

6. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для вузов; Под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. – 456 с.
7. Международный институт бизнеса, Internet delivered business book summaries (www.Summaries.com, www.EVA.com).
8. Микроэкономика в таблицах и графиках: Учебник для вузов / Б.В. Прыкин, Т.Б. Прыкина, Н.Д. Эриашвили, С.В. Захаров; Под ред. проф. Б.В. Прыкина. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1999. – 503 с.

Савинова О.М.

НЕПРОЖЕКТИВНЫЙ ПОДХОД ДЛЯ РАЗВИТИЯ МЕТОДОВ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ

Необходимость описать методы эффективного управления региональным потенциалом в условиях, когда применение традиционных подходов к управлению затруднительно в силу непредсказуемости среды, является основной задачей данной статьи. Для этого дается определение прожективного и непрожективного подходов к организации деятельности и показывается значение непрожективного подхода для развития методов стратегического планирования и управления, а также для практической деятельности управленца в ситуации неопределенности. При этом будут отмечены некоторые интересные возможности, которые открываются при обращении к классической китайской стратегии, а также к Теории решения изобретательских задач (ТРИЗ). Отдельное внимание будет уделено перспективам разработки методов планирования и управления на основе непрожективного подхода.

Понятие “непрожективный подход” родилось в контексте проблемы, состоящей в негибкости предлагаемых методов управления, их ориентированности на детальное планирование и, как следствие – сложности их использования в непредсказуемых, быстро меняющихся ситуациях.

В основе этой проблемы лежит привычный для европейца подход к организации деятельности, который можно назвать *прожективным*. В рамках этого подхода всякому действию предшествует создание *проекта*, плана, и т. п. Задача управленца состоит в том, чтобы перестроить реальность в соответствии с этой схемой. Окажется, этот подход не является единственно возможным. Альтернативный ему подход, который условно можно назвать *непрожективным*, является основным объектом рассмотрения настоящей статьи.

При анализе обозначенной проблемы можно обнаружить, что философские основания для разграничения двух подходов к организации деятельности даны в труде французского философа Франсуа Жюльена “Трактат об эффективности” [4]. Рассматривая приводимые Жюльеном различия европейского и китайского подхода к стратегии, обнаруживается очень точное соответствие европейского подхода способу мышления обычного инженера при решении изобретательской задачи, а китайского подхода - способу мышления изобретателя, применяющего ТРИЗ. Поскольку в ТРИЗ существует богатейший арсенал методов решения изобретательских задач, установление такого сходства открывает большие перспективы для стратегического менеджмента.

ТРИЗ родилась в 40-е гг. XX века усилиями советского изобретателя Г. С. Альтшуллера, выявившего закономерности поиска сильных изобретательских решений. Это позволило создать ряд методов целенаправленного поиска сильных решений, разработать стандарты решения различных классов задач и т.д. В последние 5–10 лет ТРИЗ активно завоевывает себе “место под солнцем” как инструмент развития бизнес-систем, поскольку полученные в ТРИЗ закономерности в значительной степени касаются развития систем вообще, а не только технических [8]. Различные инструменты ТРИЗ объединяются в “алгоритм решения изобретательских задач” (АРИЗ), который позволяет применять их системно, в определенной логической последовательности.

Франсуа Жюльен [4] указывает на философию Платона как причину “мышления, устремленного к образцу”, характерного для европейца. Привычная для европейца последовательность действий: выстраивать идеальную форму (*eidos*), затем ставить ее перед собой как цель (*telos*), и дальше действовать, стараясь осуществить эту цель. Именно этот подход можно назвать прожективным, по имени проекта как наиболее типичного “образца” будущей деятельности.

В дальнейшей истории европейской мысли можно обратить внимание на несколько попыток сочетать этот подход с тем очевидным фактом, что реальность, которую требуется “подогнать” под идеальный образец, в большинстве случаев является не неподвижной, но “живет и реагирует” (выражение фон Клаузевица). Аристотель для снятия противоречия между теорией и практикой вводит способность наилучшего практического действия, названную им “рассудительностью” (*phronesis*), но точно определить ее сущность и методы ему не удалось. Точно так же, как не удалось греческой мысли ответить на вопрос о природе “хитрости” (*melis*) как искусства действия в непредсказуемых обстоятельствах, а также искусства побеждать значительно превосходящие силы противника. Хитрость воспевалась (вспомним “Одиссею”), но никто не смог построить теорию хитрости, дать ее рецепты, отлить ее в ясную форму и возвести в образец.

