

# ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

Б.А. Райзберг А.К. Тутунджян

**Б.А. РАЙЗБЕРГ, А.К. ТУТУНДЖЯН**

# **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ**

*Рекомендовано Учебно-методическим центром  
«Профессиональный учебник» в качестве учебного пособия  
для студентов высших учебных заведений,  
обучающихся по специальностям экономики и управления (060000)*



Москва • 2015

УДК [159.923:658.3.014.1](075.8)

ББК 88.5я73-1

P18

Р е ц е н з е н т

д-р экон. наук, профессор *Л.В. Фаткин*  
(кафедра психологии РЭА им. Г.В. Плеханова)

Главный редактор издательства  
кандидат юридических наук,  
доктор экономических наук *Н.Д. Эриашвили*

**P18 Райзберг, Борис Абрамович.**  
Психологические основы управления: Учеб. пособие для  
студентов вузов / Б.А. Райзберг, А.К. Тутунджян. — М.:  
ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 240 с.  
**И. Тутунджян, Агаси Корюнович.**

Агентство СІР РГБ

ISBN 5-238-00867-8

Рассматривается психология управленческой деятельности на всех уровнях — от управления предприятием до государственного управления. Благодаря такому подходу читатель получает целостное представление о связи управления с психологией во всех звеньях иерархической системы руководства.

Для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления (060000), а также руководителей, менеджеров и экономистов различных уровней.

**ББК 88.5я73-1**

ISBN 5-238-00867-8

© Б.А. Райзберг, А.К. Тутунджян, 2005

© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, 2005

Воспроизведение всей книги или любой ее части любыми средствами или в какой-либо форме, в том числе в Интернет-сети, запрещается без письменного разрешения издательства

---

# ВВЕДЕНИЕ

Наука управления исходит из представления о трех основных методах воздействия на людей и тем самым на процессы и отношения, в которых они участвуют. К числу данных методов относятся: административно-распорядительный, экономического стимулирования и дополняющий их социально-психологический способ воздействия. Последний опирается на особенности восприятия управляющих сигналов, команд и реакции на них людей, поведение которых определяется психологическими предпосылками в виде целевых установок, мотивации действий, интересов.

Как свидетельствует практика, результативность управления зависит не только от психологии управляемых, но в еще большей степени от психологии управленческого поведения руководителей и менеджеров.

В итоге психологические факторы становятся столь же значимыми и весомыми в управлении, как и организационные, экономические, правовые. Более того, происходящее усложнение объектов и процессов управления приводит к существенному повышению роли человеческого фактора в управлении, обладающего выраженной психологической природой. Наполнение управления психологическим содержанием стало устойчивой объективной закономерностью, распространяющей свое действие на процессы управления экономикой, государством, обществом в их многочисленных проявлениях. Эта закономерность наблюдается в управлении производством и персоналом (именуемом менеджментом) и одновременно в государственном и муниципальном управлении, включая управление внешнеэкономическими отношениями.

Сегодня не представляется возможным понять логику принимаемых управленческих решений на любом уровне, выявить пути повышения эффективности управления производственной и социальной деятельностью, не прибегая к психологическому анализу. Основной объект этого анализа — психологически обусловленные мотивы и интересы лиц, в руках которых находятся бразды управления, и непосредственных участников разнообразных форм целесообразной деятельности людей.

Таким образом, зародилась новая ветвь управленческой науки, получившая название *психология управления (психология менеджмента)*. Это симбиоз теории управления и прикладной деятельностной психологии, принципиально отличающийся от теории управления экономикой тем, что процессы жизнедеятельности, труда, производства,

распределения, обмена, потребления, социальные явления рассматриваются с точки зрения воздействия на них факторов психологической природы, психологических инструментов управления.

Психология управления призвана, с одной стороны, объяснять влияние поведенческой психологии людей, психологии их деятельности на характер протекания управляемых процессов, а с другой стороны — определять, каким образом можно, опираясь на познание психологии поведения и деятельности людей, социальной психологии, повысить качество и эффективность работы, результативность функционирования экономики и социальной сферы. Пока что сложившиеся в науке психологические представления об управлении позволяют утверждать о частичном решении первой задачи, тогда как во второй продвижения еще невелики.

Настоящее учебное пособие отличается от других немногочисленных изданий в области психологии управления (менеджмента) рассмотрением психологии управленческой деятельности на самых разных уровнях системы управления и властвования, начиная с элементарных первичных звеньев и вплоть до управления государством, обществом. Подробно анализируются психология принятия управленческих решений, психология властвования и взаимодействия ветвей власти, психология конкуренции и управления конфликтными ситуациями.

Авторы пытались воплотить системный подход к изучаемым явлениям и процессам, в максимально возможной степени увязать содержание книги с практическими проблемами управления, возникающими в российской действительности, в современных рыночных условиях хозяйствования.

Издание предназначено для студентов высших учебных заведений, изучающих государственное и муниципальное управление, менеджмент, экономику, психологию, а также может быть полезно для управленцев, менеджеров и экономистов разных уровней.

Авторы глубоко признательны доктору экономических наук Л.В. Фаткину за рецензирование рукописи и творческие пожелания, а также доктору психологических наук А.К. Осницкому за конструктивные советы.

# Глава 1

---

## УПРАВЛЕНИЕ И ПСИХОЛОГИЯ

### 1.1. Общие сведения об управлении

Многочисленные наблюдаемые в природе и в обществе процессы и явления происходят двояким образом. Одни из них протекают вне явного, видимого воздействия со стороны человека, людей, самопроизвольно, по воле случая или по велению неведомой нам высшей силы, по заданным извне законам Природы. Такие процессы принято называть *неуправляемыми*, в том смысле, что их ход не обусловлен волей, желанием и намерениями людей.

Ход других процессов во многом, а то и целиком обусловлен предназначенным, заранее задуманным воздействием со стороны человека, людей, желающих направить их определенным образом, в соответствии со своими устремлениями. Такие процессы называют *управляемыми*.

Между управляемыми и неуправляемыми процессами нет определенного, четко выраженного рубежа. Хотя различные процессы и события по-разному подвержены воздействиям со стороны человека, людям удается в возрастающей степени оказывать влияние на окружающий их мир вещей, предметов, явлений, отношений, событий. В то же время человек не способен полностью подчинить все сущее в мире своей воле, превратить все процессы в абсолютно управляемые, поддающиеся руководящему, указующему началу.

Термин «управление» настолько многозначен и многопризначен, что не поддается универсальному, единому, общепризнанному определению. В самом общем виде это понятие можно охарактеризовать достаточно условно.

*Управление есть сознательное, целеориентированное воздействие, оказываемое человеком, группой людей, обществом, государством на различные объекты, протекающие в окружающем мире процессы, на участвующих в них людей и отношения, возникающие между людьми, осуществляемое для придания процессам определенной направленности и получения желаемых, требуемых, намеченных результатов.* Даже подобное пространное определение не исчерпывает всего богатого содержания термина «управление» и требует для более глубокого уяснения его смысла пространных комментариев.

Прежде всего отметим, что управление есть специфический вид деятельности, осуществляемой, проводимой людьми. Иначе говоря, активной стороной управления, субъектом управления выступают чело-

век, люди. Это либо отдельные лица, либо создаваемые людьми органы, аппараты, институты управления. Высказанное положение, казалось бы, противоречит известным фактам наличия технических средств управления в виде автоматических устройств, способных управлять температурой, давлением, технологическими процессами, даже самолетами и шахматными ходами. Но в любом из этих случаев программа действия управляющего автомата разработана и задана людьми, поэтому автоматическое управление остается «человеческим» в своей основе.

Нуждается также в объяснении ключевое слово «воздействие», входящее в приведенное выше определение термина «управление». Обратим внимание на употребление слова «воздействие» вместо более простого и понятного слова «действие». Подобная замена не случайна, она обусловлена тем, что под воздействием здесь понимается специальный, особый вид действия со стороны субъекта управления. Это не физическое, не механическое действие, а информационно-сигнальное воздействие субъекта управления на управляемый объект.

