих подчиненных. Подчиненные помогают выбрать решение, но это происходит чаще всего на основе анализа издержек производства и возможностей сбыта.

3. Формальность деловых отношений: Деловые отношения никогда не совмещаются с личными. Эта дистанция поддерживает профессиональность и четкость в распределении ответственности.

4. Результат-ориентированность: Оценка работника базируется на результатах его деятельности, а не на преданности компании.

Французская модель менеджмента

Франция представляет уникальный пример модели, которая часто характеризуется как наиболее «социалистическая» среди капиталистических государств.

Ключевые особенности:

1. Французская модель менеджмента характеризуется высокой степенью избегания неопределенности. Это объясняется приверженностью менеджеров на протяжении всей карьеры работать в одной компании. Стабильность карьеры является эффективной стратегией избегания неопределенности.

2. Французской деловой культуре присущ высокий уровень формализации. Французская деловая культура включает всестороннее применение формальных процедур, писаных правил, схем и структур. Большое число инструкций и правил регулирует права и обязанности персонала.

3. Франция обладает значительной дистанцией власти. В организациях существует четкая иерархия, где подчиненные обычно следуют директивам руководства, а коммуникация соответствует установленным протоколам.

4. Франция считается государством индивидуалистической культуры с обширными социальными гарантиями. Работники получают значительную степень защиты законодательством, что позволяет компаниям быть более внимательными при подборе кадров.

5. Французская культура характеризуется гораздо меньшим стремлением к риску, чем английская или шведская. Менеджеры предпочитают предсказуемость и контроль, избегая авантюрных решений.

Немецкая модель менеджмента

Характерные черты немецкой модели менеджмента основаны на национальной системе профессионально-технического образования (ПТО). Немецкая система ПТО отличается вниманием к инженерному делу, техническому обучению.

Основные характеристики модели:

1. Прецизионность и эффективность: немецкие менеджеры известны своей ориентацией на точность процессов и достижение результатов с минимальными издержками.
2. Результативность: оценка деятельности основана на конкретных результатах и объективных показателях.
3. Четко определенные роли и ответственность: каждый сотрудник четко знает свои обязанности и область ответственности.
4. Ценность профессионального мастерства: компетентность и профессионализм высоко ценятся в немецкой культуре.
5. Быстрота принятия решений: немецкие организации известны своей способностью быстро принимать и внедрять решения.

Скандинавская модель менеджмента

Скандинавская модель менеджмента является одной из наиболее прогрессивных и часто цитируется как пример успешного баланса между эффективностью и качеством жизни работников. Хотя Норвегия, Швеция и Дания имеют некоторые различия в подходе, они разделяют ряд общих черт.

Три центральные характеристики скандинавского лидерства:

1. Высокая степень участия сотрудников в принятии решений: рабочие и среднее звено менеджмента активно вовлекаются в процесс принятия решений, что способствует более демократичному управлению.
2. Короткая дистанция между менеджерами и сотрудниками: Иерархия в скандинавских организациях значительно менее выраженная, чем в других культурах. Менеджеры часто работают в одном офисе со своими подчиненными и доступны для обсуждения.
3. «Свобода с ответственностью»: сотрудникам предоставляется обширное пространство для инициативы и независимой работы при условии четкого понимания ответственности.

Специфические особенности по странам.

Норвегия: демократическое лидерство с акцентом на благополучие и удовлетворенность трудом.

Швеция: лидерство, ориентированное на коучинг и развитие сотрудников. Решения часто являются результатом групповых процессов.

Дания: целевое лидерство с большей степенью делегирования полномочий. Датские менеджеры требуют от сотрудников высокой степени самостоятельности.

Главный вызов для скандинавских организаций заключается в необходимости быть одновременно эффективными и гибкими, с одной стороны, и вовлечение сотрудников в процесс принятия решений, что может быть затратным по времени, с другой.

Краткие выводы по американской и европейским моделям менеджмента

Западноевропейские и североамериканские подходы к управлению, сформировавшиеся в условиях индустриальной экономики и либеральной демократии, долгое время служили эталоном для организаций по всему миру. Однако со второй половины XX века стремительное экономическое развитие азиатских стран, в частности Японии, Южной Кореи и впоследствии Китая, продемонстрировало альтернативные модели менеджмента, которые достигали не менее впечатляющих результатов, опираясь на иные культурные, исторические и социальные основания. Если европейские и американские системы управления ставили в центр индивидуальные компетенции, рациональный анализ и формализованные процедуры, то азиатские подходы акцентировали внимание на групповой гармонии, долгосрочных отношениях и органичной интеграции организации в более широкий социально-хозяйственный контекст.

Азиатские модели менеджмента

Качественное отличие азиатских моделей менеджмента обусловлено несколькими факторами.

Во-первых, они развивались в условиях конфуцианской, буддийской и других восточных философских традиций, которые кардинально отличаются от западного рационализма и индивидуализма.

Во-вторых, азиатские страны, ускоренно преодолевая отставание в развитии, вынуждены были выработать собственные, нередко нетрадиционные управленческие решения, адаптированные к местным условиям и национальным особенностям.

В-третьих, сильное влияние государства, семейных кланов, торговых и финансовых сетей создавало совершенно иную экосистему функционирования предприятий, требующую специфических управленческих подходов.

Японская модель менеджмента

Японский менеджмент, основанный на коллективизме и гармонии, использует морально-психологические рычаги воздействия на личность. Прежде всего, это чувство долга перед коллективом [15].

Вознаграждение выдается за полезное предложение, за спасение жизни при авариях, за отличный результат в учебных курсах, за отличное выполнение обязанностей и за преданность своему делу как образец для коллег. Наказание делится на выговор, штрафы и увольнение. Увольнение допускается в случаях воровства, принятия взяток, саботажа, жестокости и преднамеренного неповиновения инструкции.

При управлении производственным процессом главная забота менеджмента — получение точных данных о качестве. Личная гордость руководителя заключается в закреплении усилий по контролю за качеством и, в итоге, в работе порученного ему участка производства с наивысшим качеством [8].

Процесс обучения в учебных центрах организаций направлен не только на то, чтобы дать персоналу теоретические знания, но, прежде всего, на то, чтобы развить его практические навыки. Обучение, как правило, проводится во внерабочее время и обязательно включает цикл в течение шести-восьми недель.

Важным элементом процесса обучения является система аттестаций. Обязательная аттестация проводится не только после завершения процесса обучения, но и периодически для всех без исключения сотрудников, включая менеджеров. Ее периодичность зависит от категории сотрудников и проводится руководством соответствующих подразделений с привлечением ведущих специалистов. Некоторые категории сотрудников проходят государственную аттестацию. Успешная сдача государственного экзамена предполагает повышение зарплаты.

Относительно слабо выраженная дифференцированность заработной платы в Японии предотвращает возникновение негативных эмоций среди работников. Оплата по старшинству теснейшим образом связана с системой должностного продвижения по старшинству, или, как ее еще именуют, «системой сеньоризма».

Суть системы состоит в том, что при выборе кандидата на выдвижение определяющими критериями являются возраст и стаж. Хотя должные способности людей отдается, и способности с течением времени все больше принимаются в расчет, ориентация на возраст и стаж крайне медленно уступает свои позиции.

Преимущества «системы сеньоризма» [1]:

- Она ослабляет конкуренцию между отдельными работниками за освобождающиеся вакансии, что способствует сотрудничеству.
- Она отвечает бытующим в Японии представлениям об особой ценности работников, обогащенных производственным опытом, навыками.
- Она поддерживает господствующий в Японии принцип: «каждый в свое время займет соответствующее положение».

Ключевые особенности японского менеджмента:

1. Коллективное принятие решения: Процесс коллективного принятия решения, согласно системе, предусматривает, что ответственность за принятие решения размыта между участниками процесса. Если нет полного единодушия, то решение не принимается. Система включает несколько этапов:

- неформальные встречи для обсуждения идеи и построения консенсуса;

- формальный письменный документ с предложением, циркулирующий через организацию;

- каждый уровень иерархии проверяет документ и ставит печать для согласия;

- Президент компании дает финальное одобрение уже принятого на основе консенсуса решения.

2. Система пожизненного найма: это одна из отличительных черт японской модели менеджмента. Человек, перешедший в другую компанию, лишается трудового стажа и начинает все сначала. Такие гарантии ведут к стабильности трудовых ресурсов и уменьшают текучесть кадров.

Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих; она укрепляет чувство корпоративной общности и гармонизирует отношения рядовых сотрудников с руководством. Освободившись от давящей угрозы увольнения и имея реальную возможность для продвижения по вертикали, рабочие получают мотивацию для укрепления чувства общности с компанией.

3. Управленческий контроль качества: управленческий контроль над выполнением поставленных задач осуществляется не путем принятия определенных директив, а путем оказания помощи и выявления слабых звеньев в производственном процессе. Слово «контроль» связано не с моделью «выявление-наказание», а с моделью «проверка-помощь». Для сохранения дисциплины и улучшения качества работы японский менеджмент больше полагается на вознаграждение, чем на наказание.

4. Постоянное присутствие руководства на производстве: чтобы быстро справиться с затруднениями и содействовать решению проблем по мере их возникновения, японцы часто размещают управляющий персонал прямо в производственных помещениях. По мере разрешения каждой проблемы вносятся небольшие нововведения, что приводит к накоплению дополнительных новшеств.

В Японии для содействия дополнительным нововведениям широко используется система новаторских предложений (suggestion system) и кружки качества (quality circles), которые позволяют рядовым сотрудникам активно участвовать в улучшении производственных процессов.

Китайская модель менеджмента

Китайское управление характеризуется доминированием семейных предприятий. В китайском деловом мире господство принадлежит мелким и средним компаниям, которые специализируются на производстве какого-то одного вида продукции или оказании узкого спектра услуг [16].

В китайскую модель менеджмента принято включать следующие характеристики:

1. Личное доверие и личные связи: основу деловых отношений составляют личные связи, часто основанные на семейных и социальных сетях.

2. Деловая репутация: в отличие от западной модели с ее акцентом на контрактах, в Китае репутация человека и его личные связи часто имеют большее значение.

3. Авторитарное и жесткое управление одним начальником: ключевые позиции обычно занимают члены семьи или близкие доверенные лица.

4. Бдительный контроль за подчиненными: система контроля в китайских предприятиях отличается жесткостью, особенно от имеющих семейные связи менеджеров.

5. Мастерство как идеал. Одной из главных особенностей китайского менеджмента является виртуозное мастерство работника, которое он

вырабатывает с помощью многолетних практик. Именно так выглядит общий идеал человеческой практики в китайской цивилизации, где знание и умение совершенствуются через долгий опыт.

В западной концепции управления центральное место отводится обеспечению лояльности работника своей компании. Китайский опыт, в свою очередь, свидетельствует о прямо противоположном подходе.