Подход, противоположный “платоническому”, прожективному, можно видеть у китайцев. “Вместо того, чтобы выстраивать модель как образец для действия, китайский мудрец, скорее, сосредоточивает свое внимание на привычном ходе вещей, стараясь постичь их соразмерность и извлечь пользу из их *саморазвития*” [4]. Перечислим несколько существенных черт этого подхода.

Внимание непрожективно мыслящего стратега сосредоточено не столько на том, как изменить ситуацию, сколько на том, как “найти свое место в ней”. “Рельеф местности обуславливает течение воды, а противник обуславливает победу” (Сунь-цзы, гл. 6; цит. по Жюльену [4]). Здесь необходимо уточнить и дополнить одну из основных мыслей Ф. Жюльена: нельзя сказать, что стратег вообще не связан целью или

НЕПРОЖЕКТИВНЫЙ ПОДХОД ДЛЯ РАЗВИТИЯ МЕТОДОВ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ

проектом, как он утверждает. Но эта цель находится на более высоком уровне абстракции, что позволяет свободно использовать любые неожиданные изменения ситуации для ее достижения. При этом “европейца”, связанного целью более низкого уровня абстракции, эти неожиданности, не укладывающиеся в его план, легко приводят в недоумение. В качестве примера цели более конкретного типа можно привести цель “уничтожить войско повстанцев”, а в качестве цели более абстрактного типа: “умиротворить южные провинции” [10]. Очевидно, эта цель может быть достигнута не только уничтожением войска повстанцев (более того, это может быть наихудшим решением), но и разложением этого войска изнутри, столкновением его с какой-либо третьей силой и т. п.

Указанные особенности китайского подхода к стратегии совершенно аналогичны особенностям применения ТРИЗ при анализе задачи. Во-первых, мышление тщательно очищается от всего, что может навязать представления о форме ожидаемого результата. Например, изгоняются все технические термины, неявно сужающие описание будущего состояния системы. Вместо “нужно создать якорь, отличающийся тем, что...” говорится: “нужно создать *штуковину*, которая позволяла бы удерживать судно в условиях...”. Таким образом, мышление, не скованное предвзятыми представлениями о результате, может легче увидеть любое, сколь угодно не соответствующее старым представлениям, решение (в случае с якорем таковым оказывается металлическая плита-холодильник, прикрепляющаяся к неровностям дна с помощью замораживания воды).

Кроме того, в ТРИЗ рекомендуется от цели, которую ставит заказчик, переходить к “надцели”, и решать изобретательскую задачу, исходя уже из нее. Например, если поставлена задача “открыть запертую дверь дома”, обычное инженерное мышление начинает перебирать ключи и отмычки, а тризовское формулирует надцель “проникнуть в дом” и находит ресурс в виде чердачного окна, или формулирует над-надцель “завладеть вещами, находящимися в доме”, и отыскивает решение “обитатели сами выносят вещи, для чего необходимо имитировать пожар”. Заметим, пример не из области развития региональных систем приводится намеренно (хотя и там подобных по смыслу примеров достаточно много), для того, чтобы подчеркнуть аналогию ТРИЗ классической стратегии.

Если говорить о “законах развития систем”, наиболее актуальных для стратега, можно вспомнить понятие “динамические стереотипы”, используемое В.К.Тарасовым [10]. Это устойчивые последовательности действий, когда-то доказавшие человеку свою эффективность, и потому используемые им полуавтоматически, за счет чего и удается предсказывать его поведение и использовать это знание при формировании стратегии. “Высший пилотаж” стратега состоит в том, чтобы *формировать* у противника динамические стереотипы путем нескольких ложных сигналов к атаке перед настоящим, нескольких безобидных (например, для упражнений в стрельбе) вылазок из осажденной крепости перед небезобидной и т. п.

Здесь усматривается важное отличие стратегического искусства от ТРИЗ, дающее веер дополнительных возможностей: системы, поведение которых нас интересует при формировании стратегии, подчиняются не только объективным законам (“если солдаты противника голодны, его способность к сопротивлению ослабевает”), но и “субъективным” законам, динамическим стереотипам, привычным шаблонам деятельности, которые эти системы сами для себя создают и которые им можно “помогать” создавать. Отсюда видно важное ограничение прожективного подхода: его носитель, опирающийся на некоторые заранее разработанные схемы деятельности, *более предсказуем*. Опасность и проигрышность такого состояния для субъекта стратегической борьбы очевидна. Придерживающийся же непрожективного подхода стратег, связывающий себя лишь надцелью, предсказуем в значительно меньшей степени.

