

106-летию
ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»
посвящается



ФГБОУ ВПО «Российский экономический
университет имени Г.В. Плеханова»

Plekhanov Russian University of Economics



ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТА
FACULTY OF MANAGEMENT

КРУГЛЫЙ СТОЛ

ГЛОБАЛЬНЫЕ ВЫЗОВЫ МЕНЕДЖМЕНТУ: РОССИЙСКИЙ ЗАПРОС НА ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

19 марта 2013 года



ПАЛЕОТИП
Москва
2013

УДК 65.0(075)
ББК 65.291.218я7
К84

Организационный комитет:

1. Председатель – Кулапов М.Н., заслуженный работник высшей школы РФ, Лауреат Премии Правительства РФ в области образования, декан факультета менеджмента ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», д.э.н., проф;
2. Зам. председателя – Масленников В.В., почетный работник высшего профессионального образования РФ, зав. кафедрой Общего менеджмента ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», д.э.н., проф.
3. Зам. председателя - Пономарев М.А., зам. декана факультета менеджмента ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», к.э.н., доц.

Члены Оргкомитета:

4. Журавлева Г.П., руководитель научной школы «Экономическая теория» ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», Заслуженный деятель науки РФ, д.э.н., профессор;
5. Гончаренко Л.П., зав. кафедрой Менеджмента инвестиций и инноваций ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», д.э.н., профессор;
6. Варфоломеев В.П., профессор кафедры Менеджмента инвестиций и инноваций ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», д.э.н., профессор;
7. Лабаджан М.Г., директор УКЦ «Учебная корпорация» факультета менеджмента ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», к.э.н.;
8. Карасев П.А., зам. декана факультета менеджмента ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»
9. Кузьмищев Д.А., доцент кафедры менеджмента инвестиций и инноваций ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», к.э.н.;
10. Черницова К.А., старший преподаватель кафедры общего менеджмента ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», к.э.н.;
11. Чигров А.С., вед. специалист УКЦ «Учебная корпорация» факультета менеджмента ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова».

Круглый стол «Глобальные вызовы менеджменту: российский запрос на инновационное развитие»: сборник научных статей / Под ред. д-ра экон. наук, проф. М.Н. Кулапова и д-ра экон. наук, проф. В.В. Масленникова. — М.: ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»: Издательство «Палеотип», 2013. — 132 с.

ISBN 978-5-94727-669-5

© Колл. авторов, 2013

© Издательство «Палеотип», 2013

Содержание

<i>Бархатов В.И., Плетнёв Д.А.</i> Системные дисфункции российской модели корпоративного менеджмента и их преодоление	6
<i>Беляев Ю.К.</i> Развитие концепции бизнес-моделирования в современном менеджменте	16
<i>Бусалов Д.Ю.</i> Менеджмент — тупик или развитие?	25
<i>Бутенко Я.А.</i> Механизм формирования конкурентоспособной национальной инновационной системы	32
<i>Варламов А.В.</i> О гуманитарно-правовой экспертизе социально-экономических решений	39
<i>Варфоломеев В.П.</i> Управление высокотехнологичным производством как основой развития производственных комплексов	45
<i>Гапоненко А.Л.</i> Новые тенденции развития менеджмента	54
<i>Капкаев Ю.Ш., Истомин С.В.</i> Применение проектно-ориентированных структур для обеспечения инновационного развития	63
<i>Коротков Э.М.</i> Вызовы глобализма и ключевые проблемы развития современного российского менеджмента	67
<i>Масленников В.В.</i> Предпринимательское управление — инновационная составляющая подготовки менеджеров современного типа	75
<i>Никулин Л.Ф.</i> К вопросу об отечественном менеджменте в условиях глобальных вызовов	85
<i>Пихало В.Т.</i> Теоретические и методологические основы корпоративного менеджмента	89

<i>Пономарев М.А.</i>	
Особенности и тенденции европейской модели управленческого образования	92
<i>Прохоров А.П.</i>	
Перспективы эволюции русской модели управления.....	99
<i>Самсин А.И.</i>	
Управление в эпоху глобализации (философский аспект).....	108
<i>Сорокин Д.А.</i>	
Концентрации капитала как механизм реализации инновационного развития российской экономики.....	113
<i>Сулимова Е.А.</i>	
Корпоративная социальная ответственность как составляющая современного бизнеса	118
<i>Эйтингон В.Н.</i>	
Изменения в менеджменте: факторы и цели, асинхронность систем и коллизия скоростей, эффекты.....	124
<i>Яшин Н.С.</i>	
Проблемы и перспективы развития российского в условиях формирования инновационной экономики	128
Манифест российского менеджмента XXI века.....	133

Уважаемые коллеги!

Сегодня мы собрались на обсуждение принципиальных вопросов менеджмента.

Россия имеет давние традиции управленческой науки. Ученые России были всегда на острие новых тенденций в управленческой сфере.

Мы знаем имена таких крупных государственных деятелей России, как С.Ю. Витте, П.А. Столыпин, П.И. Милюков, П. Б.Струве и др., которые строили управление с учетом исторических, экономических, культурных и географических условий России.

В советское время наука управления развивалась как наука об организации труда и производства. Достаточно вспомнить имена Богданова А., Гастева А., Керженцева П. и других ученых.

Позднее теорию управления развивали Козлова О.В., Кузнецов И.Н., Каменицер С.Е., Аганбегян А.Г., Попов Г.Х., Гвишиани Д.М.

Сегодня мы обращаемся к их наследию на новом этапе развития России, в новых условиях.

Наука о менеджменте совершенно очевидно испытывает кризис. Связано это с тем, что современный мир переживает не только глобальный экономический кризис, но также системный кризис теории и методологии менеджмента.

Можно констатировать закат западной теории менеджмента, основанной на строгой иерархии и подчинении. Теперь от менеджера требуют не столько выдачи распоряжений и приказов, сколько понимания, доверительности, а это уже нравственный аспект менеджмента.

Настоятельно требуется новая система взглядов на менеджмент и ростки их уже развиваются, может быть пока хаотично и несистемно.

Необходима разработка новой современной теории менеджмента XXI века.

Хочется надеяться, что мы изменимся вовремя, а не в результате появления новых «гуру менеджмента» с Запада.

Надеюсь, что наш Круглый стол станет таким первым шагом.

Жду свободной творческой дискуссии единомышленников!

Прошу опубликовать для обсуждения широкой общественности обращение, своего рода манифеста нового управления!