Западная система исходит из необходимости децентрализации управления, когда важные блоки функций делегируются менеджерам среднего и низшего звена. Китайский вариант исходит из обратного подхода: чем важнее задача, тем меньше следует делегировать полномочия по ее реализации.

Западные специалисты полагают, что в современных условиях раз в пять лет фирме следует обновлять руководство, особенно его верхний эшелон, чтобы вдохнуть новые идеи. В практике китайского менеджмента практикуется прямо противоположный подход, согласно которому возраст рассматривается как символ мудрости и ума предпринимателя, стоящего во главе дела [19].

Южнокорейская модель менеджмента

Южнокорейская модель менеджмента неразрывно связана с системой чеболей — крупных семейных конгломератов, доминирующих в экономике страны.

Система чеболей была во многом сформирована под влиянием конфуцианской философии, которая наследуется в Корее на протяжении веков.

Основные управленческие позиции в чеболях обычно заполняются членами семьи главы группы. Эта патерналистическая структура создает иерархию, где отношения определяются как "вертикальные" и подчинены авторитету.

Конфуцианская система ценностей находит свое выражение в корпоративной культуре через:

— Иерархическое подчинение: подчиненные принимают и ожидают неравномерного распределения власти.

— Лояльность организации: стимулируется долгосрочная приверженность фирме.

— Уважение к возрасту и стажу: возраст и опыт, как в японской системе, определяют положение и влияние в организации.

— Забота: руководители рассматривают себя как «отцы» организации, которые должны заботиться о своих подчиненных («детях»).

Сингапурская модель менеджмента

Сингапур как многокультурное государство, объединяющее влияние китайской, малайской, индийской и западной культур, разработал уникальную модель менеджмента, которая сочетает традиционные азиатские ценности с современной эффективностью.

Основные характеристики

1. Формальность: бизнес в Сингапуре носит формальный характер с обычным соблюдением строгих правил протокола. Четкость в коммуникации и следование установленным процедурам ценятся высоко.

2. Коллективизм: группа (компания или отдел) считается более важной, чем отдельный человек. Сотрудников поощряют к работе в команде для достижения общих целей, хотя индивидуальное исполнение также признается.

3. Иерархия: люди соблюдают строгий порядок подчинения, который исполняется с обеих сторон.

4. Управленческий патернализм: менеджеры могут продемонстрировать заботу о сотрудниках, выходящую за рамки рабочего места. Это может включать участие в их семьях, жилье, здоровье и других практических жизненных вопросах.

5. Стиль принятия решений: следуя иерархии, менеджер выше подчиненных, и все решения принимаются либо авторитарно одним лицом, либо в кругу высокопоставленных лиц. Подчиненные не задают вопросы

своему руководителю, поскольку это будет означать, что тот плохо объяснил, что было необходимо. Подчиненные будут опрашивать других сотрудников и придут к групповому консенсусу относительно того, что следует делать и как это должно быть выполнено.

6. Документирование инструкций: поскольку задавать вопросы не является частью корпоративной культуры, менеджеры тратят много времени на написание детальных инструкций, которые гарантируют, что каждый поймет, что от них требуется.

7. Уважение: к начальникам относятся с таким же уважением, как к родителям, что отражает конфуцианское влияние на культуру.

Индийская модель менеджмента

Индийская модель менеджмента характеризуется глубокой иерархичностью, проистекающей из исторических, религиозных и культурных традиций.

По культурным измерениям Г. Хофстеде, Индия находится среди стран с наиболее высокой дистанцией власти. Это означает:

- четкая иерархия в организациях, где вся власть и авторитет сосредоточены на верхних уровнях;
- работники ожидают и приемлют неравномерное распределение власти;
- решения принимаются исключительно высшим руководством без консультации с подчиненными;
- даже менеджеры среднего звена часто нуждаются в одобрении высшего руководства перед принятием решений.

Несмотря на высокую иерархию, Индия классифицируется как коллективистская культура. Это означает, что:

- семья находится в центре индийского общества, которое во многом патриархально;
- первичная лояльность часто лежит с семьей, а не с организацией;

— в деловых организациях ценится командная работа и групповые достижения.

Традиционная иерархическая социальная структура Индии, уходящая корнями в индуистские верования и закрепляемая кастовой системой, делает акцент на уважении к старшим, учителям и начальникам. В современных организациях это выражается в:

- признании опыта и возраста как символов мудрости;
- важности образования и квалификации при карьерном продвижении;
- уважительном отношении к высшему руководству.

Таким образом, обращение к азиатским моделям менеджмента предполагает не простое заимствование отдельных техник, а глубокое понимание принципиально иной логики организационного поведения. Японская система с ее акцентом на качество, консенсус и пожизненную занятость; южнокорейская модель, сочетающая корпоративный патернализм с динамичной инновационностью; китайская практика, балансирующая между государственным контролем и предпринимательской инициативой; сингапурский прагматизм, успешно синтезирующий восточные и западные подходы — каждая из этих систем заслуживает отдельного внимательного анализа. Их изучение не только обогащает представление о многообразии управленческих парадигм, но и открывает новые возможности для международных организаций, стремящихся работать в контексте глобализированной экономики.

Национальные модели менеджмента отражают глубокие культурные, исторические и социальные особенности каждого общества. Глобализация и развитие международного бизнеса привели к определенной конвергенции управленческих практик, однако культурные различия остаются существенными. Менеджеры, работающие в международном контексте, должны проявлять культурную чувствительность и адаптивность.

Наиболее успешные организации часто комбинируют лучшие практики различных моделей, адаптируя их к своему культурному и организационному контексту.

2.3. Особенности российского менеджмента

Изучение американской, западноевропейской и азиатских моделей менеджмента демонстрирует, что каждая национальная система управления является продуктом уникального сочетания исторических, культурных, экономических и политических факторов.

Возникает закономерный вопрос: обладает ли Россия собственной моделью менеджмента, и если да, то в чем состоит ее специфика в сравнении с рассмотренными выше подходами? Ответ на этот вопрос требует понимания того, что российская управленческая практика развивалась под влиянием сложного переплетения древних традиций, имперского наследия, советского опыта и современных процессов глобализации — синтеза, который не может быть сведен ни к чистому «заимствованию» западных методов, ни к механическому копированию азиатских подходов.

Российская модель менеджмента формировалась в принципиально иных исторических условиях, нежели ее западные и восточные аналоги. Советский период создал специфическую управленческую культуру, характеризовавшуюся централизованным планированием, государственным контролем производства, идеологической унификацией и патерналистским отношением к работникам. Хотя официальная советская система во многом расходилась с декларируемыми принципами, она укоренила в российском менеджменте привычку к сильной иерархии, ориентацию на выполнение плана любой ценой и определенный скептицизм к формальным процедурам в пользу личных связей и неформальных договоренностей. Переход к рыночной экономике в 1990-е годы не привел к полной замене этих установок, а скорее создал гибридную ситуацию, в которой формально заимствованные западные

управленческие инструменты часто функционируют в контексте традиционных российских практик личного влияния, патронажа и централизованного принятия решений.

Кроме того, геополитическое положение России, ее ресурсная база, масштабы территории и многонациональный состав населения обусловили специфические вызовы для управления организациями. В условиях нестабильности макроэкономической среды, волатильности законодательства и необходимости адаптации к санкционному давлению российские компании вынуждены были выработать собственные стратегии выживания и развития, которые нередко сочетают элементы долгосрочного стратегического мышления с оперативной гибкостью и готовностью к быстрым изменениям. Персональная ответственность руководителя, активная роль государства в определении приоритетов развития и ориентация на построение устойчивых деловых сетей образуют ядро российской управленческой практики.

Таким образом, российская модель менеджмента представляет собой не отсталый вариант западного управления и не адаптацию азиатских подходов, а самостоятельную систему, несущую на себе отпечаток российской истории, культуры и современных экономических реалий. Понимание ее особенностей критически важно, как для российских руководителей, стремящихся эффективно управлять отечественными организациями, так и для иностранных специалистов, работающих в российском контексте. Далее мы детально рассмотрим ключевые характеристики российской модели менеджмента, ее сильные стороны и вызовы, а также пути возможной модернизации в условиях быстро меняющейся глобальной экономики.

История российского менеджмента тесно переплетена с политическими и экономическими трансформациями страны. От петровских мануфактур до советских систем управления качеством и современного адаптивного лидерства, каждый период оставил отпечаток на национальном стиле управления.

Петровская эпоха: Истоки управления производством (XVIII век)

Петр I инициировал масштабные экономические реформы, которые заложили основу российской промышленности и управленческих традиций. Эти реформы были направлены на приведение России на уровень экономического развития европейских держав и создание мощной промышленной базы для поддержки военной мощи государства. Рост фабрик и заводов был поистине впечатляющим. К концу XVII века в России существовало примерно 20 мануфактур. За период правления Петра I (1700-1725), число предприятий выросло экспоненциально. К 1725 году существовало свыше 200 предприятий, из которых 18% были текстильными, 31% — металлургическими. Почти все они были основаны в период правления Петра, причем примерно половину создало государство.

Петр I развил управленческую модель, которая характеризовалась активным государственным участием в экономике, но одновременно с строгим контролем над предпринимателями.

Государственная поддержка предпринимателей включала:

- предоставление свободных земель для строительства фабрик;
- финансирование подготовки рабочей силы;
- транспортировку оборудования на предприятия;
- найм иностранных специалистов;
- предоставление привилегий отечественным предпринимателям (право использовать крестьян в качестве рабочей силы, право владения землей).

Эта модель государственного руководства с личным надзором главы государства, характеризующаяся сочетанием поддержки и контроля, во многом сформировала долгосрочные черты российского менеджмента: централизованное управление, государственное участие и авторитарный стиль лидерства.

Советский период: научные подходы к управлению качеством (1930-1980гг.)

В 1930–40-е годы требования, предъявляемые к продукции военного назначения, привели в СССР к развитию управления качеством и внедрению методов его обеспечения. Советский период принес две значительные инновации: во-первых, теоретические методы оптимизации (линейное программирование), разработанные академическими школами, и, во-вторых, практические системы управления качеством, созданные на передовых предприятиях.

Одним из наиболее значительных достижений в области экономико-математических исследований было открытие Леонидом Витальевичем Канторовичем (1912–1986гг.) метода линейного программирования.

В 1938 году Л.В.Канторовичу поступила практическая задача: руководство фанерного предприятия попросило разработать метод распределения ресурсов, чтобы максимально эффективно использовать оборудование. Перед молодым ученым стояла задача оптимизации производства фанеры: как распределить пять станков и восемь видов сырья так, чтобы максимизировать выпуск продукции?