В свете этих соображений использование китайским стратегом гадания по “И Цзин” [5] при выборе схемы действий становится уже не наследием первобытного мистицизма, но вполне оправданной с рациональной точки зрения процедурой внесения непредсказуемости в собственные действия. Здесь можно сформулировать одну из побочных задач настоящей статьи – проблематизировать стереотип желанности *полного контроля и определенности* и показать возможности, которые дают управленцу иррациональность и спонтанность его действий. Стоит заметить, что понимание важности “ростков будущих событий” нашло свое отражение в концепции “управления по слабым сигналам”. В связи с этим необходимо сказать, что многие вещи, упоминаемые в этой статье как характерные для китайского стратега, известны и западной экономической науке. Аналогии с китайским стратегическим мышлением можно увидеть в “школе позиционирования” М. Портера [6]; во все возрастающей маркетинговой ориентации в управлении региональными бизнес-системами. Поэтому упоминание о “европейском” и “китайском” подходе достаточно условно, а главное значение обращения к классическим китайским источникам состоит в том, что в них можно найти в целостном и сравнительно упорядоченном состоянии такие методы и подходы, которые в западном мышлении присутствуют фрагментарно и не соответствуют общепринятой (осознанно или неосознанно) “платонической” философской установке.

Стремление к “экономии усилий” в стратегическом действии и опора на собственное развитие интересующих стратега систем приводят к существенному изменению понятийного аппарата. Если, руководствуясь прожективным подходом, управленец занимается поиском *средств* для достижения поставленной *цели*, то в непрожективном подходе на первый план выступает определение *условий*, которые необходимо создать для появления желаемых *следствий*.

Здесь особенно уместно заметить, что разграничение подходов не является жестким: прожективный подход несомненно обращает внимание на условия и следствия, а непрожективный – на цели и средства. Можно привести аналогию с правой и левой: каждый из них умеет пользоваться и пользуется своей “непредпочитаемой” рукой, но пользуется ею в меньшей степени, чем основной. Иначе говоря, при разграничении подходов речь идет не об отношении “или-или”, но о *расстановке акцентов, приоритетов, о распределении внимания*.

Это уточнение, делающее разграничение подходов нечетким (в смысле нечеткой логики), не сводит вопрос “цели - средства и условия - следствия” к чисто терминологическому. Содержательность его состоит в том, что под средствами

достижения целей понимаются, как правило, *собственные активные действия* целедостигающего субъекта. Создание же условий предполагает акцент внимания на *независимом от нас развитии потенциала ситуации*, главная наша задача по отношению к которому - создать благоприятные условия для его проявления и не *мешать* этому проявлению своей излишней активностью.

Вышесказанное естественным образом приводит к необходимости позиционного мышления, столь свойственного китайскому стратегу. Он заботится не столько о планировании действий, сколько об оценке, тщательном взвешивании сил и позиций – своих и противника. Здесь разграничение подходов, как и ранее, является нечетким: прожективно мыслящий управленец также обращает внимание на оценку позиций; непрожективно мыслящий – на рассмотрение различных вариантов действия. Разница заключается в том, что прожективный подход заставляет смотреть на ресурсы и позиции “сквозь призму” плана, а непрожективный – смотреть на разворачивающиеся обстоятельства сквозь призму ресурсов, благодаря отсутствию “зашоренности” планом позволяя легко привлекать эти ресурсы или особенности позиций для решения вновь возникающих задач.

При таком “позиционном” подходе привходящие обстоятельства – это не досадные непредвиденные помехи, мешающие точному исполнению плана, но, наоборот, “та сила, которая позволяет внутреннему потенциалу осуществляться и разворачиваться”. Таким образом, позиционное мышление, являющееся составной частью непрожективного подхода, оказывается более адекватным, чем планирование, средством работы с *непредвиденным*.