*Информационно-сигнальное воздействие* есть передача управляющей информации в виде команды, сигнала, побуждения, мотивации, способных повлиять на управляемый объект таким образом, чтобы он следовал указанию, содержащемуся в управляющей информации. Характерный признак управляющего воздействия состоит в том, что само по себе оно является энергетически слабым, управляющая информация должна содержать ровно столько энергии, сколько необходимо для ее доведения до управляемого объекта. Великое искусство и сила управления заключены в том, что энергетически слабый управляющий импульс в виде, скажем, команды, предписания, обещания денежного стимула, установления правил поведения порождает энергетически сильные, мощные процессы, приводящие к масштабным результатам и последствиям.

Даже при управлении техническими объектами и технологическими процессами, когда управляющее воздействие передается через руль, кнопку, рукоять, передача команды требует относительно небольшого усилия, способного приводить в движение, действие самые мощные системы.

Управлению свойственно использование самых разных форм прямых и косвенных управляющих воздействий, доводимых до адресата в устной, письменной, знаковой формах, в виде установившихся обычаев, норм, правил, выработанных стереотипов поведения, моральных кодексов. Распорядительные команды сочетаются в управлении с экономическим стимулированием и антистимулированием посредством штрафных санкций, применением налогов. Огромную роль в управлении играет морально-психологическое воздействие, опирающееся на традиции, религиозные убеждения, совесть.

Обширную совокупность объектов, процессов, отношений, на которые направлены управляющие воздействия, называют *объектами управления*. Понятие «объект» в этом сочетании трактуется достаточно широко: это и люди, и морально-вещественные объекты, и технологические процессы преобразования вещества и энергии, и трудовые процессы, и денежные отношения, и многое другое, что находится или способно находиться под влиянием, воздействием человека.

В широком смысле слова любое непосредственное наблюдение, управление, с которым мы встречаемся в практике земной жизни, правомерно рассматривать как управление людьми.

Управление предметами, вещами, природными объектами осуществляется через людей или посредством людей и носит в этом смысле опосредованный характер. В конечном счете управление есть воздействие на психику и сознание личности, социальных групп, общества. Именно поэтому управление вдвойне психологично. Во-первых, оно воплощает продукт психологической деятельности субъекта управления, накладывающей отпечаток на его управленческое волеизъявление. Во-вторых, выработанное субъектом управляющее воздействие попадает на психологическую почву объектов управления, от свойств и качеств которой зависит, во что воплотится управленческий замысел.

Разделение участников управления, действующих лиц акта управления на активную сторону — субъектов и пассивную — объектов носит отпечаток условности в том смысле, что одно и то же лицо может, способно выступать в роли субъекта управления по отношению к управляемым им объектам и в роли объекта управления — по отношению к управляющему им субъекту. Руководитель, прислушивающийся к мнению руководимых им людей, склонный принимать решения на коллегиальной основе, выступает одновременно в роли и субъекта, и объекта управления.

В наиболее явном виде совмещение в одном лице субъекта и объекта управления наблюдается в ситуации самоуправления, когда субъект управляет сам собой, т.е. своими собственными действиями, поступками, поведением. Самоуправление в известной степени присуще каждому человеку, но оно распространяется и на более общий случай управления многими людьми. О самоуправлении говорят и в условиях, когда существует так называемое *внутреннее* управление в регионе, компании, корпорации, т.е. управляющие воздействия вырабатываются и воплощаются в жизнь собственными органами управления, производственными коллективами, населением. Если же управляющие воздействия задаются извне, формируются внешними по отношению к объекту управления органами и лицами, то управление называют *внешним*.

Управление объектами, процессами, отношениями существенно различается в зависимости от сферы, профиля и масштабов управля-

емой системы. Несмотря на отсутствие четкой систематизации, классификации областей управления, различающихся профилем управленческой деятельности, все же выделение их правомерно.

1. Управление обществом, социумом, включая политическое, идеологическое, духовное управление, управление народонаселением, социальной сферой деятельности.

2. Управление экономикой, включая управление производством, распределением, обменом, потреблением, перемещением товаров и услуг, использованием ресурсов, финансами.

3. Управление наукой, техникой, технологией.

4. Управление экологией, природопользованием.

Хотя в приводимом порядковом размещении и в самом выделении наиболее значимых, масштабных областей (сфер, зон) управления существует значительный элемент условности и наблюдается заметное пересечение, все же есть основания утверждать, что вышерасположенные области управления в известной мере довлеют над нижерасположенными, а частично даже охватывают, поглощают их, ставят в подчиненное положение. Так, например, если в давнем споре — что выше и важнее: политика или экономика — предпочтение ранее отдавалось экономике как материальной основе жизни, ныне мы наблюдаем верховенство политики, все более подчиняющей себе экономику.

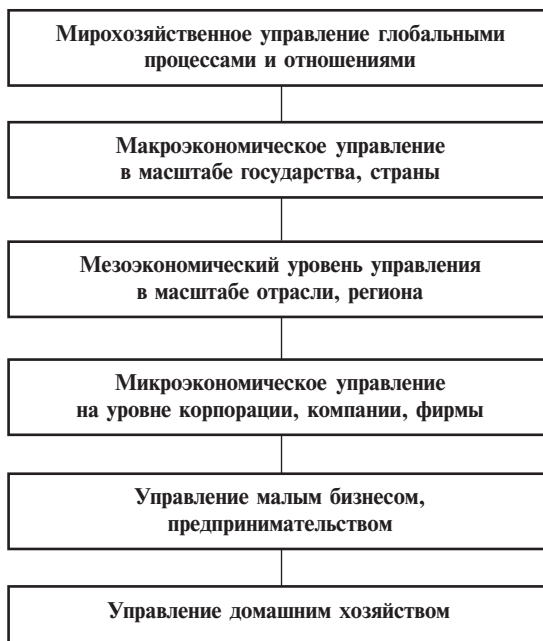
Управление экономическими объектами, процессами, отношениями, органично вплетающиеся в управление государством и обществом, обладает следующими признаками:

- 1) воздействием на людей, социальные группы, производственные организации и коллективы исходя из их потребностей, интересов, мотивов действий, индивидуальной и социальной экономической психологии;
- 2) направленностью на придание производственным и социально-экономическим процессам, финансово-экономическим отношениям между людьми, социальными группами, регионами, государствами того характера, который соответствует целям, задачам, интересам, намерениям, выгоде лиц, осуществляющих управление;
- 3) превалирующим влиянием на людей, связанным с их участием в экономической деятельности, в преобразовании экономических и природных ресурсов в необходимый государству, обществу, аппарату управления конечный продукт.

Указанные свойства, черты экономического управления во многом противоречивы, в разной степени совместимы, поэтому управление экономикой ориентировано и на преодоление несовпадающих интересов, мотивов субъектов и объектов управления, в том числе — разных субъектов.

Рассмотрение системы управления экономикой в структурном видении неизбежным образом приводит к применению многоуровнево-

го подхода, т.е. к выделению разных по значимости, масштабности, управленческой силе уровней управления. Эти уровни образуют в совокупности иерархическую структуру, изображенную на рис. 1.1.



*Рис. 1.1. Иерархическая структура системы управления экономикой*

Управление на высших уровнях включает активное участие государства, имеющее место даже в странах с функционирующей на либеральных принципах рыночной экономикой. Здесь мы неизбежно встречаемся с государственным воздействием на экономику в форме прямого, непосредственного управления или косвенного государственного регулирования.

На более низких уровнях преобладает корпоративное управление производством, трудом, персоналом, известное под названием *«менеджмент»*. Этот термин, столь полюбившийся в России постреформенного периода (по аналогии со ставшим столь же популярным понятием «маркетинг»), часто применяют без достаточных на то оснований и к более высоким уровням управления экономикой.

Отметим важную особенность территориального управления в странах с федеративным устройством, к числу которых относится и Россия. В таких странах выделяются три уровня управления, каждому из которых соответствуют свои органы управления, именуемые также органами власти.

Соответственно различают:

- 1) государственное управление на федеральном уровне, представленное федеральными органами;
- 2) государственное управление на уровне субъектов федерации (в России — республик, краев, областей, в США — штатов, в Германии — земель);
- 3) муниципальное (местное) управление, именуемое также местным самоуправлением в силу его высокой степени самостоятельности, независимости от государственных органов власти и выборного характера органов управления.