Л.В.Канторович понял, что эта задача типична для большинства предприятий. Он модифицировал метод разрешающих множителей Лагранжа и разработал систему для решения задач оптимизации при ограниченных ресурсах. Полученные результаты Канторович описал в 1939 году в работе «Математические методы организации и планирования производства». Он выявил двойственные оценки в задачах линейного программирования, показав, что система оптимальных цен соответствует оптимальному плану распределения ресурсов.

Значимость этого метода была признана мировым сообществом: в 1975 году Леонид Канторович вместе с Тьяллингом Купмансом получил Нобелевскую премию по экономике «за вклад в теорию оптимального распределения ресурсов». На церемонии вручения представитель Шведской

королевской академии наук отметил: «Основные экономические проблемы могут изучаться в научном плане, независимо от политической организации общества, в котором они исследуются».

Комплексные системы управления качеством (1955-1970гг.) [13]

Однако наиболее ощутимый вклад советского менеджмента в практику управления организациями связан с разработкой комплексных систем управления качеством. Передовые советские предприятия разработали четыре основные системы, каждая из которых вносила свой вклад в эволюцию управленческой мысли: БИП, КАНАРСПИ, НОРМ и КСУКП (1955-1970 гг.).

Система БИП была разработана и внедрена в 1955 году на Саратовском авиационном заводе как начало системного подхода к управлению качеством продукции в Советском Союзе.

Главной новизной системы БИП было то, что она позволяла проводить количественную оценку качества труда отдельного исполнителя и коллективов подразделений. Оценка качества труда проводилась на основе показателя сдачи продукции ОТК (отделом технического контроля) с первого предъявления.

По состоянию на время последующих аналитических работ, система БИП была внедрена на 60 000 предприятий, что было значительно больше, чем число предприятий, внедривших более поздние системы.

С 1962 года подобные системы начали внедряться в ГДР и ПНР, а также в США, ФРГ, Японии и других странах. В зарубежных программах система БИП воплотилась в программы «ноль дефектов».

Система работала по принципу «есть дефект – нет дефекта», не учитывая многообразие недостатков и различную степень их влияния на качество выпускаемой предприятием продукции.

Система КАНАРСПИ была разработана и впервые внедрена на машиностроительных предприятиях города Горького (современный Нижний Новгород) в 1957-1958 годах.

В отличие от БИП, сконцентрированной на производстве, КАНАРСПИ сделала упор на повышение надежности изделий за счет улучшения технической подготовки производства, работы конструкторских бюро (КБ) и технологов. Это было обусловлено наблюдением, что на долю КБ и технологов приходилось 60-85% дефектов, обнаруживаемых при эксплуатации продукции.

Система НОРМ (Надежность, Ориентирование, Ресурс - модификация) интегрировала в себе два вышеперечисленных подхода: на стадии производства система НОРМ включала в себя положения систем БИП, на стадии проектирования – основные положения системы КАНАРСПИ.

КСУКП – совокупность мероприятий, методов и средств, при помощи которых целенаправленно устанавливается, обеспечивается и поддерживается на основных стадиях жизненного цикла (планирование, разработка, производство, эксплуатация или потребление) уровень качества продукции, соответствующий потребностям национального хозяйства и населения.

На базе КСУКП была создана и проверена на практике новая комплексная система под названием «Комплексная система управления качеством продукции и эффективным использованием ресурсов» (КСУКП и ЭИР), которая обеспечила оптимально сбалансированными качественными и количественными показателями всю хозяйственную деятельность предприятия и социальное развитие коллектива. Система организовывала сквозное управление качеством продукции путем охвата всех стадий ее жизненного цикла – от проектирования до эксплуатации. Такой подход отвечал требованиям основных положений перестройки управления экономикой [13].

Советский опыт разработки систем управления качеством оказал значительное влияние на мировую практику управления. Принципы БИП легли в основу международных стандартов и программ улучшения качества. Идея комплексного управления качеством на всех этапах жизненного цикла продукции впоследствии получила развитие в современных системах управления качеством ISO.

Современный российский менеджмент: формирование и противоречия

Современный российский менеджмент формируется под влиянием множества факторов: исторического наследия, национального менталитета, особенностей экономического развития и геополитической ситуации. Исследователи выделяют следующие национальные черты:

1. Дуальность менталитета: от Азии Россия впитала форму группового мышления, а от Европы — индивидуализм. Эта двойственность проявляется в структурах управления, где сочетаются централизация и попытки развития местной инициативы.

2. Переход от жесткого к гибкому управлению: специфической чертой российского менеджмента должна стать опора на трудолюбие работника, ориентация на старательность и пунктуальность. Стратегическая перспектива российского менеджмента — движение к более мягкому по форме, но эффективному по содержанию управлению. Сегодня жесткость управления является необходимой, но вынужденной мерой, вызванной экономическими вызовами и необходимостью быстрого достижения результатов в условиях кризиса. Однако долгосрочная цель – развитие управления, которое будет эффективно, но при этом будет уважать человеческое достоинство и потребность сотрудников в осмысленности работы.

3. Противоречивость и осмотрительность: классические для национального менталитета черты — противоречивость, осторожность, осмотрительность — проявляются в антикризисной ориентации менеджмента. Характерной чертой современного российского менеджмента является его антикризисный характер. Поскольку менеджмент в России только формируется, он адаптирован к решению текущих проблем, чем к долгосрочному стратегическому планированию.

4. Иерархичность и авторитаризм: в российских компаниях стиль руководства почти всегда жесткий и авторитарный. Российские компании ценят работоспособность, умение найти подход к различным людям и

сообразительность. Руководители ожидают четкого подчинения и личной лояльности. Коллективное мышление и корпоративный дух только начинают внедряться в работу компаний. Однако следует отметить, что молодое поколение менеджеров, особенно в крупных международных компаниях и технологических фирмах, начинает экспериментировать с более коллегиальными стилями управления.

Направления развития российского менеджмента

1. Развитие адаптивного лидерства: менеджеры должны быть готовы действовать в условиях высокой неопределенности, быстро учиться и адаптироваться. Адаптивное лидерство предполагает способность: быстро реагировать на изменения, принимать решения в условиях недостаточной информации, поддерживать команду в стрессовых ситуациях, непрерывно учиться и совершенствоваться.

2. Интеграция российских и международных практик: вместо выбора между западной и азиатской моделями, российский менеджмент должен развить синтетический подход, опираясь на историческое наследие и современные стандарты. Это может включать: сохранение сильного лидерства и четкой иерархии (традиция), внедрение систем участия сотрудников в принятии решений (западная практика), развитие долгосрочных отношений с ключевыми стейкхолдерами (восточная практика), упор на качество и ответственность (советское наследие)

3. Цифровизация управления: внедрение ИИ, аналитики и цифровых инструментов должно оставлять человека в центре принятия решений, поддерживая, а не заменяя его.

По состоянию на 2024-2025 годы российские компании часто опережают мировые аналоги в цифровой зрелости. Однако необходимо обеспечить, чтобы цифровизация приводила к улучшению работы людей, а не к их вытеснению. Ключевые компетенции менеджеров: умение работать с данными и аналитикой, понимание возможностей и ограничений ИИ, способность

интегрировать цифровые инструменты в управленческие процессы, этическое использование технологий

4. Развитие человеческого капитала: борьба с кадровым голодом требует не только увеличения заработной платы, но и создания среды, где люди хотят работать, развиваться и вносить вклад. Это включает: инвестиции в обучение и профессиональное развитие; создание карьерных путей развития; признание и вознаграждение вклада сотрудников; развитие корпоративной культуры, основанной на уважении и справедливости

5. Устойчивость и ответственность: развитие систем управления, ориентированных на долгосрочное процветание организации и ее социальной ответственности, а не только на краткосрочные результаты.

Современный российский менеджер должен одновременно быть: крепким администратором (наследие авторитаризма), ответственным за качество (наследие советских систем), адаптивным лидером (требование времени), мотиватором своей команды (требование рынка труда), носителем этических норм (требование ответственного бизнеса).

Будущее российского менеджмента зависит от того, насколько успешно отечественные организации смогут интегрировать исторический опыт, национальные ценности и современные требования, создав систему управления, которая одновременно уважает российские традиции, опирается на мировые стандарты и остается гибкой перед лицом будущих вызовов.

ВОПРОСЫ К РАЗДЕЛУ

1. Предложите альтернативный или дополненный методологический подход для анализа национальных моделей менеджмента в XXI веке, который бы: учитывал динамику культурных изменений, различал субкультуры внутри стран (региональные, поколенческие различия), включал влияние цифровизации и социальных сетей

2. Проанализируйте три-четыре конкретные управленческие практики, которые часто заимствуют российские компании из других национальных

моделей: для каждой практики определите, почему она может или не может работать в российском контексте. Предложите адаптированный вариант, который сохранил бы суть практики, но учитывал бы российские культурные особенности.

3. Предложите проект гибридной системы управления качеством для современной российской промышленной компании, которая бы синтезировала: принципы советских систем (ответственность, целостный подход), элементы стандартов (документирование, стандартизация), цифровые инструменты и аналитику.

4. Определите, какие пять управленческих навыков (компетенций) необходимо развить российскому менеджеру, чтобы эффективно работать в условиях противоречий, обозначенных в учебном пособии.

5. Проведите оценку собственного менеджерского стиля и разработайте трехлетний план развития как менеджера, включающий: 1. Пять ключевых компетенций для развития. 2. Конкретные действия и методы обучения (курсы, чтение, наставничество, практический опыт). 3. Временную шкалу развития. 4. Показатели прогресса. 5. Роль теоретического знания (из этой главы и других источников) в вашем развитии.

3. СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

3.1. Система сбалансированных показателей

Сбалансированная система показателей (ССП, или Balanced Scorecard) — это стратегический инструмент управления, который связывает финансовые и нефинансовые показатели для оценки эффективности организации, а также позволяет увязать долгосрочную стратегию с операционной деятельностью, превратив видение в четкий план с измеримыми целями. Она охватывает четыре ключевые перспективы — финансовую, клиентскую, внутренних процессов и обучения/развития персонала — обеспечивая комплексный контроль за реализацией стратегии.

Другими словами, СПП — управленческая модель, которая позволяет оценивать эффективность организации по четырем взаимосвязанным ключевым направлениям (перспективам), выходящим за рамки чистой прибыли.

Суть BSC заключается в объединении финансовых показателей с операционными драйверами будущего успеха: удовлетворенностью клиентов, эффективностью внутренних процессов и потенциалом команды. СПП в бизнесе трансформирует стратегические абстракции в конкретные измеримые цели и показатели (KPI), понятные на всех уровнях.

Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) была разработана Робертом Капланом и Дэвидом Нортером в конце XX века [12]. Она возникла в условиях быстрых перемен и глобализации, когда традиционные методы оценки эффективности организаций оказались недостаточными.