В классической стратегии существует специальный понятийный аппарат для анализа позиций, базовыми для которого являются понятия “твердого” и “пустого”. Они богато наполнены различными, но тесно переплетающимися смыслами. Твердое - это то, *что* можно использовать (например, стенки кувшина; богатство и власть правителя), пустое - *это* то, *благодаря чему* можно использовать твердое (пустота в кувшине, позволяющая использовать полезные свойства его стенок; какая-либо человеческая слабость правителя, благодаря которой можно воспользоваться его силой в своих интересах). С другой стороны, твердое - это то, на что мы можем опираться (например, высокий боевой дух войска), пустое – то, на что не можем опираться (например, плохое состояние крепостных стен). Естественно, следующим шагом анализа позиций, опирающегося на понятия твердого и пустого, становится поиск способов ударить своим твердым в пустое противника и не допустить такого же действия с его стороны.

Стратегемы, развивающие эту основную мысль о взаимодействии твердого и пустого, представляют собой инструменты позиционного мышления, похожие на формулы: “было => стало”, “позиция 1 => позиция 2”.

Арсенал стратегем очень похож на арсенал стандартов решения изобретательских задач, многие из которых не требуют применения всей мощи тризовского инструментария, но допускают простое решение с помощью *стандартов* по схеме “было - стало”. Большую роль в возможности таких решений играет так называемый “вепольный анализ”, позволяющий формализованно описать участвующие в задаче вещества и поля и решить задачу переходом от веполя, описывающего исходную ситуацию, к веполю, описывающему состояние системы, удовлетворяющее требованиям изобретательской задачи. Формулы вепольного анализа наводят на мысль о необходимости формализации стратегем, в настоящее время выраженных эпизодами из деятельности китайских стратегов, до уровня подобных же строгих “формул”.

В контексте темы позиционного мышления стоит упомянуть добавляемое к классической стратегии понятие “картина мира”, позволяющее анализировать не только позиции, но и адекватность их восприятия сторонами, а также заменить дорогостоящее манипулирование позициями и ресурсами сравнительно дешевым манипулированием картинами мира сторон. Например, часто вместо победы бывает достаточно создать *имидж* победы; вместо угрозы врагу с тыла создать у его военачальников *впечатление* о наличии такой угрозы и т. д. Прямая аналогия просматривается в некоторых приемах разрешений противоречий в ТРИЗ, где подобным же образом дорогостоящее изменение вещей заменяется более простым и дешевым изменением отношения, впечатления и т. д. (например, путем замены дорогого или сложно транспортируемого объекта его голограммой или макетом).

В заключение разговора о позиционном мышлении необходимо поставить задачу разработки схематического языка, позволяющего формально описывать произвольные позиции и подбирать средства их усиления или ослабления. В отличие от широко известных инструментов типа матрицы БКГ или SWOT-анализа, такой язык должен опираться не на экономические, но на более общие понятия (твердое и пустое, картина мира, динамический стереотип и т. д.), и, следовательно, позволять учитывать при разработке стратегии не только экономические факторы, но и политические, информационные, этические и т. д.

Важнейшее различие между двумя подходами - единственность решения, свойственная непрожективному подходу, и многокритериальная оценка вариантов, свойственная прожективному подходу.

Основываясь на непрожективном подходе, можно разработать два метода, первоначально предназначенных для чисто “тайм-менеджерских” нужд (техника личной работы, планирование в личной работе менеджера), но, по мере абстрагирования от “тайм-менеджерской” конкретики, оказавшихся интересными и с точки зрения задач управления региональными системами. Первый, “метод ограниченного хаоса”, базирующийся на идеях синергетики, родился как альтернатива стереотипу полного упорядочения (“всякая вещь должна знать свое место”) и указал место грамотно ограничиваемого (а также специально создаваемого) хаоса в повышении эффективности работы и деятельности произвольной региональной системы.

Второй метод, названный “методом структурирования внимания”, является своеобразной альтернативой планированию. Указанные методы являются только примером возможностей, которые предоставляет непрожективный подход для разработки методов регионального управления. Достаточно много возможных направлений такой работы появляется при сравнении ТРИЗ и китайской стратегии. Можно отметить, что одним из лейтмотивов этой работы может быть тема *развития* региона. Традиционные подходы построены в основном на прожективном подходе,

НЕПРОЖЕКТИВНЫЙ ПОДХОД ДЛЯ РАЗВИТИЯ МЕТОДОВ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ

на построении моделей “как есть” и “как должно быть”, тогда как специфика задачи (создание *принципиально новых* направлений деятельности и использования регионального потенциала) требует непрожективного подхода, *создания условий* для рождения этого *принципиально нового*.