*Проректор по научной деятельности
ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»
д.э.н., проф. Шишкин А.В.*

Бархатов Виктор Иванович,
доктор экономических наук, профессор
Плетнёв Дмитрий Алексеевич,
кандидат экономических наук, доцент
Челябинский государственный университет

Системные дисфункции российской модели корпоративного менеджмента и их преодоление

Инновационное развитие российской экономики, о котором так много говорится и для которого так много делается на всех уровнях государственной власти, до сих пор остаётся благим пожеланием, некой «страной Эльдорадо», до которой не суждено добраться. И это при том, что ресурсная база и образовательный потенциал нашей экономики высок.

В чём же проблема? В этой связи уместно вспомнить две известные цитаты. Первая принадлежит А.К. Толстому: «Земля наша богата, порядка в ней лишь нет». Вторая – И. Адизесу: «Русский менеджмент способен на многое, но страдает от бессистемности». Эти фразы разделяет полтора столетия, но смысловый посыл одинаков – проблема российского управления, и государственного, и частного – в неспособности упорядочить свои силы-ресурсы и грамотно ими распорядиться. И в первую очередь речь идёт именно об организационных ресурсах, об организационной модернизации.

Современная организационная модернизация нуждается в конвенциональном субъекте, в качестве которого мы предлагаем корпорацию – институционально автономную форму организации материального производства в экономике [1]. И исследование этого субъекта следует осуществлять на основе системной парадигмы, а именно как совокупность взаимосвязанных разнородных элементов. Такой подход позволяет интегрировать теоретические знания как экономики, так и управленческой науки во благо создания единого системного видения корпорации. Корпорации как объекта управления.

Подробный анализ структуры корпорации как системы даёт И. Адизес [2, 3]. Он предлагает рассмотреть её в необычном ракурсе, с точки зрения реализующихся в корпорации «управленческих ролей» (или «конкурирующих ценностей»). И. Адизес предлагает рассматривать эволюцию корпорации-системы через призму коэволюции четырёх управленческих ролей: «Р» – Producer («Производитель»), «А» – Administrator («Администратор»), «Е» – Entrepreneur (Предпринима-

тель), «I» – Integrator (Интегратор). Каждая корпорация обладает своим набором персонифицированных субъектов-управляющих, которые в совокупности образуют «профиль» корпорации в координатах выделенных управленческих ролей¹.

Системная новизна подхода И. Адизеса состоит в выделении качественно новых элементов корпорации – управленческих ролей, которые в совокупности, по его мнению, образуют законченную «тетраду», при помощи которой можно объяснять корпорацию и управлять корпорацией. И в том, что найдена работоспособная минималистская структура, в рамках которой объясняется корпорация как система, мы считаем, главное достоинство теории И.Адизеса.

Рассмотрим последовательно выделенные И. Адизесом структурные элементы корпорации – управленческие роли, дадим их сравнительную характеристику и покажем взаимосвязь, продемонстрируем эволюционный характер развития каждой управленческой роли в процессе эволюции корпорации, а также продемонстрируем некоторые системные выводы из этой теории.

Управленческие роли – это часть абстрактной модели, описывающей движущие силы корпорации. Носителями управленческих ролей являются управляющие, при этом в одном «физическом» субъекте чаще всего сочетается несколько ролей, а одну роль могут исполнять несколько «физических» субъектов (отдел, дирекция, департамент). Поэтому, когда мы говорим о той или иной роли, мы обычно имеем в виду не субъекта, его исполняющего, а род абстрактной сущности, проявляющейся в поведении корпорации, в способах её реакции на внешние раздражители и внутренние проблемы.

«Производитель» является управленческой ролью, ориентированной на достижение краткосрочного результата, на немедленное действие, на реализацию конкретных решений в корпорации. Доминирование этой управленческой роли в корпорации означает её концентрацию на действии, без предварительного осмысления и обдумывания последствий, без планирования и оценки ресурсного обеспечения. Сложности доминирования этой роли – в сильной зависимости от источника этой роли (руководителя), субъективность принимаемых ре-

¹ На уровне «символической абстракции» И. Адизес предлагает для описания корпорации использовать четырёхсимвольный конструкт типа «РАЕI». Возможные вариации конструкта различаются величиной букв (заглавные для активного состояния соответствующей роли, строчные – для описания их «присутствия», прочерк для обозначения отсутствия). Таким образом, можно наблюдать корпорации «Раеi», «рА-I», «---I».

шений, «перегрев корпорации», постепенное наделение её всеми возможными обязательствами при минимальных выгодах от такого положения. В терминологии С. Бира такая корпорация лишена парасимпатической нервной системы и чрезвычайно близорука.

«Администратор» – это управленческая роль, обеспечивающая регламентацию, планирование и организацию, то есть выстраивание внутренней структуры корпорации. Доминирование этой роли чревато подменной действия созданиями правил выполнения действия, в результате чего энергия корпорации замыкается на себя, и корпорация по большей части начинает обслуживать свои собственные потребности в упорядочивании своей структуры и её контроле, «каменеет» и становится неспособной к проявлению инициативы, к реакции на неожиданные изменения. Используя терминологию С. Бира [4], такая корпорация будет похожа на тренированный организм с неработающим головным мозгом.

«Предприниматель» является управленческой ролью, устремлённой в будущее. Эта роль важна для проактивного изменения поведения корпорации, для предугадывания реакций конкурентов, для того, чтобы корпорация имела возможность удивлять, создавать новое, иметь «превосходящее предвидение».

Однако доминирование этой роли чревато «бегству от реальности в страну фантазий», когда ресурсы корпорации тратятся на сомнительные авантюры, и исчезают безвозвратно. Используя нейрокибернетическую терминологию, доминирующий «Предприниматель» олицетворяет «буйнопомешанную» корпорацию (возможно – гениальную, а может быть, просто неадекватную окружающей реальности).

«Интегратор» – это управленческая роль, отвечающая за создание в корпорации органической среды, попросту говоря, командообразование, «team building». Интегратор развивает отношения со всеми заинтересованными сторонами в корпорации, чуток к напряжениям в этих отношениях и стремится их нивелировать. Однако доминирование этой роли также опасно для корпорации – оно «расслабляет» всех субъектов, демотивирует их в отношении труда и творчества, и в результате корпорация оказывается неспособной к действию. К такой корпорации применима антропологическая метафора «Обломов». Возможно, там, где ресурсов в избытке и отсутствует конкуренция, такая корпорация и способна «жить» довольно долго, но в реальной агрессивной среде она будет «раздавлена», «смята» более активными корпорациями. В табл. 1 приведена сравнительная характеристика четырёх управленческих ролей.