Карта BSC является центральным элементом BSC модели, визуализируя стратегию через причинно-следственные связи целей четырех ключевых

перспектив. Последовательное достижение целей в одной перспективе обеспечивает основу для успеха в следующей.

Основные компоненты BSC:

1. Финансовая перспектива. Оценка финансового состояния компании через доходность, рентабельность и эффективность вложений капитала.
2. Клиентская перспектива. Анализ удовлетворенности клиентов, доли рынка, уровня сервиса и востребованности продукции.
3. Перспектива внутренних процессов. Оптимизация производственных операций, обеспечение качества, своевременность поставок и минимизация потерь.
4. Обучение и развитие персонала. Повышение квалификации сотрудников, формирование культуры постоянного совершенствования и повышение конкурентоспособности.

Особенности BSC:

- Стратегичность: тесно связана с общей стратегией компании, обеспечивая прозрачность целей и их достижимость.
- Балансировка: сочетание финансовых и нефинансовых показателей, обеспечивающих комплексный взгляд на эффективность бизнеса.
- Связь верхнего и нижнего уровней: декомпозиция общих целей на конкретные KPI для каждого отдела и сотрудника.

Взаимосвязь элементов ССП представлена на рис 3.1.



Рис. 3.1.1 Элементы системы сбалансированных показателей

5 принципов системы сбалансированных показателей:

1. Руководство изменениями должно осуществляться топ-менеджментом.
2. Превращение стратегии в непрерывный процесс.
3. Вовлечение каждого сотрудника в реализацию стратегии через ежедневные функциональные обязанности.
4. Реорганизация фирмы для реализации стратегии.
5. Доведение стратегии до каждого члена команды.

KPI в системе BSC:

KPI (Key Performance Indicators) — это ключевые показатели эффективности, которые помогают измерять прогресс в достижении стратегических целей. В рамках BSC KPI могут быть как финансовыми, так и нефинансовыми, и они должны быть увязаны с каждой из четырех перспектив. Примеры показателей KPI представлены в таблице 3.1.1

Таблица 3.1.1

Примеры показателей KPI

Финансовые индикаторы	Индикаторы по клиентам	Индикаторы процессов	Индикаторы обучения и роста
Совокупные активы или совокупные активы/на сотрудника (руб.)	Количество клиентов	Своевременная доставка (%)	Текущая текучесть кадров
Доходы к совокупным активам (%)	Доля рынка (%)	Улучшение производительности (%)	Время на обучение
Доходы на сотрудника (руб.)	Средний оборот/клиента (%)	Административные расходы (руб.)	Среднее время отсутствия
Доходы от новых продуктов/клиентов	Среднее время, затраченной на взаимоотношения с клиентом	Оборачиваемость складских запасов	Ежегодные затраты на обучение сотрудника (руб.)
Прибыль/к совокупным активам или Прибыль/сотрудники (%)	Индекс лояльности клиентов или Индекс удовлетворенности клиентов (%)	Время подготовки производства	Индекс удовлетворенности сотрудников (%)
Коэффициент прибыли (%)		Стоимость административных ошибок (руб.)	

Связь стратегии с КРІ является одним из ключевых аспектов системы сбалансированных показателей. Стратегия компании определяет ее долгосрочные цели и направления развития, а КРІ служат инструментами для измерения прогресса в достижении этих целей. Вот как это работает:

1. Определение стратегических целей

Стратегия компании формулируется на основе миссии, видения и долгосрочных целей. Эти цели могут включать финансовые показатели (например, увеличение прибыли), клиентские (например, повышение удовлетворенности клиентов), внутренние процессы (например, улучшение качества продукции) и развитие персонала (например, снижение текучести кадров).

2. Декомпозиция целей

Стратегические цели разбиваются на более конкретные задачи, которые могут быть измерены с помощью КРІ. Например, если стратегической целью является увеличение доли рынка, КРІ могут включать количество новых клиентов, средний чек на клиента и индекс удовлетворенности клиентов.

3. Создание КРІ

Для каждой стратегической цели разрабатываются конкретные КРІ, которые отражают прогресс в ее достижении. КРІ должны быть измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными по времени (SMART).

4. Увязка КРІ с стратегией

КРІ должны быть увязаны с общими стратегическими целями компании. Это обеспечивает, что действия на всех уровнях организации направлены на достижение общих целей.

5. Мониторинг и коррекция

Регулярный мониторинг КРІ позволяет оценить, насколько компания близка к достижению своих стратегических целей. В случае необходимости КРІ могут быть скорректированы для улучшения результатов.

Внедрение ССП представляет собой последовательный процесс изменения системы управления, требующий методичного подхода.

Рассмотрим поэтапно процесс внедрения BSC:

Этап 1. Определение миссии и видения компании:

- Формулирование долгосрочных целей и ценностей компании.
- Определение ключевых направлений развития и стратегических приоритетов.

Этап 2. Декомпозиция стратегических целей:

- Разделение общих целей на конкретные задачи по четырем перспективам BSC (финансы, клиенты, процессы, персонал).
- Определение ключевых показателей (KPI) для каждой перспективы.

Этап 3. Создание KPI:

- Разработка конкретных KPI для каждого отдела и сотрудника.
- Увязка KPI с общими стратегическими целями компании.

Этап 4. Регулярная оценка и коррекция:

- Мониторинг выполнения KPI и оценка их соответствия стратегическим целям.
- Коррекция KPI в зависимости от изменений во внешней и внутренней среде компании.

Этап 5. Обучение и вовлечение персонала:

- Проведение тренингов и семинаров для сотрудников, чтобы они понимали суть BSC и свою роль в достижении стратегических целей.
- Вовлечение сотрудников в процесс постановки и достижения KPI.

Этап 6. Контроль и обратная связь:

- Регулярное проведение встреч для обсуждения прогресса и выявления проблем.
- Создание системы обратной связи для корректировки стратегии и KPI.

Таким образом, BSC обеспечивает целостный подход к управлению компанией, направленный на эффективное использование ресурсов и устойчивое развитие. Использование BSC позволяет организациям лучше

адаптироваться к изменениям внешней среды, снижать риски и достигать поставленных целей. ССП имеет свои сильные и слабые стороны.

Преимущества:

— Помогает сконцентрировать ресурсы и усилия всей организации на достижении стратегических целей.

— Обеспечивает комплексный взгляд на компанию, предотвращая перекосы в развитии.

— Делает стратегию понятной на всех уровнях, улучшает коммуникацию между подразделениями.

— Позволяет объективно оценивать прогресс в реализации стратегии.

— Согласовывает цели разных подразделений, способствуя их совместной работе.

— Обеспечивает понимание того, как ежедневные задачи способствуют достижению глобальных целей.

Недостатки и риски:

— Сложность и ресурсоемкость внедрения. Нужна зрелость управленческих процессов.

— ССП не работает, если у компании нет внятной, сформулированной стратегии.

— Сложность выбора KPI. Выбор нерелевантных или несбалансированных показателей может исказить картину и привести к неверным решениям.

— Если система воспринимается как инструмент тотального контроля, а не помощи в развитии, или если цели кажутся недостижимыми, это может демотивировать сотрудников.

Внедрение ССП позволяет достичь общего согласия и понимания относительно стратегии, концентрации усилий, развития лидерства, распространения стратегии, обучения и развития персонала, постановки

стратегических задач, соотнесения соответствия и соотношения планов с инвестициями, создать систему обратной связи.

ССП позволяет обеспечить систему контроллинга в сегментах системы сбалансированных показателей системы оперативного контроллинга

3.2. Концепция бережливого производства (Lean Production)

Бережливое производство (Lean Production, Lean) — это философия и система управления, направленная на создание максимальной ценности для конечного потребителя при минимальных затратах ресурсов. В ее основе лежит постоянное выявление и устранение всех видов потерь на всех этапах жизненного цикла продукта (от разработки до поставки). Система бережливого производства трансформирует организацию, делает процессы прозрачными, а каждого сотрудника — активным участником непрерывного совершенствования (Тайити Оно).

Ключевая задача бережливого производства — обеспечение плавного, безостановочного потока создания ценности. Все действия в компании делятся на две категории: те, которые увеличивают ценность продукта в глазах потребителя, и те, которые ее не добавляют. Задача менеджмента — последовательно устранять последние.

Исторический контекст концепции

Концепция бережливого производства прошла несколько ключевых этапов:

1. Предпосылки появились уже в системе, созданной Генри Фордом (начало XX в.). Форд создал первую в мире интегрированную производственную систему, основанную на конвейерной сборке, стандартизации и снижении затрат. Однако система Форда была ориентирована на массовое производство ограниченной номенклатуры и оказалась негибкой.

2. Разработка Производственной системы Toyota (TPS) (1950-е гг.). Столкнувшись с послевоенными ограничениями и малым, но разнообразным рынком, инженеры Toyota (в первую очередь Тайити Оно и Эйдзи Тойода) переосмыслили подход Форда. Они сместили фокус с оптимизации отдельных операций на управление сквозным потоком и устранение потерь, создав основу современной системы Lean.

3. Глобализация и концептуализация (1980-90-е гг.). Термин «Lean Production» был введен в книге «Машина, которая изменила мир» (1990). Идеи TPS стали изучаться и адаптироваться по всему миру, выйдя за рамки автомобилестроения в сферу услуг, здравоохранение, IT и государственное управление.

4. Внедрение в России (с 2000-х гг.). Активное распространение Lean в России началось с середины 2000-х годов, прежде всего на крупных промышленных предприятиях, и постепенно охватило другие секторы экономики.

Концептуальные основы: «Три М» и виды потерь

Фундаментом философии Lean является борьба с тремя взаимосвязанными проблемами, известными как «Три М» (Muri, Mura, Muda) [2].

— Мури (Muri) — перегрузка. Напряжение, возникающее при работе людей или оборудования на пределе или сверх их возможностей. Мури ведет к усталости, ошибкам, авариям и быстрому износу.

— Мура (Mura) — неравномерность. Нестабильность и колебания в производственном графике, загрузке или качестве. Мура вызывает «рваный» ритм работы, создавая то простои, то авралы.

— Muda (Muda) — потери. Любая деятельность, потребляющая ресурсы, но не создающая ценности для потребителя. Устранение Muda — прямая и наиболее очевидная задача Lean.

«Муда» детализируется в следующих восьми видах потерь, систематизированных Тайити Оно (7 видов потерь) и дополненных позднее Джефффри Лайкером (+ 1 вид потерь):

1. Перепроизводство. Производство продукции раньше или в больших объемах, чем требуется следующему процессу или клиенту. Считается наихудшим видом потерь, так как порождает все остальные.

2. Запасы. Излишки сырья, незавершенного производства или готовой продукции, связывающие капитал и скрывающие проблемы (например, с качеством или оборудованием).