Если в основу разграничения “стратегия - тактика” положить введенные понятия прожективного и непрожективного подходов (“стратег - управленец, подходящий к проектированию деятельности непрожективно”), то это разграничение может оказаться наполненным содержанием на самом высоком уровне абстрактности, на уровне методов и подходов, и тем самым оказаться рабочим инструментом мышления на этом уровне. Кроме того, это позволит вернуть в поле зрения стратегического менеджмента богатейший арсенал методов, имеющихся в классической китайской стратегии. Можно предположить, что непрожективный подход может объединить многие стратегические разработки, в условиях отсутствия адекватного понятийного аппарата кажущиеся разрозненными и противоречащими друг другу.

Источники и литература

1. Анисимов О. С. Основы методологии. Учебное пособие. – М.: Российская академия менеджмента и агробизнеса, 1994.
2. Архангельский Г. А. Непрожективный подход к организации деятельности // Вестник молодых ученых, 6'2002 (серия: Экономические науки 1'2002) – СПб научный центр РАН, Совет ректоров ВУЗов Санкт-Петербурга.
3. Архангельский Г. А. Метод структурирования внимания // Международная конференция «Менеджмент, маркетинг, информатизация образования: теория и практика», сборник докладов. – Оренбург, 2001. <http://www.improvement.ru/zametki/struktvn/index.shtml>.
4. Жюльен Ф. Трактат об эффективности. – М. – СПб.: Московский философский фонд «Университетская книга», 1999. <http://www.improvement.ru/bibliot/jullien/index.shtml>.
5. Китайская классическая «Книга перемен» / Перевод с древнекитайского и исследование Ю. К. Щупко-го. В 2-х т. – СПб: Нева, 2000.
6. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб: Питер, 2000.
7. Наумов С. Представление о программах и программировании в контексте методологической работы // Игротехнический и методологический альманах «Кентавр», 1991. <http://www.circle.ru:10125/kentavr/TEXTS/003NAU.ZIP>.
8. Очнев А. В. ТРИЗ-решения в банковской деятельности // Сборник докладов Международной конференции МАТРИЗ. – Петрозаводск, 2000. <http://www.improvement.ru/bibliot/trizbank.shtml>.
9. Сибирияков В. Г., Семенова Л. Н. Приемы разрешения противоречий в природных и организационных системах. – Новосибирск, 2000. <http://www.triz.imnsk.by/e/248017.htm>.
10. Тарасов В. К. Искусство управленческой борьбы. – СПб.: Политехника, 1998.

Скоробогатова Т.Н.

СПЕЦИФИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОКАЗАТЕЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ДЛЯ ОЦЕНКИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ

Современные экономические условия выдвигают на первый план такой своеобразный ресурс, как трудовой. Новый взгляд на человеческий капитал как на основной экономический ресурс обусловлен необходимостью переориентации национальной экономики, снижением ее сырьевой направленности, рассмотрению кадров не как предмета экспорта, а как основной производительной силы. В условиях автоматизации, сопровождающейся, соответственно, уменьшением затрат труда, нарастает ценность человеческого капитала, что долгий период рассматривалось как парадокс В. Леонтьева [1, с.8].

Повышение роли человеческого ресурса требует его адекватной оценки. Традиционно использование труда оценивается на основе его производительности. На уровне национального хозяйства определяется производительность общественного труда, отражающая затраты как живого, так и овеществленного труда работников материального производства. Данная же статья посвящена проблеме оценки индивидуального труда, причем во внимание принимается труд не только в материальном производстве, но и в сфере услуг.

Обращение автора к сфере услуг перекликается с четко выраженной тенденцией ее развития, причем явно опережающими темпами по сравнению с другими отраслями национального хозяйства. Практика при этом опережает теорию, которая, скорее, относится играючи, чем воспринимает данную сферу всерьез. Автор предпринимает попытку исправить данное положение и предлагает разработки, касающиеся оценки труда работников предприятий сферы услуг.

При написании статьи автор сосредотачивает внимание на следующих вопросах:

- 1) определение показателя «производительность труда», рассмотрение его в аспекте оценки трудовых как особого вида ресурсов;
- 2) выявление специфики оценки производительности труда в сфере услуг в отличие от чисто материального производства.

В условиях социалистической системы хозяйствования показатель производительности труда считал-