Выработанная в течение столетий практика цивилизованного управления экономикой и обществом привела к выводу о необходимости разделения трех ветвей государственной власти, предотвращающего ее концентрацию в одних руках и способствующего демократизации управления. В результате произошло относительное обособление:

- 1) законодательных органов, ведающих разработкой и принятием законов и бюджетов на общегосударственном и государственно-региональном уровнях;
- 2) исполнительных органов, занятых стратегическим и оперативным управлением, исполнением бюджета, решением текущих проблем, регулированием хозяйственной деятельности, разработкой законодательных инициатив;
- 3) судебной ветви власти, осуществляющей прокурорский надзор, судебное разбирательство, разрешение споров, вынесение приговоров.

В странах с президентской формой правления значительная часть высших управленческих полномочий законодательного, исполнительного, судебного характера сосредоточена у президента, взаимодействующего со всеми ветвями государственной власти, выступающего в роли гаранта соблюдения конституции и других законов страны, представляющего интересы государства и народа в целом.

В теории управления принято различать разные подходы к управлению, его формы и способы осуществления, именуемые как:

- 1) методы управления;
- 2) стиль управления;
- 3) функции управления.

Различия между способами (методами) управления состоят в разных подходах к формированию управляющих воздействий и в отличающихся формах и содержании этих воздействий.

**Организационно-распорядительное управление**, которое часто называют административным, командным, основано на принудительном исполнении управляющих воздействий, генерируемых в форме постановлений, приказов, распоряжений. Логика этого метода управления выражается простой формулой «приказ начальника — закон для подчиненного».

**Экономический, стимульный метод управления** основан на побуждении экономических интересов тех людей, которые представляют объект управления. Управляющие воздействия, исходящие от субъекта управления, порождают заинтересованность объекта управления в их использовании, так как при этом вступают в действие такие стимулы-побудители, как заработная плата, премии, льготы, смягчение ограничений, создание более выгодных условий работы, деятельности, продвижение по службе и др.

**Социально-психологическое управление** характеризуется использованием методов убеждения, морального и нравственного воздействия субъекта управления на трудовые коллективы, работников. Основным средством этого вида управления служит влияние на экономическую психологию работников, являющуюся частью их кодекса чести и морали. Субъект управления взывает в этом случае к совести как основному побудительному мотиву качественного и эффективного труда.

Методы управления взаимосвязаны со стилем управления. **Стиль руководства** — это устойчивые доминирующие формы управленческих отношений между руководителями и подчиненными им исполнителями.

**Авторитарный стиль** воплощает в себе единоначалие, командное управление, при котором руководитель ставит выше всего собственное мнение и личную волю, пренебрегая мнением других лиц.

**Демократический стиль**, наоборот, опирается на коллективное обсуждение и принятие управленческих решений, на учет всего спектра мнений при подготовке решений.

Близкий к демократическому, **либеральный стиль** исходит из необходимости использования «мягких» управляющих воздействий, не вызывающих негативных реакций исполнителей. Такой стиль обычно применяется при управлении высокоинтеллектуальными работниками, крупными специалистами своего дела, понимающими в нем не меньше, а иногда и больше, чем руководитель.

Структуризация управления по функциям заключается в разделении процесса управления на отдельные этапы, виды деятельности, представленные и характеризующиеся функциями, реализуемыми при осуществлении этого вида управления. Отдельные из этих функций могут быть целевыми, т.е. воплощать в себе цели управления.

В теории управления отсутствует четкое деление управления на однозначно установленную совокупность его функций, однако круг этих функций более или менее обозначен. Приведем самые общие определения и описания распространенных функций управления экономикой.

**Экономический анализ** — это изучение, исследование имевших место в прошлом и продолжающихся социально-экономических процессов, условий их протекания, полученных результатов, проявив-

шихся тенденций, возникших проблем. Такой анализ должен предшествовать выработке управленческих решений, управляющих воздействий и способствовать их обоснованию.

**Прогнозирование** — это научное предвидение будущих ситуаций, построение гипотез, сценариев, моделей протекания социально-экономических процессов и влияющих на них условий.

Прогнозы служат инструментом оценки возможных результатов и последствий применяемых управленческих решений.

**Планирование** — это установление будущего состояния управляемого экономического объекта (системы), путей и способов достижения этого состояния и необходимых для этого ресурсов.

Планирование представляет неотъемлемую часть и функцию управления, присущую в том или ином виде любой управляемой экономике. Одной из распространенных форм планирования является экономическое *программирование*, т.е. разработка комплексных программ и проектов, посредством которых реализуется управление решением социально-экономических и научно-технических проблем, управление инвестициями и инновациями.

**Организация** — центральная функция управления, которую иногда отождествляют с управлением в целом, что нельзя признать правомерным. Сущность организации состоит в упорядочении, согласовании, регламентации действий группы работников, осуществляющих совместную деятельность. Организацию называют также *координацией*, такое название больше соответствует смыслу организации как функции управления. С организацией связана близкая ей, родственная функция формирования *организационных структур управления*, характеризующих организационное построение, структуру, принципы создания, функционирования, управления предприятиями, учреждениями, организациями. Организация экономических процессов распространяет свое действие и на их оперативное регулирование.

**Мотивация (стимулирование)** — функция управления, сопутствующая организации и заключающаяся в материальном и моральном поощрении работников, трудовых коллективов с целью повышения результативности их деятельности.

**Учет** — это документальная фиксация материального и финансового состояния объекта управления, располагаемых ресурсов объекта, материальных ценностей, денежных средств, собственных долгов и долгов, которые ему должны быть возвращены.

**Контроль** — это активное слежение за исполнением принятых управленческих решений, управляющих воздействий, а также надзор за соблюдением законов, правил, норм экономического поведения, хозяйственной деятельности. Контроль реализует обратную связь в управлении.

**Оперативное регулирование** — текущее, практически непрерывное воздействие субъекта управления на объект, обусловленное возник-

новением ситуаций, внешних условий, которые не были учтены в прогнозах, планах, программах.

Соединение перечисленных функций управления воедино приводит к образованию так называемого *хозяйственного механизма управления*, или хозяйственного механизма. Механизм, понимаемый как совокупность функций управления, вместе с реализующим их *аппаратом управления*, т.е. службами управления и их работниками, образуют вместе *систему управления* экономическими объектами.

## 1.2. Человек как субъект и объект управления

Как следует из предыдущего изложения, участие человека в управлении в качестве как субъекта, так и объекта обусловлено самой природой управления и сутью человеческой личности, представляющей существо одухотворенное, способное к осознанному, целеустремленному поведению и реализующее такое поведение в своих действиях. Исключая самоуправление на уровне подсознания, изучение которого относится к области психоанализа личности, управление представляет не индивидуальный, а социальный процесс, ибо это воздействие со стороны одних людей на других. Несмотря на это, личностное начало в управлении играет огромную, иногда определяющую роль.

Никому не дано превратить человечество или его значительную часть в стадо однообразных, роботоподобных существ. Человек остается человеком, пока он несет в себе активное управленческое начало, выступает в роли не только объекта, но и субъекта управления, самобытной, животворящей личности. Самоутверждение и самовыражение личности относят поэтому к высшим целям, находящимся в вершине иерархии потребностей человека.

Отсюда следует, что, несмотря на в целом общественный характер процессов управления, мы должны видеть и реально наблюдаем в них устремления, интересы, мотивы, действия отдельных людей, выступающих как индивидуумы или относительно самостоятельные, самобытные члены социальных групп, граждане, жители.

### 1.2.1. Человек как субъект управления

Выделим и систематизируем основные виды участия человека в управлении в качестве активного звена системы управления: управленцев, лиц, вырабатывающих и принимающих управленческие решения, руководителей, работников аппарата управления.

Человек — субъект самоуправления. Каждый человек в той или иной степени управляет сам собой, своими действиями, своим поведением. Здесь имеется в виду осознанное управляющее действие, в процессе которого мозг, душа, разум, сознание человека вырабатывают образ собственных действий исходя из желаний, устремлений,

интересов и отдают исполнительные команды органам, частям своего организма на выполнение соответствующих действий. При этом мы оставляем в стороне как объект самостоятельного рассмотрения чисто биологическое и подсознательное самоуправление в виде саморегуляции физиологических функций, поддержания гомеостаза организма человека. Такой подход не исключает связи подсознательного и сознательного в самоуправлении, влияя на подсознания на сознательное управление собственными действиями, что установлено З. Фрейдом в его работах по психоанализу.