Каждая управленческая роль обеспечивает определённую компетенцию корпорации, которую можно описать в двух измерениях: цели

(«результативность/эффективность») и временного горизонта («долго-срочно/краткосрочно») (рис. 1):

Таблица 1

**«Входы» и «выходы» хозяйственной подсистемы
при её взаимодействии с другими подсистемами корпорации**

№ п/п	Характеристика	Управленческая роль			
		Р	А	Е	І
1	2	3	4	5	6
1.	Отношение ко времени (что важно?)	То, что в данный момент	Опыт прошлого	Будущее	Настоящее
2.	Формулировка задач основа-на:	На результатах	На процедурах	На результа-тах	На процеду-рах
3.	Предмет ко-ординации	Цели	Структура	Идеи	Люди
4.	«Размах» мысли и дей-ствия	Замкнут на себя	В рамках орга-низационной структуры	Глобальный	Локальный
5.	Тип мышле-ния	Конкретное	Абстрактное	Абстрактное	Конкретное
6.	Ограничен-ность	Неограни-ченный	Ограниченный	Неограни-ченный	Ограни-ченный
7.	Тип аргумен-тации	Буквальная	Буквальная	Метафор-ричная	Метафоричная
8.	Наличие регу-ляции	Есть	Есть	Нет	Нет
9.	Полномочия	Чёткие	Чёткие	Примерные	Примерные
10.	Выделяемая важность	Внешнего	Внутреннего	Внешнего	Внутреннего
11.	Желательный тип управле-ния	Централи-зованный	Посредством делегирования	Централи-зованный	Посредством делегирования
12.	Временной горизонт	Краткосроч-ный	Краткосрочный	Долгосроч-ный	Долгосрочный
13.	Цель	Результативность	Эффективность	Результативность	Эффектив-ность
14.	Предпочи-таемый про-цесс преоб-разования	Функцио-нальный	Организа-ционный	Проактивный	Органический (отношен-ческий)

* – составлено авторами самостоятельно

Управленческая роль «Р» обеспечивает краткосрочную резуль-

тативность корпорации, роль «А» – краткосрочную эффективность, «Е» – долгосрочную продуктивность, а роль «I» – долгосрочную эффективность. Ни одна управленческая роль не является «идеальной». При этом корпорация система способна устойчиво существовать, только если в ней сопрягаются несколько управленческих ролей. В идеале корпорация должна быть носителем всех четырёх взаимодействующих ролей в активном состоянии, то есть быть «РАЕI», но в действительности такая модель реализуется крайне редко. На практике, в хорошем случае, можно наблюдать 1-2 активные роли и остальные в «созерцательном» состоянии (к примеру, «РАеI» или «РАеI»), а достижимый «идеал» – это 3 активные роли (к примеру, «РАеI»).



* – составлено авторами самостоятельно

Рис. 1. Четыре управленческие роли в корпорации в координатах временного горизонта и цели (подход И. Адизеса)

И. Адизес отмечает, что один человек способен быть эффективным носителем максимум двух ролей (одной – от природы, другой – от воспитания). Остальные, даже если он будет знать о их значимости, не смогут ужиться в рамках одного субъекта.

Доминирование же одной роли или даже наличие трёх при отсутствии четвёртой чревато серьёзными дисфункциями корпорации. Поэтому важно связывать воедино, в одной команде различные управленческие роли, направлять их «природную» активность в нужное русло.

Второй элемент предлагаемого нами системного видения корпорации – экономическая тетрада Г.Б. Клейнера [5]. Он полагает, что корпорация как система имеет пространственные и временные характеристики своего существования и может быть описана в связи со своим «отношением» к пространству-времени (рис. 2).

Каждому типу системы, выделенному по ограниченности/неограниченности пространства/времени, соответствует своя, особая форма корпорации. Единственный вопрос, который возникает в этой связи – о наделении процесса свойством ограниченности во времени и неограниченности в пространстве.



* – составлено автором самостоятельно на основе классификации систем, предложенной Г.Б. Клейнером [5]

Рис. 2 Корпорация как система: вариация форм корпорации в зависимости от её отношения к пространственно-временным характеристикам

Эту концептуальную схему можно «наложить» на рассмотренную выше модель управленческих ролей И. Адизеса (см. рис. 1): краткосрочность/долгосрочность у И. Адизеса явно соответствует ограниченности/неограниченности времени у Г.Б. Клейнера, а целевая ориентация на результат/эффект может быть рассмотрена, с сохранением общего смысла, в контексте ограниченности/неограниченности пространства. При этом ориентация на результат характерна для систем, воспринимающих ограниченность пространства: задаваться абстрактными вопросами эффективности для управленческих ролей «Р» и «Е», работающих конкретно, на близкий или далёкий результат, осваивая окружающее ограниченное про-

странство, пока его не заняли другие, недосуг. Для ролей же «А» и «І» важна эффективность функционирующей системы в некотором пространственном бесконечном континууме процессов (для «А») или отношений (для «І»). В результате мы можем получить интересный синтез подходов двух столь непохожих друг на друга учёных, что свидетельствует о некоторой «трансцендентности¹» их взглядов на структуризацию корпорационной системы (рис. 3).



* – составлено авторами самостоятельно

Рис. 3. Синтез управленческих ролей И. Адизеса и типов хозяйственных систем Г.Б. Клейнера

Предложенная Г.Б. Клейнером гипотеза о «тетраэдном» строении экономических систем представляется нам очень интересной. Он рассматривает взаимодействие различных форм систем как упорядоченный обмен ресурсами времени и пространства. Каждая система предоставляет тот

¹ Альтернативное индуктивное обоснование трансцендентности РАЕІ приводится на сайте «РАЕІ – Structure of Concern» («Структура участия») (режим доступа: <http://raei.wikidot.com/>), на котором представлены разнообразные приложения методологии И. Адизеса к решению широкого спектра управленческих, психологических, философских и естественно-научных проблем.

ресурс, которого у неё «в избытке», взамен получая «разогретую» способность использования этого ресурса. К примеру, объект делится с проектом неограниченным для себя ресурсом времени, взамен приобретая (посредством своеобразного организационного «обучения») способность проекта активно использовать время. Среда, предоставляя объектной системе ресурс пространства, приобретает способность более активно использовать своё безграничное пространство.