3. Излишняя транспортировка. Ненужное перемещение материалов или продукции, увеличивающее время цикла и риск повреждений.

4. Лишние движения. Неэффективные перемещения людей, ведущие к потере времени и увеличению утомляемости.

5. Ожидание. Простой людей или оборудования в ожидании работы, информации, материалов.

6. Излишняя обработка. Выполнение операций, не нужных потребителю (например, из-за плохого дизайна или использования неподходящего инструмента).

7. Дефекты (Брак). Производство бракованной продукции, требующее затрат на переделку, утилизацию или компенсации.

8. Нереализованный творческий потенциал сотрудников. Потеря времени, идей, навыков и возможностей для улучшений из-за отсутствия вовлеченности персонала.



Рис. 3.2.1. Восемь основных видов потерь (Muda) в концепции Lean

Принципы, цели и инструментарий

Внедрение Lean основывается на пяти ключевых принципах, которые формируют последовательность действий для преобразования компании.

Пять принципов Lean:

1. Определить ценность. Точно понять, что составляет ценность продукта или услуги с точки зрения конечного потребителя.
2. Выявить поток создания ценности. Описать и проанализировать все действия, необходимые для производства продукта, чтобы выделить добавляющие и не добавляющие ценность шаги.
3. Организовать непрерывный поток. Перестроить процесс так, чтобы этапы создания ценности протекали непрерывно, без остановок и возвратов.
4. Внедрить систему «Вытягивания». Производить только то, что требуется следующему этапу процесса, и только тогда, когда в этом возникла потребность.
5. Стремиться к совершенству. Постоянно и циклически повторять предыдущие шаги, стремясь к полному исключению потерь.



Рис. 3.2.2. Схематическое представление 5 основных принципов

Цели бережливого производства логично вытекают из его принципов и направлены на трансформацию бизнес-модели:

- Сокращение времени выполнения заказа и производственного цикла.
- Повышение качества продукции и снижение уровня дефектов до нуля.
- Снижение затрат и себестоимости за счет устранения потерь.
- Повышение гибкости и способности быстро реагировать на изменения спроса.
- Рост производительности и высвобождение ресурсов.
- Создание безопасной и мотивирующей среды для персонала.



Рис. 3.2.3. Ключевые цели, достигаемые при успешном внедрении Lean

Для реализации этих принципов и целей Lean опирается на широкий набор практических инструментов. Их применение зависит от контекста конкретной проблемы.

Рассмотрим ключевые инструменты бережливого производства (рис.3.2.4) [3]:

— Кайдзен (Kaizen) — практика непрерывных, небольших улучшений, вовлекающая всех сотрудников.



Рис. 3.2.4. Основные инструменты, используемые в системе бережливого производства

— Канбан (Kanban) — система визуального управления потоками работ, основанная на принципе «вытягивания».

— Картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping, VSM) — метод визуализации и анализа материальных и информационных потоков для выявления потерь.

— 5S — система организации рабочего пространства (Сортировка, Соблюдение порядка, Содержание в чистоте, Стандартизация, Совершенствование).

— Всеобщий уход за оборудованием (Total Productive Maintenance, TPM) — вовлечение всего персонала в поддержание оборудования в рабочем состоянии.

— Защита от ошибок (Рока-Йоке) — устройства или методы, предотвращающие возникновение дефектов.

— Стандартизированная работа — документирование лучшего на данный момент метода выполнения работы.

Практика внедрения и оценка эффективности LEAN

Внедрение Lean — это не разовый проект, а стратегическая трансформация культуры компании. Этот путь требует последовательности и системного подхода.

Этапы внедрения:

1. Принятие решения и формирование команды. Получение поддержки топ-менеджмента, назначение лидеров изменений, создание проектной команды.

2. Обучение и формирование видения. Обучение основам Lean всех уровней управления, определение стратегических целей трансформации.

3. Пилотный проект. Выбор ограниченного процесса или участка для апробации инструментов Lean (например, с помощью VSM и Kaizen-мероприятий) с целью получения быстрых результатов и построения успешного кейса.

4. Распространение и масштабирование. Типизация успешных практик пилотного проекта и их постепенное распространение на другие участки, цеха и процессы.

5. Институционализация. Внедрение Lean в систему управления компанией: корректировка систем KPI, планирования, бюджетирования и мотивации для поддержки новой культуры.

6. Стремление к совершенству. Постоянное развитие, углубление практик, распространение философии на цепочку поставщиков и партнеров.



Рис. 3.2.5. Процесс внедрения и развития системы Lean на предприятии

Оценка эффективности внедрения должна быть комплексной и учитывать как операционные, так и финансовые, и культурные аспекты:

— Операционные показатели: время выполнения заказа, уровень незавершенного производства, производительность, процент брака.

— Финансовые показатели: оборачиваемость запасов, себестоимость, рентабельность.

— Качественные (культурные) показатели: уровень вовлеченности сотрудников (количество предложений по улучшению), удовлетворенность клиентов, прозрачность процессов.

Экспертную оценку эффективности бережливого производства проводят по трем основным системам:

1. По показателям управленческой стратегии. Показатели – наличие философии Lean production, KPI, вовлеченность руководства, удовлетворенность потребителей.

2. По персоналу. Обучение и сплоченность сотрудников, количество и качество кайдзен-предложений, создание самообучающейся организации, воспитание лидеров.

3. По процессу. Подразумевает использование инструментов бережливого производства, снижение потерь, повышение качества продуктов

и обслуживания, работа с поставщиками и дилерами, качеством обслуживания.

Каждый эксперт оценивает все параметры определенным количеством баллов, после чего рассчитывает среднюю оценку.

Критический анализ: преимущества, ограничения и риски

Как и любая система управления, Lean имеет свои сильные и старые стороны. Их понимание критически важно для успешной адаптации концепции.

Таблица 3.2.1.

Сравнительный анализ преимуществ и недостатков
бережливого производства

Преимущества (Потенциал)	Недостатки и Риски (Вызовы)
1. Снижение затрат и рост эффективности: Прямой результат устранения потерь во всех их формах	1. Высокая уязвимость цепочки поставок: Система «точно-в-срок» (JIT) при сокращенных буферных запасах делает производство крайне чувствительным к сбоям у поставщиков.
2. Повышение качества: Фокус на предотвращении ошибок (Рока-Йоке) и раннем выявлении дефектов ведет к стабильному повышению качества.	2. Сопротивление персонала и смена культуры: Внедрение требует кардинального изменения мышления и привычек, что часто встречает скрытое или явное сопротивление.
3. Сокращение времени выхода на рынок: Оптимизация потоков ускоряет цикл от идеи до готового продукта.	3. Значительные первоначальные инвестиции: требуются средства на обучение, консультирование, перепланировку площадей, часто — на модернизацию оборудования.
4. Рост гибкости и адаптивности: Уменьшение размеров партий и перестройка под потоки позволяют быстрее реагировать на изменения спроса.	4. Риск «механистического» применения: Слепое копирование инструментов без понимания философии ведет к формальным изменениям без реального эффекта.
5. Улучшение условий труда и безопасности: Организация рабочих мест по принципам 5S и стандартизация снижают утомляемость и травматизм.	5. Сложность в проектных и нестандартных сферах: Классические инструменты Lean могут быть менее эффективны в единичном или инновационном

Преимущества (Потенциал)	Недостатки и Риски (Вызовы)
	производстве с высокой неопределенностью.
6. Высвобождение ресурсов (площади, капитал): Сокращение запасов и оптимизация пространства высвобождают значительные материальные и финансовые ресурсы.	6. Возможность выгорания сотрудников: Постоянное давление в сторону устранения потерь и интенсификации процессов может привести к стрессу, если не уравновешено грамотной системой мотивации и участия.
7. Экологичность за счет снижения отходов.	
8. Экономия рабочего времени.	
9. Экономия площадей. Это достигается благодаря максимально продуманной организации пространства.	

Бережливое производство представляет собой целостную и доказавшую свою эффективность модель управления, способную радикально повысить конкурентоспособность организации. Однако ее успех зависит не от механического применения набора инструментов, а от глубинного преобразования культуры компании, требующего лидерства, терпения и системного подхода. Ключевым становится умение адаптировать принципы Lean к конкретным условиям, минимизируя риски и максимально используя мощный потенциал данной системы для создания ценности.

3.3. 6 сигм

Концепция 6 сигм способна за короткие сроки улучшить финансовое состояние компании и существенно снизить процент некачественной продукции [20].

Автор концепции 6 сигм – инженер Билл Смит. Концепция была им создана в 80-х гг. 20 в. в процессе его работы в компании Моторолла. В то время компания несла существенные убытки из-за брака на производстве. И предложенная модель Смита оказалась решением проблемы.

Идеал 6 сигм – 3 дефектных выхода на 1 миллион.

Главное в концепции 6 сигм – **клиенты как ключевой элемент**. Именно клиенты определяют качество продукции. Искренний интерес к потребителю, знание его потребностей. Те процессы, которые не приносят пользы потребителю, должны упраздниться.

Следующий важный элемент – командная работа. Каждый сотрудник должен быть заинтересован в общем результате.

Основные цели применения:

- улучшить процессы;
- спроектировать процессы;
- управлять процессами.

Главная цель – управление качеством процесса и повышение качества продукции.

Для внедрения 6 сигм на производство существует алгоритм (рисунок 3.3.1), где:

Define – определение проблемы – что именно нужно сделать? Каковы цели компании и какие ресурсы можно использовать?

Measure – измерения, собираем данные о текущем положении вещей.

Analyze - изучаем информацию о проблеме, анализируем процесс, выявляем проблему.

Improve – совершенствование, предлагаем мероприятия по улучшению процессов, отслеживаем динамику улучшений

Control – контролируем выполнение стандартов, перепроверяем результаты и поддерживаем процессы на необходимом уровне.



Рис. 3.3.1 Алгоритм 6 сигм

Концепция внедрения 6 сигм предполагает наделение сотрудников разными рангами. По аналогии с боевыми искусствами каждому сотруднику присваивается пояс определенного цвета.

Белые и желтые пояса – сотрудники, которые знакомы с концепцией на начальном уровне. Они могут помогать в реализации проекта либо учиться у более опытных коллег.

Зеленые пояса – внедряют методологию, оптимизируют бизнес-процессы.

Черные пояса занимаются проектом непосредственно и руководят командой по совершенствованию отдельного процесса. Также сотрудник с черным поясом может обучать других. Он отвечает за контроль над внедрением 6 сигм.

Главное руководство – владельцы бизнеса – распоряжаются ресурсами и создают условия для внедрения 6 сигм.

Результаты внедрения 6 сигм: рост прибыли, оптимизация процессов, контроль времени, счастливые клиенты.