Самоуправление реализуется в рамках предоставленной человеку свободы действий, наличия у него способностей формировать управляющие самовоздействия и силы воли действовать в соответствии с выработанными самоустановками.

Управленческая деятельность человека как субъекта самоуправления в наибольшей степени зависит от состояния его психики, психологических установок и тем самым отражает внутренний, духовный мир субъекта.

Управление собой, своими действиями, поступками, даже не названными извне, оказывается чрезвычайно трудным делом. Сказываются многозначность альтернатив поведения, возможных вариантов действий, практическое отсутствие очевидных критериев предназначения, отбора лучших вариантов, неопределенность последствий избираемых решений.

Кроме этих, достаточно типичных трудностей управления проявляется характерная для человека психологическая ситуация раздвоения души, наличие в одной личности нескольких «Я», противостоящих, соперничающих, осуждающих друг друга в процессе формирования и выбора решений. Такая психологическая борьба человека с самим собой, осложняя самоуправление на уровне личности, в то же время способна повышать качество управления благодаря наличию конкурента, контролера в лице второго «Я», оппонирующего первому в процессе формирования, анализа, отбора вариантов, рационализации избираемых решений.

К числу наиболее характерных объектов и действий, на которые обычно распространяется самоуправление, следует отнести:

- собственные, принадлежащие субъекту, не связанные обязательствами ресурсы, включая свободное время;
- любые процессы, виды деятельности, не обусловленной внешними ограничениями, требованиями законов, служебными обязанностями, морально-этическими запретами;
- ненормированные, ненормативные процедуры обусловленной (обязательной) деятельности, вносящие в нее творческое личное начало, способствующие улучшению результата деятельности;
- формирование отношения к другим людям, организациям, событиям, явлениям;

- совершенствование собственной личности, ее развитие, создание желательного для себя и других облика;
- удовлетворение личных потребностей, желаний по собственному вкусу и не в ущерб другим людям или при наличии их согласия, непротивления.

Самоуправление по своей сути относится к внутреннему управлению и характеризует внутренний, психологический мир личности. Будучи максимально свободным от воздействия извне, оно предопределяется морально-психологическими установками, заложенными в человеке, трансформирующимися под влиянием возраста, окружающей среды, условий жизни.

Принципиально важно с психологической точки зрения понимать тот, часто остающийся в тени факт, что любое управление людьми содержит элемент самоуправления, который естественно назвать *иницируемым самоуправлением*. Каково бы ни было внешнее управляющее воздействие, каким бы ни был его источник, прежде чем воплотиться в реакцию управляемой личности, воздействие должно пройти через сознание этой личности, быть ею воспринято. Восприятие управляющего сигнала и обусловленное им реагирование, действие управляемого человека в соответствии с поданным управляющим импульсом правомерно отнести к инициированному, возбужденному извне самоуправлению. Человек, в отличие от автомата, будучи объектом управления, исполняет управляющее воздействие не слепо, а сознательно, пропуская его через собственный мозг. Таким образом, исполняя доведенное до него управляющее воздействие, управляемый человек становится субъектом управления (самоуправления).

Так как управляющее воздействие, проходя через мозг управляемого человека, подвергается психологической фильтрации и когнитивной обработке, продукт такого воздействия в виде собственной исполнительской команды в редких случаях слепо копирует установку субъекта управления, а гораздо чаще накладывает на него установку самоуправления, в которой находят отражение элементы личного интереса. Известно, например, что в служебных машинах, предоставляемых государством (субъектом управления) государственным чиновникам (управляемым лицам) для служебных целей, разъезжают по воле этих лиц не только они сами, но и их жены и дети.

Поэтому приходится иметь в виду, что неизбежное в процессах управления инициированное самоуправление способно трансформировать исходное управляющее воздействие. Впрочем, подобная трансформация способна не только снижать качество и эффективность управления, но и повышать его. Выполнение исполнителем заданной ему программы действий при экономии предусмотренных расходов — тому пример.

**Субъект управления — член или участник социальной группы.** Человек способен играть роль и выполнять функции субъекта управления, будучи членом социальной группы и принимая участие в управлении этой группой. Под *социальной группой* здесь понимается общность людей, объединенных связями и интересами. К числу таких типичных групп относятся: семья или круг родственников, работники одной организации или участники общего дела, общества, клубы, фонды, партнерства, политические партии, единоверцы, принадлежащие к религиозной конфессии, население поселка, города, региона, выходцы из одной среды (например, выпускники одной школы, вуза), лица одной национальности, общей профессии, народ страны. К социальным группам часто относятся также классы и сословия, выделяемые по имущественному признаку и отношению к средствам производства.

Активный член (участник) социальной группы может быть причислен к числу субъектов управления группой в той мере, в которой он влияет на ее функционирование, развитие, деятельность. Чем меньше и плотнее группа, тем в большей степени член группы обладает полномочиями, способен реализовать функции управления либо отстаивать свои права как члена группы.

Так, в семье родители наделены обширными полномочиями управления ее членами, домашним хозяйством, постепенно переходящими к детям, наследникам. В значительных по масштабу социальных группах подлинными субъектами управления являются в основном лидеры группы в лице старейшин родственного клана или общины, старост, руководителей организаций, президентов обществ, председателей и секретарей партий, церковных архипастырей и других подобных харизматических лидеров, наделенных формальными и реальными властными полномочиями.

В меньшей степени к числу субъектов управления социальными группами относятся члены коллегиальных органов управления такими группами — советов, президиумов, комитетов, правлений.

В широком смысле рядовой член (участник) обширной социальной группы в гораздо большей мере является объектом управления со стороны группы, чем субъектом управления группой. Его субъективность как управленца обычно ограничивается единственным голосом, который к тому же поневоле приходится отдавать одному из лидеров группы либо превращать в протестный. Однако видимость того, что в демократическом обществе, следуя образному выражению В.И. Ленина, даже кухарка способна управлять государством, утешает отдельных людей.

Специфическими возможностями воздействия на людей обладают выдающиеся актеры, певцы, спортсмены, политики, пользующиеся известностью и популярностью.

**Гражданин страны и член (участник) гражданского общества как субъект управления государством.** Любой гражданин страны как представитель ее народа, налогоплательщик, избиратель вправе считать себя субъектом управления государством, что формально следует из конституции практически всех демократических государств. Но если рассматривать народ страны как самую крупную социальную группу, то на рядового гражданина распространяется высказанное выше утверждение, согласно которому он во сто крат больше является объектом управления со стороны государства, чем субъектом управления государством.

Практический шанс этого простого гражданина стать индивидуальным субъектом управления государством, проникнув в государственные органы управления, пренебрежимо мал. Голос гражданина, как избирателя индивидуальных и коллегиальных субъектов управления государством, тонет в общей массе голосов и потому часто отдается без особых размышлений.

Клич простого гражданина способен прозвучать, как голос субъекта управления государством, только там, где существует и обладает полной силой *гражданское общество*, способное противостоять государственной монополии на управление государством. Увы, до построения такого гражданского общества не дошли страны со столетней историей демократического управления, не говоря уже о России.

Выше рассмотрены возможности человека, личности быть субъектом самоуправления и управления в силу его наделенности свободой либо принадлежности к социальным группам, народу, гражданскому обществу. Более естественны и привычны ситуации, в которых человек становится субъектом управления согласно приобретенному им статусу хозяина, руководителя, начальника, менеджера, т.е. управленца в узком смысле этого слова, участника аппарата управления фирмой, организацией, корпорацией, регионом, отраслью, государством.

**Субъект управления — собственник.** В рыночной экономике, в условиях частной собственности на средства производства человек способен стать субъектом управления другими людьми, будучи собственником, хозяином имущественных комплексов, организаций, в которых заняты эти люди, а также посредством воздействия на людей, пользующихся услугами данных организаций. В связи с ликвидацией в мире рабства человек не может или по крайней мере не должен быть собственником других людей и управлять ими на правах собственности. Но он вправе управлять производственной деятельностью людей, использующих принадлежащие собственнику средства производства, работающих на принадлежащих хозяину предприятиях. Это типичная ситуация в предпринимательской деятельности, осуществляемой частными предпринимателями с использованием рабочей силы.