Ряд утверждений, сделанных в процессе разработки данной гипотезы, мы считаем важными для нас.

Речь идёт, во-первых, о выделении двух фундаментальных типов ресурсов: пространства и времени, из которых формируются все другие ресурсы.

Во-вторых, ограниченность системы в пространстве или во времени активизирует в соответствующей системе особую «энергию»¹ – энергию интенсивности (в случае ограниченности пространства) и энергию активности (в случае ограниченности во времени). В результате всё хозяйство можно представить как своеобразный «паркет» разнородных элементов, где некоторые части, внутри которых обмен ресурсами наиболее насыщен, будут образовывать корпорации (рис. 4). Экспансия или, наоборот, «сжатие» корпорации происходит на основе «укоренения» или ослабления связей между разнородными системами.

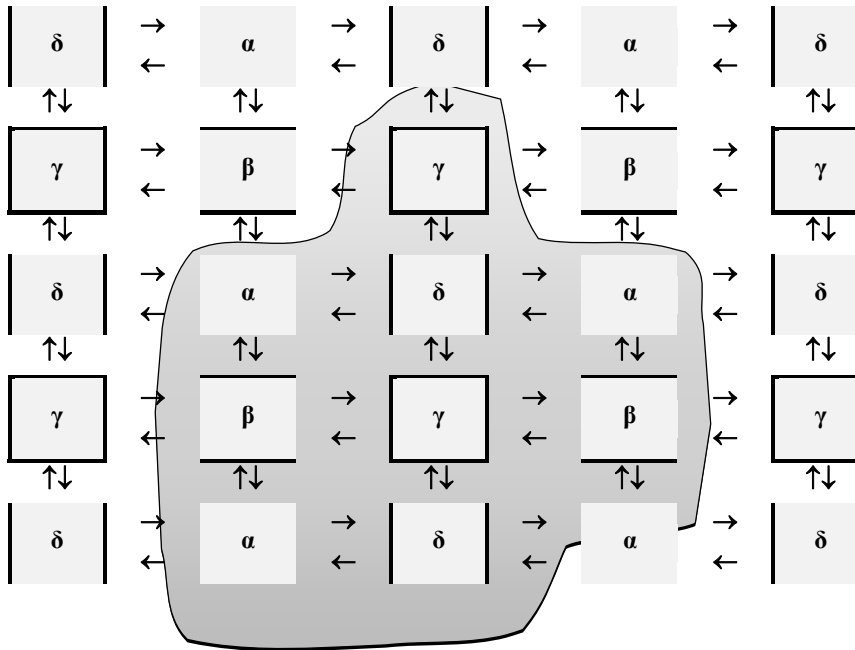
При этом Г.Б. Клейнер утверждает, что минимальной «клеткой» (читай – корпорацией) хозяйственного организма является тетрада, способная быть САМО-... (то есть самообеспечивающейся, самостоятельной, самоуправляемой, саморазвивающейся). Такой подход нам импонирует, поскольку предполагает расширительную трактовку корпорации, включающую, не только «объект», но и «среду», то есть внешних субъектов.

На основе двух предложенных, взаимопереплетающихся концепций мы считаем возможным разработку новой когнитивной рамки для анализа и дальнейшей модернизации российской модели управления. Это необходимо для того, чтобы она в полной мере соответствовала важнейшему системному требованию – соблюдению принципа необходимого разнообразия, на основе которого возможно проявление и синергии, и эмерджентности.

Корпорация, образуемая четырьмя силами и осознанно потребляющая системный ресурс, будет устойчивым элементом всей эконо-

¹ В оригинале – «энергетический ресурс», но, на наш взгляд, уместнее говорить об «энергии», коль скоро ресурсов всего два – пространство и время, и ставить с ними в один ряд «интенсивность» и «активность» не вполне корректно

мической системы. Её модернизация будет органическим, идущим от внутренней потребности, процессом. До тех же пор, пока российских управленцев будут учить по Тейлору и Файолу, ни технологического рывка, ни модернизации в широком смысле нам не дождаться.



Корпорация

* – составлено авторами самостоятельно, на основе подхода Г.Б. Клейнера

Рис. 4. Корпорация в системе паркетной структуры хозяйства

Современный российский менеджмент – это менеджмент по преимуществу проектный, игнорирующий средовой и объектный ресурс, оставляющий за собой руины предприятий объектов и выжженные поля рынков-сред. Извлечение прибыли, которому с подачи либерального «экономикса» довольно легко научились все российские предприниматели, плохо согласуется с задачами устойчивого развития,

в числе которых и забота об экологии, и социальная ответственность бизнеса.

И до тех пор, пока не будет для менеджеров нормой «заполнять» все клетки тетрады реальным наполнением, обеспечивать единство среды-процесса-объекта-проекта, ил же, по терминологии И. Адизеса, пока наш менеджмент не станет «РАЕИ», он не будет драйвером развития, и не сможет эффективно решать любую сколь-нибудь долгосрочную задачу.

Список литературы

1. Плетнёв Д.А. Определение понятия корпорации. Терминологический дискурс в контексте // Вестник ЧелГУ, серия Экономика, вып. 18, № 2 (140), 2009, стр. 89 – 100
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации.– СПб.: Питер, 2008.– 384 с.
3. Адизес И. Управляя изменениями. – СПб.: Питер, 2010. - 221, [2] с.
4. Бир С. Мозг фирмы: пер с англ. Изд. 2-е, стереотипное. – М.: Едиториал УРСС, 2005. – 416 с.
5. Клейнер Г.Б. Системная парадигма в экономических исследованиях: новый подход // Цивилизация знаний: российские реалии. Труды Восьмой научной конференции Москва, 20-21 апреля 2007 г. М.: РосНОУ, 2007

Беляев Юрий Константинович
кандидат экономических наук, профессор
Российский экономический университет имени Г.В.Плеханова

Развитие концепции бизнес-моделирования в современном менеджменте

В разделе рассматриваются актуальные проблемы формирования и внедрения организационно-управленческих инноваций в бизнес-моделировании. Для этого необходимо обобщить и систематизировать подходы зарубежных и российских исследователей к интерпретации ключевых понятий и категорий, применяемых при построении бизнес-моделей корпоративных структур, показать возможности использования рациональной модели деятельности компаний.