3.4. Agile - управление

Agile-управление (гибкая методология) — это итеративный подход к управлению проектами и продуктами, который делает упор на гибкость, скорость реакции, постоянное взаимодействие с заказчиком и поставку результатов короткими циклами. В отличие от традиционных «каскадных» ((Waterfall) моделей, где все требования определяются в начале процесса, Agile принимает изменения как естественную и даже желательную часть процесса разработки (рис.3.4.1.).



Рис. 3.4.1. Agile методология управления

Гибкость означает, что команда готова менять цель, задачи и приоритеты проекта в процессе работы над ним [7].

Agile возник как ответ на вызовы в IT-индустрии на рубеже 20-21 вв. Кризис «доткомов» и высокий процент неудачных проектов, управлявшихся по жестким планам, показали несостоятельность традиционных методов в условиях высокой неопределенности и быстро меняющихся требований.

В 2001 году группа ведущих разработчиков сформулировала «Манифест гибкой разработки программного обеспечения» (Agile Manifesto), который стал идеологической основой для целого семейства методологий (Scrum, Kanban, XP и др.).

Ценности и принципы Agile-манифеста

Манифест устанавливает четыре ключевые ценности и двенадцать принципов, которые направляют команды в принятии решений.

Четыре ценности Agile:

1. Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов.
2. Работающий продукт важнее исчерпывающей документации.
3. Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта.
4. Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

Важно подчеркнуть, что, утверждая важность первых элементов, Манифест не отрицает значимости других. Речь идет о расстановке приоритетов: когда приходится делать выбор, следует ценить то, что находится слева, выше того, что справа.

Двенадцать принципов детализируют эти ценности на практике. Среди ключевых:

— Приоритет команды проекта — удовлетворение потребностей заказчика с помощью своевременной и регулярной поставки качественного продукта.

— Изменение требований к продукту приветствуется даже на поздних стадиях разработки. Agile-процессы позволяют обеспечить продукт конкурентными преимуществами.

— Промежуточный рабочий продукт нужно показывать заказчику как можно чаще — с периодичностью от пары недель до пары месяцев.

— Руководители и разработчики должны ежедневно работать вместе на протяжении всего проекта.

— Над проектом должны работать мотивированные специалисты. Нужно создать для них необходимые условия и обеспечить им поддержку.

— Личное общение — самый практичный и эффективный способ обмена информацией в команде.

— Работающий продукт — основной показатель прогресса.

— Процессы в Agile должны быть настроены так, чтобы проект развивался устойчиво. Заказчики, разработчики и пользователи должны быть готовы к тому, что изменения будут вноситься равномерно.

— Постоянное внимание к техническому совершенству продукта и качеству проектирования повышает гибкость проекта.

— Не стоит чрезмерно усложнять проект — лишние процессы нужно свести к минимуму.

— Лучшие продукты рождаются у команд, которые умеют организовать себя самостоятельно.

— Команда должна постоянно искать способы работать эффективнее и корректировать свой стиль работы.

Область применения Agile

Agile не является универсальным решением для всех типов проектов. Его эффективность максимальна в условиях высокой неопределенности, когда:

— Требования к конечному продукту изначально размыты или могут часто меняться.

— Необходима быстрая обратная связь от рынка или пользователей.

— Проект носит инновационный или исследовательский характер.

Типичные сферы применения:

— Разработка программного обеспечения и цифровых продуктов.

— Маркетинговые кампании и запуск новых услуг.

— Дизайн-мышление и разработка новых бизнес-моделей.

— Управление исследованиями и опытно-конструкторскими разработками (НИОКР).

Ограничения Agile.

Методология менее подходит для проектов с жесткими внешними регуляторными требованиями, где необходим объемный документооборот, или для задач с абсолютно фиксированными и неизменными параметрами

(например, строительство по утвержденному плану). В таких случаях более уместны гибридные модели или классические подходы.

Agile-управление представляет собой эволюцию проектного менеджмента в ответ на усложнение и ускорение бизнес-среды. Будучи больше философией, чем жесткой методикой, Agile фокусируется на создании ценности через адаптацию, сотрудничество и итеративную поставку результатов. Его успешное применение требует не только освоения таких фреймворков, как Scrum или Kanban, но и глубокого культурного сдвига в организации в сторону большей автономии команд, прозрачности и клиентоцентричности. В современном контексте Agile часто интегрируется с другими подходами (например, Lean) для создания комплексных систем управления эффективностью.

3.5 Обратная связь (performance review) (на примере компании Авито)

Оценка индивидуального вклада сотрудника в общие результаты организации — ключевая задача менеджмента. Такой подход позволяет объективно определять вознаграждения, сравнивать эффективность команд и распределять ресурсы.

В компании Avito для постановки целей применяется методология OKR (Objectives and Key Results) - развитие подхода MBO (Management by Objectives).

Она строится как иерархическое дерево целей: от стратегических задач компании до операционных показателей конкретных команд и специалистов. Objectives отражают ценность для бизнеса или клиентов, а Key Results — измеримые критерии успеха (например, рост выручки на 20%).

Цели каскадируются до уровня сотрудника, а квартальные результаты служат основой для performance review.

Деятельность сотрудника часто выходит за рамки своей команды: участие в докладах, помощь коллегам, внедрение общих практик. Эти действия могут усиливать или ослаблять общую результативность.

Разработка процесса Performance review в компании Avito опирается на лучшие практики компаний вроде Google и Badoo. В Google модель описана в книге Ласло Бока «Работа рулит!», а в Badoo — в материалах Алексея Рыбака. Performance review проводится ежеквартально и занимает 2–3 недели.



Рис. 3.5.1. Периоды Performance review в компании Avito

Процесс включает пять последовательных шагов Performance review в компании Avito:

1. подготовка self review,
2. определение респондентов,
3. запуск процесса,
4. проведение оценки,
5. подведение итогов.

Подготовка self review

Self-review — это этап самоанализа, где сотрудник фиксирует свою деятельность за период. Он требует 1–2 часов и способствует рефлексии. Рекомендуется структурировать текст по четырем разделам для удобства респондентов.

1. Роли и ожидания

Опишите ключевые роли, обязанности и ожидания компании (ссылки на документы в Confluence). Это помогает оценщикам понять контекст: функциональные задачи инженера, роль наставника, спикера или лидера юнита.

2. Что делали

Перечислите факты деятельности: цели команды, проекты, выполнение обязанностей, усилия по развитию. Укажите дополнительные активности (митапы, хакатоны). Фокус на конкретике, без лишних описаний.

3. Что было хорошо

Выделите достижения: запущенные проекты, налаженные связи, обученные новички. Опишите факты кратко, с акцентом на вклад в результаты.

4. Что было плохо

Объективно укажите провалы, ошибки и зоны роста (неуспешные цели, личные недочеты). Избегайте излишней самокритики, сохраняйте фокус.

Определение респондентов

На этом этапе оцениваемый выбирает своих респондентов. В компании Avito их разделяют на четыре группы:

1. Менеджер - непосредственный руководитель сотрудника и руководителя группы разработки мобильных приложений.

2. Стейкхолдеры - коллеги с кем периодически взаимодействует сотрудник. В эту же группу могут входить внутренние заказчики ваших услуг.

3. Пирсы - обычно самая многочисленная группа, включает всех коллег по команде, с которыми сотрудник работает над своими задачами.

4. Последняя группа респондентов — это подчиненные.

Запуск процесса

Третий этап целиком лежит на плечах руководителя — он вычитывает все данные, полученные от сотрудника, готовит ревью и рассылает его участникам.

В первую очередь руководитель смотрит на результаты self review. Смотрит тщательно, подмечает все недостатки, говорит, какую информацию стоит добавить, а какую — убрать, дает дополнительные советы по форме. Все замечания руководителя обязательно нужно учесть и исправить.

Проведение оценки

В Avito применяется интересная пятибалльная градация с опцией «не могу оценить». Она позволяет точно калибровать уровень выполнения от ожиданий респондента.

- (1) Значительно ниже ожиданий
- (2) Ниже ожиданий
- (3) Соответствует ожиданиям
- (4) Выше ожиданий
- (5) Значительно выше ожиданий
- (0) Затрудняюсь дать оценку

Кроме количественной оценки, следует отметить качественную обратную связь. Так как, каждый респондент, кроме оценки должен написать Комментарий к ней и «Что начать делать» и «Что перестать делать» для достижения поставленных целей и повышения личной эффективности сотрудника.

Подведение итогов

На финальном этапе менеджер агрегирует всю обратную связь, полученную от респондентов и self-review сотрудника. Он анализирует данные на наличие аномалий: расхождений в оценках или потенциально необоснованных суждений.

Менеджер выявляет несправедливые оценки и корректирует их самостоятельно или запрашивает уточнения у респондентов. Это обеспечивает объективность: например, завышенные баллы от близких коллег уравниваются общим консенсусом.

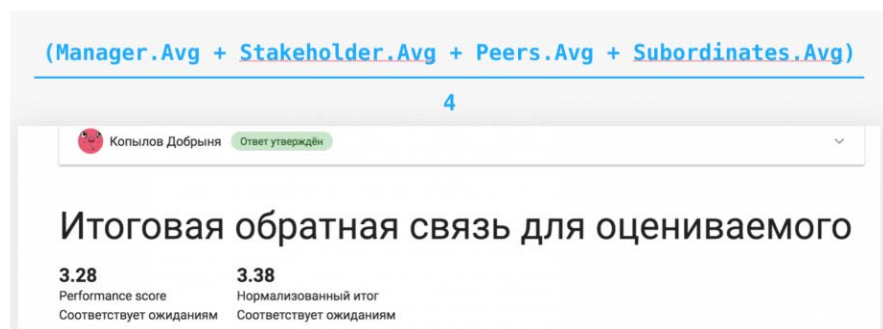


Рис. 3.5.2 Пример итоговой оценки

По агрегированным данным применяется формула для вычисления финальной оценки (средневзвешенное по шкале 1–5 с учетом весов ролей). Результат фиксируется в профиле сотрудника и используется для постановки новых целей, корректировки развития и распределения вознаграждений. Также в динамике за год, возможно оценить, прислушивается ли сотрудник к рекомендациям, которые дают ему респонденты.

3.6. ИИ как инструмент современного руководителя

Цифровая трансформация управления находится на том этапе, когда искусственный интеллект (ИИ) становится стратегическим ресурсом, а не просто технологическим трендом. Ключевым становится понимание не только отдельных алгоритмов, а комплекса ИИ-инструментов, их функциональных возможностей и границ применимости в управленческих процессах.

Рассмотрим модель, отражающую эволюцию инструментов от поддержки отдельных решений к полной автономии. При этом генеративный ИИ выступает как сквозная технология, качественно расширяющая возможности систем поддержки решений и автономных агентов (табл. 3.6.1).