Отметим, что хозяин, наделенный как собственник полномочиями субъекта управления, не всегда склонен принимать на себя функции руководителя — управляющего. Довольно часто, оставаясь собственником и тем самым номинальным руководителем своего дела, он передает полномочия текущего управления специально нанямым управляющим, именуемым директорами, топ-менеджерами, менеджерами, администраторами. При этом хозяин-собственник часто занимает должность президента или председателя совета директоров компании.

**Субъекты управления — менеджеры частных компаний, предприниматели, миноритарные акционеры, работники аппарата управления негосударственных организаций, учреждений.** Это достаточно многочисленная группа лиц, выполняющих определенные, часто весьма ограниченные функции управления в рамках круга полномочий, установленных учредительными документами, собственниками и учредителями компании, организации применительно к занимаемой данными лицами должности, служебному положению. Представительные полномочия управления имеют только руководители и их заместители, члены совета директоров, топ-менеджеры компании, организации. Что же касается, например, миноритарных (мелких, владеющих небольшим количеством голосующих акций компании) акционеров, то их право управления сводится к участию в собраниях акционеров, в обсуждении и голосовании, выборах администрации.

**Субъекты управления — работники государственного и муниципального аппарата, законодательных, исполнительных, судебных органов власти.** Это очень значительная группа людей, именуемых государственными служащими или чиновниками, наделенных самыми разными полномочиями управления в зависимости от занимаемой должности и функций государственного (муниципального) органа власти, установленных законами, положениями, уставами, другими нормативными актами.

Фактически каждый государственный служащий аппарата центральной власти, министерств, ведомств, региональных администраций, муниципальных органов определенным образом участвует в выработке управляющих воздействий, подготовке и принятии управленческих решений, что и позволяет считать его субъектом управления.

Особую группу субъектов управления представляют **работники сферы услуг**, в первую очередь — воспитатели, педагоги, врачи, деятели культуры и искусства, частично — работники торговли, пассажирского транспорта, сферы коммунального обслуживания. Все эти категории людей способны оказывать и реально оказывают управляющие воздействия на свою клиентуру, иногда даже не задумываясь об этом. Данная область управления остается вне активного внимания с точки зрения формирования и реализации ее управляющего влияния

на множество людей. Обычно к управлению принято относить только собственно управленческие услуги, такие, например, как управленческое консультирование.

Наконец, все люди в небольшой, а то и в существенной степени являются субъектами управления, поскольку они оказывают влияние, управляют действиями других людей в форме советов, рекомендаций, указаний своим знакомым или случайным собеседникам на улице, в транспорте, в кафе, в других общественных местах.

Существует иерархия управленческих полномочий, сила, значение и масштабы которых значительно разнятся на разных уровнях вертикали государственной власти. Поэтому правомерно выделить в указанной группе лиц, составляющих *высший эшелон государственного управления*. Даже в странах с демократической системой управления и традициями коллегиального принятия государственных решений именно этим лицам принадлежит реальное право осуществления судьбоносных для страны и народа управляющих воздействий.

Стоят ли у вершины пирамиды государственной власти короли, императоры, президенты, премьер-министры, магнаты-олигархи, в любом случае стратегия государственного управления в той или иной мере зависит от личных целей, мотивов и интересов лиц, власть предрежащих и стремящихся удержать ее как можно дольше или передать в нужные руки. Даже самые гуманные, праведные, благородные, вышедшие из народа государственные правители — это просто обычные в общем понятии люди и ничто человеческое им не чуждо.

Но власть даже самого высокого субъекта управления не всеильна и не безгранична. Каков результат его управляющих воздействий зависит не только от принимаемых сверху управленческих решений, но и от восприятия и исполнения их многочисленными людьми, вступающими в роли объектов управления.

### **1.2.2. Человек как объект управления**

Человек управляемый встречается в жизни чаще, чем человек управляющий, что обусловлено природой управления как воздействия одного лица на нескольких или многих лиц. Подчиненных все же больше, чем руководителей. В то же время, если исходить из предпосылки, что любой человек в какой-то мере управляет сам собой, то количество управляющих и управляемых формально выравнивается. Рассмотрим основные ситуации и роли, в которых человек выступает в качестве объекта управления, руководимого и направляемого определенным субъектом.

**Человек — объект собственного управления.** Эта ситуация рассмотрена выше применительно к случаю, когда человек представлен в виде субъекта управления своими действиями, а в широком смысле — собственной личностью. Отсюда личность и ее действия под влиянием

самоуказаний, самовнушения, воспроизведения стереотипов поведения других людей становится объектом самоуправления. В процессе самоуправления субъект и объект настолько тесным образом сплочены между собой, что их трудно разделить.

Психология процессов внутреннего управления собой и механизмы такого управления мало познаны и с трудом поддаются изучению. Управленцы занимаются этими процессами в минимальной степени, а психологи воспринимают их скорее как поведенческие, чем управленческие. Избегая сколько-нибудь детального рассмотрения объектов внутреннего самоуправления личностью, попытаемся выделить характерные, на наш взгляд, ситуации.

1. Душа, сознание, мозг человека как элементы управляющей системы, основываясь на фиксированных в памяти программах, целевых установках, аналогиях, результатах ситуационного анализа, поступающей извне информации, вырабатывают четкие управляющие команды, поступающие в исполнительные органы человеческого организма, образующие управляемую систему, объект самоуправления.

2. В процессе внутреннего анализа, предшествующего выработке решения по возникшей проблеме, душа (сознание) подвержены *психологической бифуркации* личности (раздвоению). Бифуркация приводит к возникновению внутриличностной борьбы между, по крайней мере, двумя субъектами, выражающими разные мнения, предлагающими различные альтернативы решения проблемы. Победившая сторона становится субъектом самоуправления, а побежденная, точнее, подчинившаяся, — объектом самоуправления. Особый случай психологической бифуркации наблюдается в форме применения разных внутренних критериев, двойных стандартов выработки решений в однотипных ситуациях.

По отношению «к себе», «к своим» применяются сознательным образом предпочтительные, мягкие варианты решений, а по отношению «к другим», «к чужим» — более жесткие.

3. Самоуправление как результат *рефлексии* имеет место, когда человек, вырабатывая решение, линию поведения, прибегает к самоанализу, самоизучению собственной личности, ее опыта, достижений и ошибок, удач и провалов. Самоуправление своим будущим опирается в этом случае на самопознание себя в прошлом и настоящем.

Приведенные типы ситуаций не исчерпывают возможных случаев, когда человек становится объектом самоуправления, но дают представление о характерных ситуациях такого рода.

**Человек — объект управления как работник, производитель, исполнитель.** К типичным условиям, когда человеку приходится становиться объектом внешнего управления (а тем самым и самоуправления), относится его работа, производственная деятельность, исполнение служебных обязанностей. Характерно, что в стандартных учебниках по управлению человек — объект управления рассматривается именно

в этой, а то и только в этой роли. Человек-работник является объектом управления со стороны:

- 1) собственников средств производства;
- 2) менеджеров, наставников, инструкторов;
- 3) вышестоящих руководителей;
- 4) контролеров, инспекторов;
- 5) потребителей предоставляемых им благ и услуг (в ограниченной степени).

Указанные субъекты оказывают воздействие на управляемого работника посредством приказов, распоряжений, указаний, установленных правил поведения, инструкций, материальных и моральных стимулов, наказаний, продвижения в должности и увольнения с работы, поощрений и порицаний.

**Человек — объект управления как гражданин государства, в соответствии с требованиями, нормами законов, действующих в стране и в мире.** Любой человек не свободен в своем поведении по той простой причине, что он обязан соблюдать законы, установленные государством от лица общества, народа. Кроме того, на людей распространяют свое действие общепринятые нормы этики, поведения, отношений, неписаные и фиксированные в заповедях нормы общественной и религиозной морали. Все эти установления, с одной стороны, направляют, а с другой — ограничивают действия человека. Установлен порядок, согласно которому незнание законов не освобождает от ответственности за их нарушение, хотя это обстоятельство не останавливает правонарушителей.

Принято считать чуть ли не идеальным государственное управление, в условиях которого страной, миром, людьми правят законы. Увы, это весьма абстрактное, во многом условное утверждение. Во-первых, законы не могут быть всеобъемлющими, определяющими нормы поведения на все случаи жизни. Во-вторых, сами законы несовершенны, ибо они установлены людьми и воплощают позицию законодателей. В-третьих, законы трактуются органами государственной власти, чиновниками, в связи с чем и родилось ироничное народное высказывание «закон, что дышло, куда повернул, туда и вышло».