В настоящее время собственники и топ-менеджмент крупных российских компаний, как частных, так и государственных, недооценивают насущной необходимости выстраивания рациональной и эффективной модели организации ведения бизнеса, ошибочно полагают, будто для постановки и осуществления корпоративных целей достаточно накопленного опыта, интуиции и озарения.

Однако этого становится мало. Растущая конкуренция со стороны участников рынка в условиях нестабильности, неопределенности внешней среды, усугубляемых глобальным экономическим кризисом, возникновение новых рисков и угроз бизнесу, непрерывные технологические вызовы заставляют компании оптимизировать применяемые либо переходить на принципиально иные бизнес-модели. В свою очередь, принятие обоснованных стратегических управленческих решений во многом предопределяется фактически сложившейся бизнес-моделью компании со всеми ее преимуществами и недостатками.

Несмотря на проявляемый со стороны отдельных ученых и специалистов-практиков интерес к данной проблематике, имеющиеся разработки в области формирования эффективных, адекватных рыночной ситуации бизнес-моделей в ряде зарубежных и отечественных компаний (прежде всего консалтинговых), многие аспекты бизнес-моделирования остаются дискуссионными. Они не находят своего отражения в учебной и методической литературе.

Следует подчеркнуть, что в настоящем разделе речь идет не об углублении понятия управленческой модели как таковой, а об особенностях моделей, задающих тот или иной вариант поведения бизнес-структуры в рыночной среде.

Разработка бизнес-моделей должна, как представляется получить широкое практическое применение. Прежде всего, речь идет об оптимизации бизнеса компании с позиции реализации стратегии и с точки зрения максимизации и удержания создаваемой для заинтересованных лиц ценности.

Во-вторых, использование эффективных бизнес-моделей повышает управленческий потенциал, инвестиционную привлекательность компании в целом. В-третьих, усиливаются конкурентные преимущества компании через приобретение особых отличительных компетенций. В-четвертых, появляются дополнительные инструменты и возможности для оценки и бенчмаркинг-анализа эффективного бизнеса компании в сравнении с компаниями-конкурентами и аналогами. [13]

Резюмируем: бизнес-моделирование (построение эффективных моделей функционирования и развития компаний) приобретает особую значимость при выстраивании иерархии целей и задач, принятии стратегических управленческих решений, особенно в периоды экономических кризисов и потрясений.

Любая бизнес-модель выполняет, согласно Г. Чесбро, две важные функции: создает ценность и получает часть этой ценности. Бизнес-модель - это управляемая конфигурация уникальных ресурсов, активов или позиций, т.е. тех сфер, в которых компания обладает конкурентными преимуществами, чтобы при их реализации добиться успеха. [3, с.21,167].

Достаточно своеобразно подходят к выявлению сущности категории «бизнес-модель» Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон. Согласно их точки зрения бизнес-модель отражает (описывает) структуру потоков товаров, услуг (обслуживания) и информации, а также роли участвующих сторон. Модель также включает потенциальные преимущества и источники дохода для каждой стороны [4]. При этом лучшим способом распознавания многих традиционных бизнес-моделей является использование схемы цепочки образования стоимости. Появляются возможности интеграции цепочки создания стоимости в случае, когда удастся благодаря более быстрой и надежной передаче информации объединить отдельные виды деятельности в рамках виртуальных сообществ, платформ для сетевого взаимодействия.

В приводимом подходе представляется примечательным четкое выделение отдельных компонентов (составляющих) бизнес-модели (они же - ключевые признаки, по которым модель идентифицируется). Однако, интересные идеи остались не доведенными до уровня конкретной методики, позволяющей установить тип, преимущества и недостатки той или иной бизнес-модели. В этом смысле остаются пробле-

лы в понятийном аппарате и, соответственно, очевидна потребность в углублении данной концепции.

Встречаются и предельно лаконичные определения бизнес-модели. В частности, бизнес-модель трактуется как «сочетание правильно понятых ценностей выделенной клиентской группы и способности их реализовать за счет особой комбинации внутренних ресурсов» [5]. Можно предположить, что в подобных толкованиях данной категории, несмотря на их некоторую размытость и неконкретность, упор делается на обладание компанией той или иной конфигурацией ресурсов, позволяющей создавать потенциал ценности, в т.ч. для её компании. Более убедительным представляется подход, связанный с попыткой внесения большей детализации в терминологический аппарат бизнес-моделирования. Это означает выделение характерных родовых признаков бизнес-модели, предстающих в виде совокупности следующих механизмов:

- комбинирования различных ресурсов, включая знания, ключевые организационные компетенции;
- управления стоимостью и создания ценности;
- определения рыночных сегментов для извлечения экономических выгод;
- взаимодействия организационных рутин и процедур, объясняющих «устройство» бизнеса компании для удовлетворения запросов ее клиентов (клиентоориентированность бизнес-модели).

Сфера применения бизнес-модели постоянно расширяется. Ее предлагается рассматривать как важный концептуальный инструмент для целей обучения бизнес-планированию (бизнес-модель при этом занимает промежуточное положение между бизнес-идеей и бизнес-планом).

Можно заключить, что процесс формирования корпоративной бизнес-модели не имеет однозначного решения, требует в каждом отдельном случае применения творческого, оригинального подхода.

Конфигурацию (заданную комбинацию компонентов бизнес-модели) можно рассматривать и с другой точки зрения, отталкиваясь от стоящих перед компанией целей и задач, определенных, в свою очередь, бизнес-идей. Способы выстраивания комбинации компонентов той или иной бизнес-модели и сама их конфигурация во многом определяют характер и тип бизнес-модели, перспективы (прогнозируемую эффективность, сроки, потенциал) ее применения в компании. Имеются и другие версии многокомпонентного подхода. В частности, Г. Чесбро сформулировал основные функции (фактически - компоненты) бизнес-модели. В его трактовке [3, с. 168-169] они сводятся к следующим:

1. Определение ценности, которая создается для пользователей на основе данной технологии. 2. Идентификация рыночного сегмента. 3. Определение структуры цепочки ценностей, требующихся компании при создании и распространении предложения и дополнительных активов, необходимых, в свою очередь, для поддержания позиции фирмы в этой цепочке. 4. Уточнение источников и механизмов генерирования доходов, оценка структуры затрат и целевой (ожидаемой) маржи на прибыль с учетом выбранных вариантов ценностного предложения и структуры выбранной цепочки ценностей. 5. Описание позиции компании в сети ценностей, связывающей поставщиков и заказчиков (в т.ч. фирмы, которые могли бы участвовать в деятельности этой цепочки и их конкурентов). 6. Формулирование конкурентной стратегии, позволяющей получить и сохранить инновационной компании свои преимущества перед соперниками.