Таблица 3.6.1

ИИ-инструменты в управлении по степени автономности

Уровень	Инструмент	Основная функция	Степень автономности	Роль генерат. ИИ
1	Автономные интеллектуальные агенты и мультиагентные системы	Самостоятельное выполнение сложных, многокомпонентных задач с адаптацией к изменяющейся среде, включая координацию между агентами	Высокая (целесолагание в заданных рамках, планирование, исполнение)	LLM как «мозг» агента: планирование, рассуждение, генерация кода, коммуникация с людьми и другими агентами
2	Системы поддержки принятия решений на основе ИИ	Генерация прогнозов, сценариев и рекомендаций на основе всей доступной информации (структурированной и неструктурированной)	Средняя (формирует варианты, решение за человеком)	Генерация текстовых сценариев, аналитических отчётов, объяснений, визуализаций; работа с естественным языком
3	Предиктивная аналитика и ML-модели (модели машинного обучения)	Выявление закономерностей, прогнозирование количественных и качественных показателей, оптимизация на основе данных	Низкая (выдаёт результат, не влияя на процессы)	Используется ограниченно; в основном классические методы ML

Важно подчеркнуть, что уровни не являются взаимоисключающими: системы более высокого уровня интегрируют возможности нижестоящих.

Например, автономный агент может содержать в себе ML-модели для прогнозирования, элементы для принятия решений и использовать LLM для планирования и коммуникации.

Генеративный ИИ - сквозная технология

Генеративный искусственный интеллект — класс моделей, способных создавать новый контент (текст, изображения, код, аудио, видео) на основе обучающих данных. В отличие от дискриминантных моделей, которые классифицируют или прогнозируют, генеративные модели порождают новое. Ключевую роль здесь играют большие языковые модели (LLM) и мультимодальные модели (LMM), которые лежат в основе большинства современных ИИ-инструментов для управления.

Генеративный ИИ выступает как сквозная технология, радикально усиливающая возможности систем поддержки решений и автономных агентов:

1. В системах поддержки принятия решений LLM позволяют:
 - автоматически готовить аналитические отчёты на естественном языке с визуализациями;
 - генерировать текстовые описания сценариев, объясняя логику предложенных решений;
 - обрабатывать неструктурированные данные (новости, отчёты, переписки) для выявления слабых сигналов;
 - создавать проекты документов, контрактов, бизнес-планов на основе шаблонов и контекста.
2. В автономных агентах генеративные модели выполняют функции «когнитивного ядра»:
 - планирование — разбиение сложной цели на последовательность шагов;
 - рассуждение — анализ ситуации и выбор действий с использованием методов цепочек рассуждений;
 - коммуникация — взаимодействие с людьми и другими агентами;

— генерация кода — создание скриптов для интеграции с корпоративными системами.

Вызовы и ограничения использования генеративного ИИ в системе управления:

1. галлюцинации — генерация правдоподобной, но неверной информации требует встраивания механизмов верификации.

2. прозрачность — необходимость объяснения решений, особенно в регулируемых отраслях.

3. безопасность — защита от prompt-инъекций и несанкционированного доступа.

4. экономическая эффективность — высокие вычислительные затраты на обучение и эксплуатацию крупных моделей.

Для менеджера понимание возможностей генеративного ИИ означает умение выбирать сценарии, где его применение даёт максимальную отдачу, и встраивать процессы с участием «цифровых сотрудников», сохраняя человеческий контроль в критических точках.

Предиктивная аналитика и ML-модели (модели машинного обучения)

Модели машинного обучения решают задачи классификации, регрессии, кластеризации и обнаружения несоответствий. В отличие от простых статистических методов, ML-модели способны выявлять нелинейные зависимости в больших массивах данных и адаптироваться к изменению распределения. Речь идет о встраивании целостной системы, где алгоритмы берут на себя функции сбора данных, прогнозирования, оптимизации и, в ряде случаев, принятия автономных решений [5].

Рассмотрим применение машинного обучения на трех уровнях управления: операционном, тактическом, стратегическом.

Операционный уровень

На операционном уровне ML-модели способны непосредственно управлять процессами в реальном времени. Классическим примером является

внедрение систем предиктивного управления на промышленных предприятиях.

В сфере логистики аналогичные решения позволяют рассчитывать маршруты с учетом дорожной ситуации, погодных условий и загруженности складов, автоматически переназначая перевозчиков при необходимости.

Тактический уровень

На тактическом уровне ML решает задачи среднесрочного планирования и анализа, где ключевыми становятся способности алгоритмов обрабатывать большие объемы данных и выявлять неявные закономерности. Современные ML-решения позволяют выстраивать прогнозы на основе потребления, а не прошлых отгрузок.

В финансовом секторе ML-модели становятся основой для скоринга, управления рисками и моделирования жизненного цикла клиентов. Алгоритмы анализируют поведение клиентов, предсказывают отток, определяют наиболее релевантные предложения. По данным Альфа-Банка, количество ML-моделей, задействованных в бизнес-процессах, постоянно растет, помогая в привлечении клиентов, управлении рисками и оптимизации внутренних процессов.

Еще одно направление — применение ML для управления человеческим капиталом. Современные исследования предлагают модели, формирующие индивидуальные траектории профессионального развития сотрудников на основе методов обучения с подкреплением. Архитектура такой системы может рассматриваться как цифровой двойник работника, который учитывает динамику состояния здоровья, уровень профессиональных компетенций, мотивацию и социальный капитал. Это позволяет в кратчайшие сроки обеспечивать рост конкурентоспособности предприятия за счет улучшения качества человеческого капитала.

Стратегический уровень

Наиболее сложный и перспективный уровень — применение ML для поддержки стратегических решений. На стратегическом уровне ML может использоваться с целью:

1. Сценарного моделирования и анализа среды

В машиностроительной отрасли разрабатываются системы AI-поддержки для анализа внешней среды. Алгоритмы сканируют новостные ленты, автоматически классифицируют релевантные события и визуализируют их в интерактивных дашбордах для руководства. Это позволяет компаниям заранее идентифицировать изменения (например, новые регуляторные требования) и адаптировать продуктовый портфель.

2. Оптимизации продуктового портфеля

Для компаний с широкой номенклатурой продукции применяется продуктовый майнинг на основе графовых моделей. Создается цифровой двойник предприятия, объединяющий технические, коммерческие и логистические данные. Это дает прозрачность в связях внутри продуктового портфеля и позволяет принимать обоснованные решения о том, какие продуктовые линии развивать, а какие — сворачивать.

3. Управления в условиях неопределенности

ML-модели позволяют перейти от реактивного управления к проактивному. Как отмечается в исследованиях, прогнозные модели учитывают больше факторов и снижают вероятность ошибок при оценке рисков. Руководитель получает не просто отчет о прошлом, а вероятностные сценарии будущего, на основе которых может принимать более взвешенные решения.

Таким образом, машинное обучение в современном менеджменте выступает не просто как технология, а как системообразующий элемент управления, пронизывающий все уровни — от автоматического регулирования станка до поддержки решений совета директоров. Эффективный менеджер должен понимать логику работы этих систем, их

возможности и ограничения, чтобы выстраивать контуры управления, где человек и алгоритм работают в синергии.

Системы поддержки принятия решений на основе ИИ

ИИ-системы поддержки принятия решений не просто прогнозируют, а генерируют альтернативные сценарии и оценивают их последствия. Современные системы интегрируют большие языковые модели, мультимодальные модели и векторные базы данных, что позволяет обрабатывать не только числовые данные, но и тексты, изображения, видео.

Возможности ИИ-системы поддержки принятия решений:

— сценарное моделирование — построение вероятностных траекторий развития бизнеса при изменении внешних факторов (курсы валют, цены на сырьё, регуляторные изменения).

— генерация стратегических альтернатив — формулировка вариантов развития продуктового портфеля или выхода на новые рынки на основе анализа больших массивов текстов (отчётов, новостей, патентов).

— оценка инвестиционных проектов — расчёт не только традиционных NPV/IRR, но и вероятностных распределений с учётом неопределённостей.

— оптимизация ресурсов — автоматический подбор оптимального распределения бюджета между каналами маркетинга с учётом прогнозов отдачи.

Использование систем поддержки принятия решений позволяет снизить когнитивную нагрузку на руководителей и увеличить скорость принятия решений в условиях неопределённости.

Автономные интеллектуальные агенты и мультиагентные системы

Вершину иерархии занимают автономные интеллектуальные агенты (AI-агенты) и построенные на их основе мультиагентные системы. AI-агент — это система, способная воспринимать среду, принимать решения и автономно

действовать для достижения поставленных целей в определенных рамках. Ключевая характеристика — автономность.

Определяющие характеристики:

1. Целенаправленность — агент работает на достижение заданной цели (например, «минимизировать уровень запасов при сохранении 99% доступности продукции»).
2. Автономность — не требует постоянного вмешательства человека.
3. Адаптивность — корректирует план при изменении условий.
4. Взаимодействие — может обмениваться информацией и координировать действия с другими агентами.

Мультиагентные системы возникают там, где несколько специализированных агентов кооперируются или конкурируют для решения комплексной задачи. Это позволяет моделировать распределённое управление — например, агент закупок взаимодействует с агентом логистики и агентом продаж, чтобы синхронизировать всю цепочку поставок в реальном времени. Рассмотрим несколько примеров применения AI-агентов в различных функциях управления (табл. 3.6.2).

Таблица 3.6.2

Функциональное применение AI-агентов в управлении компанией

Функция управления	Пример применения AI-агента	Результат
Финансы и учет	Агенты, интегрированные с системами 1С для расчета зарплат, ABC/XYZ-анализа номенклатуры, обработки накладных через OCR и контроля дебиторской задолженности	Снижение ошибок, связанных с человеческим фактором (до 30%), ускорение формирования отчетов.
Управление персоналом (HR)	Анализ резюме кандидатов, автоматизация сбора и анализа обратной связи, формирование рекомендаций по развитию для сотрудников	Повышение качества подбора, объективизация оценки персонала.
Маркетинг	Конкурентный анализ, генерация визуального и текстового контента с учетом брендбука, анализ рынка	Ускорение вывода продуктов на рынок, снижение затрат на креатив

Современные AI-агенты работают в той же цифровой среде, что и люди: они умеют взаимодействовать с CRM, ERP, мессенджерами и

аналитическими платформами, получая доступ к данным и выполняя задачи оперативно и без профессионального выгорания.

Для руководителя важно не только знание возможностей ИИ-инструментов, но и понимание принципов их успешного внедрения:

1. **Стратегический выбор «точек перехода».** Внедрение должно начинаться с идентификации процессов, где ИИ способен создать устойчивое конкурентное преимущество или кардинально изменить бизнес-модель.

2. **Пилотный подход.** Сложные системы (агентные, мультиагентные, с использованием LLM) требуют предварительной проверки концепции на ограниченном участке с измеримыми бизнес-показателями.