О степени цивилизованности страны и населяющего ее народа судят по критериям наличия и исполнения законов. Но такой подход должен учитывать не только очень важное законопослушание людей как объектов государственного управления, но и демократизм, либеральность самих законов, которые не должны угнетать, закабалить людей. Вдобавок цивилизованность подразумевает наличие и соблюдение моральных, культурно-этических норм и правил поведения, толерантность, уважение интересов управляемых, зависимых людей, взаимное расположение.

**Человек — объект управления со стороны социальной группы.** Входя в социальную группу, определяя свою принадлежность к такого рода

группам, человек поневоле становится управляемым со стороны этого общественного образования. В прямой форме подобное управление проистекает из требования соблюдения членами группы ее уставных положений, закрепленных документами, обычаями, традициями, исповедуемой идеологией и моралью. В косвенной форме человек становится объектом управления со стороны своей социальной группы в силу того, что его интересы созвучны с интересами данной группы и потому возникает самонастройка на действия в пользу группы, на участие в реализации ее программы, целевых установок.

Самым ярким образом проявляется управляемость человеком со стороны социальной группы в виде его семьи в узком смысле слова и более обширной группы людей, объединенных родственными связями с данным человеком. В зависимости от конкретной ситуации субъектами управления выступают мужья, жены, родители, дети, братья, сестры, другие родственники. Управляющие воздействия основываются на традициях, обычаях, нормах семейного права, носят характер убеждения, воспитательных мер, принуждения, наказаний, материальных стимулов, указаний, психологического влияния, морального давления.

Каждой из политических, национальных, религиозных, региональных, профессиональных, нетрадиционных социальных групп свойственны собственные непрерывно обновляемые формы и методы привлечения членов, участников и воздействия на них при помощи арсенала зачастую весьма разнообразных средств побуждения, убеждения, принуждения.

**Человек — объект управления со стороны своего непосредственного окружения, общественного мнения, средств массовой информации.** Человек как существо социальное окружен множеством других людей: соседей, сослуживцев, друзей, знакомых, случайных попутчиков, явно или неявно стремящихся вовлечь его в орбиту своего влияния, превратить в объект управления путем навязывания убеждений, стиля и норм поведения, отношений к событиям и людям.

Такое управление проявляется непосредственным образом в процессе личных контактов и общения либо опосредованно — через телевидение, радио, телефон, кино, театры, газеты, журналы, книги, выставки, рекламу и др.

Современный человек с трудом замечает, каким образом он попадает в силки «мягкого», малозаметного, косвенного управления со стороны лиц, представляющих интересы государства, социальных групп, олигархических группировок, корпораций, амбициозных личностей, очередных течений моды, ловких корыстолюбивых проходимцев, стремящихся пожить за чужой счет. В подобном явном и скрытом контактном управлении органично сочетаются трудноразличимые благородные и эгоистические, человеколюбивые и человеконенавистнические мотивы, в связи с чем люди слабо противятся пре-

вращению их в объекты управления, чьи интересы мало совпадают с подлинными потребностями самих людей.

Более того, приходится признать, что подобное управление, на самом деле являющееся манипулированием индивидуальным и общественным сознанием и осуществляемое путем распространения отобранной, целенаправленной, ориентированной информации, маскирующей подлинные намерения распространителей, становится одним из самых мощных и действенных средств управления людьми.

### **1.2.3. Психологические типы личностей, рассматриваемых в качестве участников процессов управления**

Выступая в перемежающихся ролях субъектов и объектов управления, люди склонны соблюдать определенные, достаточно типичные установки, зафиксированные в их сознании в качестве устойчивых признаков, характеризующих тип поведения человека в обществе, в процессах управления, где он задействован в качестве субъекта или объекта. В отличие от широко известных в психологии личности типов эмоционального поведения (сангвиник, холерик, флегматик и др.), предопределяемых индивидуальной психикой человека, рассматриваемая нами психологическая типология относится к целеустремленному, осознанному поведению людей, определяемому не столько их естественной, биологической натурой, сколько интересами, устойчиво проявляющимися в процессах управления.

По характеру преобладающих интересов и вытекающего из них образа поведения выделим следующие психологические типы людей, участвующих в процессах управления:

- 1) человек политический;
- 2) человек экономический;
- 3) человек социальный;
- 4) человек духовный.

Каждый из указанных типов личностей правомерно, на наш взгляд, называть психологическим, так как характерные для этого типа поведенческие установки надолго или навсегда закреплены в сознании человека и в ощутимой мере проявляются в самых разнообразных управленческих ситуациях. Поведенческие установки, свойственные указанным психологическим типам личностей, сказываются и в условиях, когда человек предстает в роли субъекта управления, и когда ему определена участь быть объектом управления.

Отнесение индивидуума к одному из указанных психологических типов не исключает его принадлежность и к другому типу; есть даже основания утверждать, что каждый человек в какой-то степени представляет собой человека политического, экономического, социального, духовного. Но принадлежность к определенному психологическо-

му типу свидетельствует о большем, а именно — о ведущих, определяющих началах его поведения в процессах управления.

Строго говоря, каждому человеку как участнику управления свойственно сочетание психологических типов поведения, выстроенных по характерному для него ранжиру.

**Человек политический (политизированный)** обладает политическими убеждениями и предпочтениями, опирается на них, будучи субъектом управления, участником принятия управленческих решений, и учитывает их в качестве доминирующего фактора, выступая в роли объекта управления.

Политический человек исходит из примата политики над экономикой, выше всего он ставит политические цели в виде укрепления политического статуса, величия страны и народа, военной силы государства.

Такому человеку свойственно тяготение к непосредственному участию или поддержке определенной политической партии и ее лидеров; доктрину и идеологию этой партии он считает самой правильной, обоснованной, соответствующей интересам и чаяниям народа. Чаще всего человек политический нетерпим к другим течениям политической, экономической, социальной мысли, другим идеологиям. Политические люди амбициозны, стремятся к полной победе своей партии, не гнушаются применением принципа «политическая цель оправдывает применяемые для ее достижения средства». Политический человек склонен оправдывать действия своих единомышленников вне зависимости от их последствий.

Генеральная цель политического человека — овладение властью и удержание ее. Распространена парадигма его мышления: «Кто не с нами — тот против нас!»

Для глубоко убежденного человека политического его политические, идеологические убеждения представляют высшую ценность, за которую он готов отдать не только какие-либо блага, но даже жизнь.

Самыми близкими для политического человека являются люди общих с ним взглядов.

Следует отличать человека политического от человека политиканствующего, стремящегося извлекать экономическую или социальную выгоду за счет своей формальной принадлежности к политической партии. Это, по сути, человек экономический, рядящийся в тогу политического. Так что так называемые политики не всегда являются людьми политическими.

**Человек экономический** — получившее широкое распространение в экономической теории название модели человека, повсеместно стремящегося к извлечению экономической выгоды для себя.

Следует, правда, отметить, что в экономической теории фигурирует некий абстрактный «рациональный экономический человек», ставящий задачу максимизировать получаемую полезность (удовлетворенность, удовольствие) как потребитель благ и услуг.

В силу крайнего разнообразия потребностей и индивидуальных представлений о полезности благ попытка многих выдающихся теоретиков-экономистов построить типичную модель рационального потребителя не увенчалась успехом, так же как и стремление выразить полезность единым универсальным измерителем. Удалось установить лишь действие закона убывающей предельной полезности, согласно которому каждая последующая единица употребляемого человеком блага приносит ему меньше удовольствия, чем предшествующая.

В реальной практике управления человек экономический предстает в несколько ином облике. Ему свойственно стремление к экономической выгоде, понимаемое в широком плане, а не только с позиций индивидуальной полезности. Экономический человек ставит во главу угла экономическую результативность управляемых процессов производства, распределения, обмена, потребления создаваемого продукта и подчиняет этой задаче управление созидательной деятельностью.

Сведение данной задачи к максимизации прибыли, получаемой за определенный период времени, сужает представление об экономическом человеке до предпринимательского. К тому же и современный предприниматель стремится максимизировать не столько текущую прибыль, сколько общую стоимость собственного дела, совокупное богатство.