В конце 90-х прошлого века на волне усилившегося интереса теоретиков и практиков менеджмента к бизнес-моделированию были идентифицированы более 20 бизнес-моделей, отличающихся уникальными способами получения прибыли.

Установлена эмпирическим путем взаимозависимость процесса комбинирования долгосрочных целей и стратегий, приводящая к созданию той или иной бизнес-модели. Долгосрочный успех каждой модели предопределяется прежде всего вниманием и потребностям клиента. Таким образом, эффективная бизнес-модель предполагает четкое понимание способа получения прибыли и, соответственно, стратегических действий, необходимых для достижения успеха.

В самой последней интерпретации выделяется уже 9 структурных блоков бизнес-модели: потребительские сегменты, ценностные предложения, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, потоки поступления доходов, ключевые ресурсы, виды деятельности, партнеры и структура издержек. [14]

Концепция бизнес-моделирования неразрывно связана с понятием бизнес-идеи, являющейся частью стратегического процесса [4, с. 96, 293-301].

По сути бизнес-идеей предлагается считать способность организации интегрировано реагировать на влияния и шансы, представленные внешней средой и создавать потребительскую стоимость. Концепция бизнес-идеи объясняет, почему и как организация добивается успеха, примерив разные силы и влияния на свою стратегию. Это, коротко говоря, возможная модель успеха организации. В данной трактовке бизнес-модели примечательно следующее:

Во-первых, подчеркивается тесная связь и взаимообусловленность бизнес-идеи (их различных вариаций) и бизнес-модели, причем

именно идея ведения бизнеса играет ведущую роль в идентификации существующей и построении новой бизнес-модели.

Во-вторых, обращается внимание на материальную продуктивность (плодотворность) бизнес-идеи, создающей ценность производителя (экономическая ценность для потребителя).

В-третьих, акцент делается на инновационность бизнес-идеи, хотя в реальной практической деятельности инновационность той или иной бизнес-модели может быть относительной: чаще всего речь идет о копировании успешного опыта других предприятий, попытках освоения оправдавших себя моделей развития в ходе трансформации собственного бизнеса, либо внесении корректив и улучшений в старую (применяемую) бизнес-модель при реализации стратегии выживания (выхода из кризиса).

Г. Чезбро и Д. Тис указывают на три основных формата модели: а) виртуальная (сетевая) бизнес-модель; б) бизнес-модель интегрированной корпоративной структуры с высокой степенью централизации; в) бизнес-модель стратегического альянса. Последняя занимает промежуточное положение между виртуальной и интегрированной моделями наряду с бизнес-моделями совместного предприятия и корпорации с автономными подразделениями [15, с. 176-201]. Каждая из названных моделей имеет свои преимущества и недостатки, предпочтительные сферы применения.

В большинстве подходов к определению критериев классификации бизнес-моделей за главный принцип принимается способ получения доходов и прибыли. Именно такой принцип при классификации разновидностей бизнес-моделей старались применить Дж. Д. Хангер и Томас Л. Уилен [11]. Эти теоретики менеджмента в общих чертах описали: 1) простейшую (по сути - спекулятивную) бизнес-модель; 2) модель потребительских решений (Customer Solution Model), связанную с получением доходов за счет оплаты услуг консультантов; 3) мультикомпонентную модель (Multi-Component System), в рамках которой прибыль приносят расходные материалы и приспособления; 4) рекламную модель (Advertising Model); 5) модель коммуникатора (Switchboard Model), опирающуюся на предоставлении посреднических услуг и соответствующих доходов; 6) модель эффективности (Efficiency Model); 7) модель коммуникатора (Switchboard Model), реализуемую посредством выпуска стандартизированного и дешевого продукта, рассчитанного на массового потребителя.

Наконец, выделяется временная модель (Time Model), ориентированная на постоянное опережение конкурентов в выходе на рынок с инновационным продуктом.

Недостатком данной классификации является ее предельная упрощенность и невозможность применения в отношении к крупным диверсифицированным корпоративным структурам. Фактически признавая ограниченность предложенной классификации, упомянутые специалисты заявляют о необходимости учета и таких параметров, как клиентоориентированность, характер дифференциации производимой продукции (услуг), технологии поддержания своего конкурентного преимущества и продажи товаров/услуг, номенклатуры поставляемой продукции. Однако остается без ответа вопрос как это практически сделать.

Г. Чесбро в развитие своих взглядов позже выделил шесть типов бизнес-моделей, рассмотрев их в аспектах инновационного процесса и управления интеллектуальной собственностью [3, с. 170-198].

Тип 1. Недифференцированная бизнес-модель. Характерна для большинства компаний. Означает отсутствие механизмов, инструментов, процессов управления моделью. Такие компании не отличимы от огромного числа аналогичных фирм, пытаются конкурировать путем копирования, не способны адекватно реагировать на ситуацию, связанную с инновациями.

Тип 2. Дифференцированная бизнес-модель. Связана со стратегией дифференциации. Реализуются разовые, зачастую случайные инновации и отдельные усилия по развитию интеллектуальных активов, однако они зависят от наличия финансовой подпитки.

Тип 3. Сегментированная бизнес-модель. Компания обслуживает множество рыночных сегментов. При этом она выбирает инновационные проекты, руководствуясь принятой бизнес-моделью, занимается инновациями как планируемым процессом, а не от случая к случаю, за управление интеллектуальной собственностью отвечает один из руководителей фирмы.

Тип 4. Внешне ориентированная бизнес-модель. Для неё характерны задействование технологий для внутренних потребителей на смежных рынках. Поиск инноваций осуществляется преимущественно во внешней среде, прежде всего со стороны поставщиков и заказчиков.

Тип 5. Интегрированная бизнес-модель (инновационный процесс интегрируется с бизнес-моделью). Компании, освоившие такую модель, фокусируются на новых рынках и бизнесах, при этом стараются сочетать модели заказчиков и поставщиков со своей моделью.

Тип 6. Адаптивная бизнес-модель. Оказывает влияние на бизнес-модели поставщиков и заказчиков. Последние включаются в бизнес в качестве постоянных партнеров, разделяющих совместные риски и вознаграждения, совместно участвуют в инновационном процессе.