3. **Управление изменениями и корпоративной культуры.** Сотрудники должны воспринимать ИИ как партнёра, а не угрозу.

4. **Качество данных и инфраструктура.** Эффективность ИИ напрямую зависит от доступности, полноты и качества данных. Необходимо развитие корпоративных хранилищ данных, платформ для управления моделями и соблюдение принципов управления данными.

5. **Этические рамки.** Использование автономных агентов требует встроенных механизмов контроля, возможности ручного вмешательства и соблюдения баланса между эффективностью и соблюдением прав сотрудников.

Таким образом, ИИ-инструменты представляют собой не просто эволюцию автоматизации, а новый этап в развитии эффективных технологий менеджмента. Их грамотное внедрение требует от современного руководителя не только технической грамотности *technical skills* (понимания основ ML и архитектуры агентов), но и развитых *conceptual skills* (способности видеть "точки перехода" и пересобирать бизнес-модели) и *human skills* (управления изменениями, развития доверия и этического лидерства).

ВОПРОСЫ К РАЗДЕЛУ

1. Один из главных критических аргументов против BSC – ее жесткость и сложность адаптации к быстрым изменениям. Насколько современные условия цифровой трансформации экономики и менеджмента влияют на систему BSC.

2. Для вымышленной или реальной компании разработайте стратегическую карту с декомпозицией стратегических целей на 4 элемента ССП и указанием предлагаемых индикаторов КРІ.

3. Изучите современные источники по бережливому производству, таблицу 3.2.1 и дополните ее (преимущества и недостатки).

4. Принципы Agile изначально были созданы для разработки программного обеспечения. Какие основные сложности и ограничения возникают при попытке масштабирования Agile на нефункциональные подразделения компании (кадры, финансы, маркетинг и т.д.)?

5. Выберите один процесс (например, подготовку ежемесячного отчета, обработка входящих заказов, согласование ежегодного бюджета и т.д) и на его примере кратко опишите по одному проявлению неравномерности (Мура), перегрузки (Мури) и возникающей из-за них потери (Муда).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях нарастающей турбулентности глобальной среды, когда бизнес функционирует в логике VUCA/BANI/SHIVA-миров, эффективный менеджмент перестает быть набором универсальных рецептов и превращается в динамическую систему настроек организации под меняющийся контекст. Центральным элементом этой системы становится менеджер, сочетающий технические, человеческие и концептуальные навыки по модели Р. Катца, что позволяет одновременно работать с данными, людьми и стратегическими неопределенностями.

Эволюция подходов к управлению от «управления по инструкциям» и МВО к современному performance management показала, что устойчивые результаты достигаются не за счет жесткого контроля, а через вовлечение персонала, развитие партнерской культуры и опору на самоконтроль и ответственность сотрудников. При этом национальные модели менеджмента и кросс-культурные различия оказывают определяющее влияние на практику реализации стратегий, требуя адаптации инструментов к культурному коду и институциональной среде конкретной страны.

Современные концепции повышения эффективности – сбалансированная система показателей, бережливое производство, 6 сигм, Agile-подход и развитые практики performance review – формируют интегрированный инструментарий, который связывает стратегические цели с операционной деятельностью и индивидуальными результатами работников. В такой конфигурации системы управления обеспечивают не только рост производительности и результативности, но и устойчивое использование ресурсного потенциала организации в долгосрочной перспективе.

Цифровая трансформация и распространение искусственного интеллекта радикально расширяют возможности руководителя: от предиктивной аналитики и систем поддержки решений до автономных интеллектуальных агентов, интегрирующих генеративный ИИ в

управленческие процессы. Это делает ИИ не просто вспомогательным инструментом, а стратегическим ресурсом, который позволяет моделировать сценарии, персонализировать управленческие воздействия и повышать качество решений в условиях высокой неопределенности.

Таким образом, модели эффективного менеджмента в глобальном мире представляют собой многомерную конструкцию, в которой сочетаются эволюционно сформировавшиеся подходы к управлению результативностью, учет культурных особенностей, современные концепции повышения эффективности и цифровые ИИ-инструменты. Освоение и осознанная интеграция этого комплекса позволяют менеджеру выстраивать гибкие, адаптивные и устойчивые системы управления, способные обеспечивать достижение стратегических целей в среде, где изменения являются единственной константой

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Войтова, Л. М. Национальная модель управления и инновационное развитие России: монография / Л. М. Войтова, О. А. Пятаева, Е. И. Процкая. — Москва: Русайнс, 2020. — 118 с.

2. Вумек, Дж. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Дж. Вумек, Д. Джонс ; пер. с англ. — 7-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2013. — 472 с.

3. Вэйдер, М. Инструменты бережливого производства: мини-руководство по внедрению методик бережливого производства / М. Вейдер; пер. с англ. — Москва : Альпина Паблишер, 2015. — 151 с.

4. Голобоков, А. С. Становление и развитие единой модели европейского менеджмента на современном этапе / А. С. Голобоков, А. В. Косырев. — Текст: электронный // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2017. — Т. 6, № 1 (18). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-i-razvitie-edinoy-modeli-evropeyskogo-menedzhmenta-na-sovremennom-etape> (дата обращения: 30.01.2026).

5. Гутник С.А., Звягинцев М.М. Применение методов интеллектуального анализа данных и машинного обучения для повышения эффективности управления в менеджменте. Международный бизнес. 2025. — № 3. — С. 74-95. — URL: <https://doi.org/10.24833/2949-639X-2025-3-13-74-95> (дата обращения: 30.01.2026).

6. Гулюк, Н. В. Сравнительный анализ моделей менеджмента: изменение ценностей сотрудников с личностных на корпоративные / Н. В. Гулюк. — Текст: непосредственный // Бизнес-образование в экономике. — 2016. — № 3. — С. 10–12.

7. Деннинг, С. Эпоха Agile. Как умные компании меняются и достигают результатов / С. Деннинг; пер. с англ. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 352 с.

8. Досова, А. Г. Сравнительный менеджмент : учебное пособие / А. Г. Досова, О. В. Федотова ; Волгоградский государственный аграрный университет. — Волгоград : Волгоградский ГАУ, 2015. — 120 с. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/615134> (дата обращения: 30.01.2026). — Режим доступа: по подписке. — Текст : электронный.
9. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента : [учебное пособие] / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. — Москва : Вильямс, 2003. — 398 с.
10. Зенгер, Х. фон. 36 стратегий для менеджеров / Х. фон Зенгер. — Москва : Олимп-Бизнес, 2019. — 252 с.
11. Зенгер, Х. фон. Стратегии. О китайском искусстве жить и выживать : в 2 т. / Х. фон Зенгер. — Москва : Эксмо, 2004. — Т. 1 : Стратегии 1–18 / пер. с нем. А. В. Дыбо. — 511 с. ; Т. 2 : Стратегии 19–36 / пер. с нем. А. Д. Гарькавого. — 1024 с.
12. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон ; пер. с англ. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Олимп-Бизнес, 2017. — 320 с.
13. Кугач, В. В. Советский опыт формирования систем качества / В. В. Кугач. — Текст : электронный // Вестник Витебского государственного медицинского университета. — 2008. — Т. 7, № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovetskiy-opyt-formirovaniya-sistem-kachestva> (дата обращения: 30.01.2026).
14. Менеджмент: учебник для вузов / под ред. Ю. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2026. — 595 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/583209> (дата обращения: 04.02.2026).
15. Менеджмент: учебное пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопал. — Москва: ИНФРА-М, 2012. — 438 с. — Текст: непосредственный. Особенности развития менеджмента Китая: [Электронный ресурс]. М., 2017. URL: <https://www.ronl.ru/referaty/menedzhment/162562/> (дата обращения 21.10.2020)

16. Особенности развития менеджмента Китая [Электронный ресурс]. — Москва, 2017. — URL: <https://www.ronl.ru/referaty/menedzhment/162562/> (дата обращения: 21.10.2020). — Текст: электронный.
17. Палей, Т. Ф. Корпоративный контроль в системе управления организацией / Т. Ф. Палей, Э. Г. Никифорова. — Казань: [б. и.], 2013. — Текст: непосредственный.
18. Палей, Т. Ф. Эволюция походов к управлению интегрированными структурами / Т. Ф. Палей, Э. Г. Никифорова. — Текст: непосредственный // Научная индустрия европейского континента — 2011: материалы конференции. — Прага, 2011. — Т. 9: Экономический вестник. — С. 112.
19. Попович, Н. А. Китайский менеджмент как способ управления компаниями / Н. А. Попович. — Текст: электронный // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. — 2008. — № 3. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kitayskiy-menedzhment-kak-sposob-upravleniya-kompaniyami> (дата обращения: 30.01.2026).
20. Пэнди, П. С. Курс на Шесть Сигм. Как General Electric, Motorola и другие ведущие компании мира совершенствуют свое мастерство / П. С. Пэнди, Р. П. Ньюмен, Р. Р. Кэвенег ; пер. с англ. — Москва : Лори, 2002. — 375 с.
21. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: учебное пособие / М. М. Кане, Б. В. Иванов, В. Н. Корешков, А. Г. Схиртладзе. — Санкт-Петербург: Питер, 2010. — 560 с.
22. Сунь-цзы. Трактат о военном искусстве / Сунь-цзы ; пер. и исслед. Н. И. Конрада. — Москва; Ленинград : Изд-во АН СССР, 1950.
23. Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха [Электронный ресурс]. — URL: https://1.librebook.me/the_thirty_six_stratagems_infinite_success (дата обращения: 10.01.2026).
24. У-цзин. Семь военных канонов Древнего Китая / пер. с англ. Р. В. Котенко. — Санкт-Петербург : Евразия, 2001.

25. Hofstede, G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations / G. Hofstede. — 2nd ed. — Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2001. — 596 p.

26. Hofstede, G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values / G. Hofstede. — Newbury Park, CA : Sage Publications, 1980. — 475 p.

27. Hofstede, G. The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth / G. Hofstede, M. H. Bond. — Text : electronic // Organizational Dynamics. — 1988. — Vol. 16. — P. 5–21. — URL: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(88\)90009-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(88)90009-5) (дата обращения: 06.02.2026).

28. Relationships between national culture and Lean Management: A literature Review / A. F. de S. Martins [et al.] // 2015 International Conference on Industrial Engineering and Systems Management (IESM) (Seville, Spain, October 2015). — Seville : IEEE, 2015.

Формат 60 × 90/16. Усл. печ. л. 7.13.

Тираж 100 экз. Заказ 5004.

Дата подписания в печать 23.03.2026.

Отпечатано ИП Кузнецов Никита Владимирович;
603057, Нижний Новгород, ул. Шорина, д. 13/13, п1