В еще меньшей степени пригодно определение экономического человека как субъекта управления, стремящегося получить максимальный результат при минимальных затратах на его достижение. Эти две задачи противоречивы и не поддаются совместной экстремизации. Корректнее характеризовать экономического человека, как лицо, стремящееся реализовать одну из двух стратегий:

- 1) получение максимального результата за определенный период времени при заданном ограниченном уровне затрат ресурсов на достижение этого результата;
- 2) минимизацию затрат ресурсов на достижение поставленной цели, получение заданного результата.

И в том, и в другом случае человек экономический руководствуется стремлением осуществлять свою деятельность с наибольшей эффективностью (отношение результата к обусловившим его затратам), максимально использовать ресурсный потенциал (трудовой, природный, материальный, финансовый, информационный).

Если бы подобным правилом руководствовались все субъекты и объекты управления, возникла бы реальная предпосылка максимизации уровня удовлетворения экономических потребностей общества, оптимального использования его ресурсного потенциала. Но слишком многие люди стремятся к увеличению собственной выгоды путем максимизации затрачиваемых на это усилий и ресурсов других лю-

дей, а то и непосредственного отторжения принадлежащего этим людям личного и общественного богатства. Это своеобразная разновидность экономического человека, которого скорее следовало бы именовать человеком эгоистическим. В марксистской теории таких людей именовали эксплуататорами.

Как производитель человек экономический стремится к наиболее эффективному применению производственных ресурсов, как потребитель — к экономному использованию потребляемого продукта.

Экономический человек ставит экономику над политикой, а экономические интересы выше политических и социальных, так как по его убеждениям только на надежной экономической основе удается решать политические и социальные проблемы.

Следует различать две разновидности человека экономического:

- 1) руководствующегося тактическими целями, стремящегося к сиюминутной выгоде, занятому решением до предела обострившихся проблем, латанием прорех;
- 2) исходящего из стратегических целей, стремящегося инвестировать будущее за счет текущих доходов, вкладывать средства в перспективные проекты, не допускать обострения проблем до критического уровня.

**Человек социальный** как участник управленческих процессов ориентирован на достижение социальных целей, наибольшего удовлетворения социальных запросов людей. В своем индивидуальном облике человек социальный больше всего озабочен благосостоянием собственной социальной группы в виде семьи, родственников, односельчан, жителей своего региона, коллег, граждан своей социально-возрастной группы. Социального человека, к примеру, заботят судьбы любимой футбольной команды, достижения спортсменов города, региона, страны. Социального человека в большей мере, чем политика, реально волнуют территориальные, национальные, религиозные проблемы, уровень и образ жизни людей. В идеале социальный человек мечтает о социально ориентированном государстве и экономике.

Человек социальный склонен рассматривать любое развитие как социально-экономическое, в виде комплексного наращивания экономического потенциала и объектов социально-культурной сферы, включая жилище, коммуникации, коммунальный сектор, объекты культуры, образования, здравоохранения, физической культуры и спорта, рекреации, туризма.

Социальный человек менее эгоистичен, чем человек экономический, в большей степени озабочен судьбами, благосостоянием, жизненными возможностями других людей. В отличие от экономического человека он воспринимает близко к сердцу не только индивидуально-семейные, личностные, но и общественные потребности, в первую очередь — нужды социально незащищенных или недостаточно защищенных людей, которым необходима социальная помощь. Со-

циальный человек воспринимает себя не только как отдельную личность, но и как члена социума, обязанного заботиться о других людях, жить их интересами.

**Человек духовный** выделяет в качестве важнейшей духовную, интеллектуальную составляющую жизни, отодвигая на второй план материальную сторону и даже осуждая чрезмерные на его взгляд вещизм и потребительство. Для людей этого психологического типа удовлетворение потребностей в духовной пище, образовательное, культурное, научное, интеллектуальное саморазвитие и самосовершенствование представляют неизменный и незаменимый атрибут существования личности.

Для человека духовного примат духовных ценностей перед всеми другими неоспорим, и сама жизнь рассматривается прежде всего как духовное существование. Величие души считается главным признаком человечности, благородства.

Представление о человеке духовном как самом совершенном состоянии личности сохранилось в большей степени в романтической литературе и в религиозных верованиях, чем в реальной жизни.

Остается надеяться, что духовность останется присущей, пусть в небольшой степени, всем перечисленным выше психологическим типам, а укрепление духовности останется одной из важных задач управления экономикой и обществом.

### **1.3. Психологическая мотивация в управлении**

Из вышеизложенного следует, что управление есть целеориентированный процесс. Отсюда возникает основной вопрос о целеполагании в управлении и связанной с ним мотивации управленческой деятельности. Ответ на этот вопрос должен прояснить, каким образом цели управления формируются субъектами управления, как в них отражаются интересы и мотивы действий участников процессов управления и пользователей его результатами.

Многие цели управления объективно обусловлены тем, что они заданы руководителями высших звеньев управления или явно вытекают из необходимости решения назревших проблем (проблемно обусловленные цели). В этих условиях цель управления представляется как задача устранения или смягчение проблемной ситуации и выглядит достаточно очевидной. Но и в данном случае субъект управления — постановщик цели — формирует ее исходя из собственного видения проблемы и способов ее решения, т.е. под влиянием индивидуальной или групповой психологии управленцев, что придает мотивации управления психологический характер.

В еще большей степени психологический фактор влияет на постановку целей управления и формирование программы достижения поставленных целей, когда решаемая проблема непосредственно затра-

гивает интересы субъекта управления и близких ему лиц, участников процесса управления. В таких условиях на целеполагание и управленческие решения явный отпечаток накладывает психологический мотив индивидуальной заинтересованности в направленности управления и его результатах лиц, представленных в аппарате управления, обладающих управленческими полномочиями, принимающих управленческие решения, ведающих их реализацией.

Отсюда следует, что на управление воздействуют *внешне заданные объективные факторы*, отражающие состояние и суть решаемых проблем, и *внутренние психологические факторы*, выражающие интересы и мотивы участников процесса управления, прежде всего непосредственно субъектов управления.

Чтобы выявить и учесть психологические аспекты и мотивы управленческих действий, необходимо обладать психологической моделью человека — субъекта, агента управления, отражающей его интересы и мотивы, проявляющиеся в управленческой деятельности. В значительной степени этому способствует выделение охарактеризованных выше психологических типов управленца как человека политического, экономического, социального, духовного. В еще большей степени можно понять психологический механизм управленческой деятельности людей, построив шкалу целей и интересов, свойственных человеку управляющему и проявляющихся в процессах управления.

Цели и интересы человека отражают его исходные долговременные и устойчивые потребности, заложенные в природе личности целеустремления, выраженные в виде шкал ценностей и предпочтений. Хотя потребности и ценности, как уже отмечалось, достаточно индивидуальны, в них удается выделить типичные структуры. Наиболее известной является пирамида потребностей, построенная американским социологом и психологом А. Маслоу (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Пирамида человеческих потребностей (по А. Маслоу)

Согласно предположению А. Маслоу человек стремится прежде всего удовлетворять потребности нижних уровней и только по мере их насыщения переходит к удовлетворению потребностей более высоких уровней. Подобное утверждение выглядит спорным. Вряд ли человек не испытывает, скажем, потребности в безопасности и в общении, пока не удовлетворит в полной мере первичные, физиологические потребности. У многих людей потребности, представленные в вершине пирамиды, обладают более высоким рангом и служат главным объектом целеустремлений.

Желая выявить индивидуальные мотивы субъектов управления, управленцев разных уровней, проявляющиеся в процессе выполнения ими функций управления, необходимо прежде всего построить пирамиду их интересов. Такая *пирамида управленческих интересов*, обладая общностью с пирамидой человеческих потребностей, изображенной на рис. 1.2 (ведь любой управленец есть прежде всего человек, не лишенный общечеловеческих потребностей), является специфичной в том отношении, что в ней отражаются интересы и потребности именно управленцев как особой профессиональной группы, проявляющиеся в актах управления.

По мнению авторов, перечень индивидуальных управленческих интересов, расположенных с учетом их значимости, может быть представлен следующим образом.