Разумеется, границу между отмеченными типами бизнес-моделями трудно определить однозначно, но в то же время она не при-

зрачна, в аналитических целях вполне различима. При этом диагностика типа применяемой бизнес-модели может осуществляться на основе специально сформулированного перечня вопросов [3, с. 200-202].

Архетипы бизнес-моделей Массачусетского технологического института (MIT Business Model) базируется на двух основных параметрах (измерениях) бизнеса любой компании: типах прав на активы и типах самих активов, вовлеченных в бизнес. Первое из названных измерений позволило выделить четыре базовые модели: «создатель» (creator), «дистрибьютор» (distributor), «владелец» (landlord), «брокер» (broker). Другой параметр касается установления четырех основных типов активов: физические, финансовые, нематериальные и человеческие. Соответственно в рамках построенной матрицы образовалось 16 типов специализированных бизнес-моделей. Причем далеко не все из выделенных таким образом бизнес-моделей получили распространение в реальном бизнесе. Иначе говоря, данный подход продемонстрировал известную отвлеченность от практических запросов и нужд аналитиков и топ-менеджеров компаний.

В современных условиях конструирование эффективных бизнес-моделей предполагает понимание особенностей и характера взаимоотношений между владельцами компаний и топ-менеджментом. Эти взаимоотношения требуют регулирования и придания им партнерского характера. Анализируя весь спектр взаимодействия владельца со своей компанией, выделяют несколько возможных моделей отношения собственника к бизнесу, принципиально отличающихся друг от друга: управление деятельностью, управление развитием и управление инвестициями [12].

Весьма важен поведенческий аспект взаимодействия собственников и топ-менеджеров. У каждого из них обнаруживаются свои модели поведения. Так, в арсенале владельцев бизнеса имеется модель «узурпации» собственности и управления, модель партнерских отношений с делегированием полномочий менеджменту. Кроме того, можно воспользоваться моделями сознательного самоустранения собственника от стратегического и оперативного управления с сосредоточением на участие в доходах, а также исповедовать вариант неструктурированной, с размытой стратегией, модели с непрозрачным бизнесом.

Деятельность топ-менеджеров подпадает под разные схемы. Среди них – моделирование построения цепочки создания ценности для клиента, моделирование и оптимизация бизнес-процессов, модель интеграции всего бизнеса. Таким образом происходит своего рода расщепление бизнес-моделей с позиций отношений собственности и управления.

В условиях современного глобального экономического кризиса чрезвычайно актуальна проблема поиска и быстрого внедрения анти-

кризисной бизнес-модели деятельности компаний. К её основным характеристикам нужно отнести следующие:

а) ориентация на внутренний спрос и жизнестойкие сегменты отраслевых рынков; б) сокращение до минимума долговой нагрузки; в) отказ от масштабных, долговременных проектов с длительным сроком окупаемости вложений; г) сохранение ключевых клиентов и расширение для них объема и спектра предложений; д) ресурсосбережение как обязательный атрибут целеполагания и развития; е) акцент на реструктуризацию и подготовку к работе на рынках, где предполагается рост по мере выхода из кризиса; ж) обязательная инновационная направленность и оригинальность, поскольку типовых способов преодоления кризиса, без учета специфики деятельности компании, не существует.

При очевидной пользе для любой компании, особенно для корпоративных структур, разработки эффективной бизнес-модели развития, многие принципиальные вопросы бизнес-моделирования остаются изученными крайне недостаточно, либо вообще находятся вне поля зрения аналитиков и исследователей. Тем не менее, можно обозначить основные направления анализа в этой области, методические аспекты его проведения:

- идентификация существующей (используемой) бизнес-модели (способы, инструменты, процедуры), их классификация;
- оценка эффективности применяемых и разрабатываемых бизнес-моделей (в целом и по отдельным компонентам);
- разработка стандартов и алгоритмов корпоративного бизнес-моделирования;
- обоснование места и роли соответственно бизнес-идеи и бизнес-модели в процессе формирования корпоративной стратегии, соотношение и характер взаимодействия между ними;
- оценка бизнес-модели как управленческой инновации;
- расчет рисков и ограничений бизнес-моделирования;
- определение центров инициатив по созданию и апробации новых моделей ведения бизнеса, распределение полномочий, обязанностей, ответственности;
- оптимизация инвестиций и затрат на создание и внедрение новых бизнес-моделей.

Даже приведенный краткий перечень проблем дает представление об обширности и глубине задач, стоящих перед менеджментом. Фактически пока удалось лишь наметить общий контекст и очертить отдельные фрагменты и области бизнес-моделирования. Впереди - развертывание активной аналитической и практической деятельности в этой новой области стратегического и корпоративного менеджмента.

Литература

1. www.investwords.com/629/business-model.html;
www.wiseguk.com/what-is-a-business-model.html.
2. Ведомости - 2006 - 2 марта - с. А7.
3. Чесбро Генри Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент / Пер. с англ. В.Н. Егоровой - М.: Поколение, 2008.
4. Джонсон Джерри, Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративные стратегии: теория и практика. 7-е изд.: Пер. с англ. - М.: ООО «ИД Вильяме», 2007.
5. www.bigspb.ru.
6. Стрекалова Н.Д. Концептуальные и методологические основы профессиональной подготовки будущих менеджеров в области бизнес-планирования // Вестник ГУУ, Серия «Развитие образования в области менеджмента» - 2008 - №1(7).
7. Кондратьев В.В., Лоренц В.Я. Проектируем корпоративную архитектуру. -М.: Эксмо, 2006.
8. Котельников Ю.В. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен – М.: Эксмо, 2007.
9. Моросини Пьеро, Стеджер Ульрих Управление комплексными слияниями: В помощь руководителю компании, использующей стратегии M&A / Пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес букс, 2005.
10. Стратегические альянсы: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. Серия «Классика Harvard Business Review».
11. Хангер Дж. Д., Уилен Томас Л. Основы стратегического менеджмента: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент»/Пер. с англ. 4-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
12. Теория менеджмента: Учебник для Вузов. Стандарт 3-го поколения. / Под ред. А.М. Лялина – СПб.: Питер, 2009, с. 289 – 294.
13. Беляев Ю.К. Принципы построения инновационных бизнес-моделей корпоративных структур // Инновации и инвестиции – 2009 – №2
14. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора/Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2011
15. A.S.Slywotzky, D.S.Morrison, B.Andelman The Profit Zone: Hay Strategic Business Design Will Lead You To Tomorrow's Profits – New York: Times Books, 1997

Бусалов Дмитрий Юрьевич
кандидат экономических наук, доцент
Российский экономический университет имени Г.В.Плеханова

Менеджмент — тупик или развитие?

Декларация 35-ти ученых и бизнесменов о задачах менеджмента на начало XXI века, по Г.Хэмелу (2009), предназначались для определенного ускорения развития менеджмента. Е. Ясин (2007) («Креативный класс: люди, которые меняют будущее») и Р. Флорида заметили, что название новой стадии развития экономики - «информационная», или «экономика знаний», неточно.

Вероятно, менеджмент также требует уточнений. Современная экономика приводится в действие человеческой креативностью, превратившейся в «основной источник конкурентного преимущества». Инновационную экономику можно иначе назвать экономической креативностью. В новое время промышленная революция стала следствием потока инноваций с резко возросшей интенсивностью.

Теперь мы можем наблюдать появление нового качества: если раньше нововведения в основном воплощались в конструкции товаров, в технологии их изготовления, то ныне все больше происходит выделение их производства в самостоятельные виды деятельности, появление все новых креативных отраслей.

Приведем данные об объеме мирового рынка таких отраслей в 1999 г., которые характеризуют креативный и инновационный характер экономики США (табл. 1).

Конкуренция, как известно, есть необходимое дополнение к свободе предпринимательства. Она создает стимулы к инновациям с целью обновления продукции, повышения производительности и снижения издержек, что позволяет получать какое-то время монопольный доход, пока он не повысит привлекательность рынка и не привлечет конкурентов.

В. Клавдиенко (2007) показал, что в странах ЕС стимулирование инноваций приобрело особое значение в контексте сформулированной в Лиссабоне (2000 г.) стратегической цели Евросоюза - «превратить к 2010 г. европейскую экономику в наиболее конкурентоспособную и динамичную в мире»! В глобальной экономике позиции стран определяются новыми условиями конкуренции, их способностью к непрерывному превращению научных знаний в инновационные продукты, реализуемые на рынке.

Таблица 1

Данные об объемах креативных отраслей экономики

Отрасль	Мировая экономика, млрд. долл.	США, млрд. долл.	Доля США, %
НИОКР	545	243	44,6
Издательское дело	506	137	27,1
Программное обеспечение	489	325	66,5
ТВ и радио	195	82	42,1
Дизайн	140	50	35,7
Музыка	70	25	5,7
Кино	57	17	29,8
Игрушки, игры	55	21	8,2
Реклама	45	20	44,4
Архитектура	40	17	42,5
Исполнительские искусства	40	7	17,5
Ремесла	20	2	10,0
Видеоигры	17	5	29,4
Мода	12	5	41,7
Искусство	94		44,4
Всего	2240	960	42,8

Приведем обобщенный пример. Американская стратегия глобализации российского менеджмента многообразна и во многом ориентирована на т.н. аддиктов в управлении, т.е. менеджеров, испытывающих непреодолимое влечение в Сеть Интернета. В ее контексте:

1) Современная предметная область мирового менеджмента не та, на что рассчитывали несколько лет назад: Менеджмент США стал ведущим в экономическом мире с большим отрывом от других, в том числе от РФ.

2) Глобализация менеджмента увеличила силу и радиус самопроизвольного воздействия внесударственных, наднациональных организаций типа: фондов (МВФ), ТНК, МБ, информационной сети Интернет и т.д., что размывает бюрократические процессы.

3) Глобализация бизнес-процессов и соответствующего менеджмента уменьшила возможности национального регулирования и контроля со стороны государственных структур РФ, даже в пределах собственных границ, а также границ корпораций и регионов (которые ранее в командно-бюрократическом управлении рассматривались как непрозрачные для несанкционированных ресурсов и услуг).

4) Глобализация менеджмента констатирует значительный экономический разрыв между российским менеджментом и менеджментом ведущих держав, который за последние годы увеличился и не учитывает новые возможности.

5) ТНК и менеджмент США с позиции силового давления рассматривают российский менеджмент как старающийся ухудшить инновационный менеджмент, т.е. тормозящий перемены в бизнес процессах.

6) Налицо растущая экономико-методическая асимметрия между менеджментом России и США в ресурсах, взглядах и методах. Американских менеджеров беспокоит слабость российского менеджмента.

7) Менеджеры США утверждают, что менеджмент России продолжает оперировать в рамках мышления XIX - первой половины XX веков, с чем нельзя однозначно согласиться, хотя бюрократизация способствует этому.

8) Американский менеджмент ставит перед российским менеджментом несколько проблем (в дополнение к сказанному выше):

а) мировой менеджмент в начале XXI века больше не будет обращаться с российским менеджментом как с особым случаем;

б) отношения с российским менеджментом будут основываться на надёжности и экономической безопасности отношений и бизнес-процессов.

Можно предположить, что знания и перемены тесно коррелированы, влияя как на формулировку проблемы исследования (список нерешенных вопросов или ... неразрешимый в рамках данной системы знаний, например, парадигмы), так и на конкретизирующую ее предметную область. В этом случае следует учитывать Н. Дж. Смелзери (1990) о классификации подходов изучения предмета, например, в виде т.н. «отношенческого» (в нашей работе - по отношению к связке «менеджер - клиент»). В этой связи еще П. Фалетти (1994) предлагал учитывать ряд условий «успешности перемен», в том числе активный менеджмент, тщательное бизнес-планирование, масштабность перемен, открытость общения и др. При этом многие утверждают, что перемены в постиндустриальном сообществе менеджеров вызваны не столько его информатизацией, сколько переходом от корпоративного менеджмента к глобальному и национальному порядку вещей (Ю. Резник (2000), О. Тоффлер (2002) и др.).

Если обобщить все сказанное выше, то, по мнению автора статьи возможен ответственный вывод: выявлен целый набор новых вопросов, реализующих вместе или параллельно с названными принципами, новое направление о менеджменте, который отображает постиндустриальную траекторию развития и переход к так называемому интегральному методу (иначе – к менеджменту 2.0). Следовательно, проблема и предметная область современного менеджмента охватывают множество аспектов, в том числе:

- понятие хаос, порядок, промежуточная политика менеджмента.
- тяжкое бремя бюрократизма и менеджмент.