1. Обеспечение безопасности, устойчивости занимаемого управленцем положения, предотвращение чрезмерного риска.
2. Материальные интересы, обогащение, получение материальных выгод для себя и аффилированных групп и лиц, с которыми тесно связан управляющий.
3. Приемлемость намечаемых и осуществляемых управляющих воздействий для объектов управления, подчиненных, всего круга лиц, которых затрагивают принимаемые решения и проводимые действия.
4. Создание дополнительных возможностей продвижения по службе, карьерного роста, повышения собственного имиджа.
5. Самоутверждение, самовыражение личности управленца, его властное возвышение, создание ореола личной известности и славы.

Приводимая шкала индивидуальных управленческих интересов, в соответствии с которыми формируются личные психологические мотивы управленческих действий руководителей, менеджеров, государственных чиновников, представителей аппарата власти, вследствие своей универсальности не отражает особенности интересов разных слоев управленцев, занимающих менее или более высокие места в иерархии управления.

Есть основание полагать, что управленцам нижестоящих уровней в большей степени свойственны индивидуальные интересы, отраженные в первых строках приводимого перечня, тогда как высокостоящие управ-

ленцы склонны проявлять интересы, соответствующие нижерасположенным строкам перечня. Можно также утверждать, что мера проявления индивидуальных интересов управляющих в процессе осуществления ими управленческой деятельности и вытекающая из них психологическая мотивация управления зависят от общего социального и морального климата, господствующего в регионе, стране, мире и заданного историей, религией, обычаями, высшим руководством.

Существует выраженная тенденция распространения психологической мотивации управления, свойственной лидерам, верхушке власти, по всей иерархической лестнице сверху вниз.

Следует также учитывать, что каждому виду управленческого интереса свойственны широкие диапазоны его изменения в зависимости от личности субъекта управления и применяемого им стиля руководства. Интересы, а вместе с ними и психологические мотивы управления обусловлены в определенной мере стилем руководства. Авторитарным, демократическим, либеральным управленцам свойственны различные глубина и форма проявления однотипных интересов и мотивов управления. Авторитарные лидеры смелее рискуют, менее склонны опасаться недовольства своими действиями со стороны вышестоящего начальства.

Встречаются атипичные проявления интересов и психологических мотивов в управленческой деятельности. Отдельные руководители проявляют психологическую склонность к деструктивному, разрушительному управлению, непризнанию и ломке сложившихся форм и методов, чрезмерному упрощению. Такой подход получил название «терминаторного менеджмента». Наряду с мотивацией управления, основанной на принципе человеческих отношений, уважения к управляемым, толерантности, встречаются любители конфликтного управления, видящие его суть и мотив в противоборстве с подчиненными, зависимыми людьми, противостоянии им «из принципа».

Психологическая мотивация сопровождает и направляет процессы управления в соответствии с их динамическим характером, как протекающие во времени. Соответственно методы, формы, проявления мотивации видоизменяются в зависимости от фазы процесса управления, выполняемой в данный момент функции управления. Чаще всего в процессе управления *решение проблем проходит через стадии анализа, целеполагания, прогнозирования, программирования, планирования, организации исполнения, оперативного регулирования, стимулирования, учета, контроля*. Каждой из этих стадий могут соответствовать разные виды, способы и формы психологической мотивации, обусловленные как спецификой управления в данной фазе, так и тем обстоятельством, что управление разными стадиями может осуществляться разными людьми.

Если управленческая проблема возникает объективно, а не под воздействием воли и сознания субъектов управления, то осознание

проблемы, ее первичный анализ, прогнозирование вытекающих из нее угроз и начальная постановка целей решения проблемы в минимальной мере несут на себе отпечаток интересов лиц, задействованных в управлении. Другое дело, когда проблема искусственно и искусно надумана или инициирована заинтересованными лицами. В последнем случае психологическая мотивация процесса управления решением такой проблемы заложена изначально и выражает интересы инициаторов ее постановки.

Но и в условиях естественного возникновения, объективной постановки решаемой проблемы управление процессом ее решения, начиная с анализа и формирования целей и завершая исчерпанием проблемы или переходом ее в новое состояние, находится в разной степени под влиянием психологии лиц, занятых в управлении, связанном с данной проблемой. Каждый из управленцев, будучи человеком политическим, экономическим, социальным, духовным, вносит в управление осознанно или непреднамеренно, с добрым или злым умыслом, с корыстью или без таковой мотивы, свойственные психологическому типу его личности, собственным интересам.

Политический, политизированный управленец будет видеть решаемую проблему в свете своих политических воззрений, интересов близких к нему партий и политических течений, возможности извлечения политических выгод. Тот факт, что многие управленцы пытаются предстать аполитичными, не причастными к политическому курсу и доктринам разных политических партий, не меняет существа дела. Полностью аполитичных людей практически не бывает, а если они и встречаются, то всемогущие партии находят пути доступа к их сердцам. Так что политические мотивы проникают в управленческие решения проблем, которые по своей природе далеки от политики, не говоря уже об управлении решением собственно политических проблем или связанных с политикой.

Человек экономический, вовлеченный в управление, будет видеть в решаемой проблеме прежде всего ее экономическую сторону. Его естественный интерес состоит в том, чтобы проблема была решена в возможно более короткие сроки, при наименьших затратах экономических ресурсов, т.е. наиболее эффективно, с максимальной выгодой для лиц, заказывающих и финансирующих программу. Это лейтмотив объективных экономистов-управленцев. Но если их несколько, что чаще всего и бывает при решении глобальных проблем, то и при наличии общего интереса сказывается психология: «предлагаемое мной решение — самое лучшее». Мотивом выбора в этой ситуации становится не рациональность, а умение отстоять, продвинуть предлагаемое решение, чему немало способствует властная поддержка.

Естественно, что экономисты-управленцы как люди экономические задумываются и о собственной экономической выгоде. Соответственно они предрасположены к управленческим решениям и действи-

ям, увеличивающим их собственные доходы и ради этого готовы играть на руку тем, кто такие доходы способен приносить. В связи с многофакторностью экономики и невысокой предсказуемостью результатов управления экономикой удается обосновать рациональность именно таких предлагаемых ими решений и способов действий.

Управленцы, руководствуясь социальными приоритетами и интересами, принципами социальной справедливости, предрасположены выдвигать на первый план факторы социальной природы, обращать внимание на социальные последствия управления. Они склонны мотивировать предлагаемые и избираемые решения социальной эффективностью, направленностью на получение социальных результатов в виде удовлетворения настоятельных потребностей народа, защиты социально уязвимых слоев населения, охраны и восстановления окружающей среды.

Субъективизм и личная заинтересованность работников аппарата управления подобного типа проявляются в мотивации управленческих предпочтений, приносящих выгоду определенным социальным группам и слоям населения. Интересы управленцев, отстаивающих социально ориентированные управленческие действия, могут определяться при этом не реально бедственным положением отдельных групп или социальной остротой решаемой проблемы, а индивидуальными предпочтениями, принадлежностью к группе, личной заинтересованностью в решении проблемы, лоббированием поддерживаемых интересов в связи с получаемой от этого выгодой.

Управляющее лицо, как человек духовный, призвано по своим убеждениям отстаивать интересы носителей духовных начал в обществе и потому обращает внимание главным образом на духовные мотивы, культурные ценности, интеллектуальные аспекты управленческих решений и действий.

Психологическая мотивация управления со стороны таких лиц основывается на примате духовных ценностей и необходимости первичного удовлетворении духовных потребностей. Их управленческие идеалы выражены такими целевыми ориентирами, как свобода, справедливость, равенство, что сближает управленцев духовного склада с социальными представителями управленческой мысли.

Выражая интересы работников культуры, искусства, науки, образования, здравоохранения, управленцы этого типа склонны оказывать предпочтение работникам интеллектуально-информационного труда, элитарным слоям общества. К тому же само понятие «духовность» трактуется представителями этой группы управленцев неоднозначно и противоречиво — интеллектуальность, образованность, религиозность, человеколюбие, культура поведения.

Проиллюстрируем высказанные положения о психологической мотивации управленческих действий примерами из реальной практики управления.

### **Пример 1. Управление набором квалифицированных специалистов в компанию**

Проблемная ситуация заключается в нехватке в компании специалистов высокой квалификации. Для решения рассматриваемой проблемы служба управления персоналом компании исходя из требований, установленных руководством, объявила о наборе специалистов нужного профиля и приступила к отбору претендентов, подавших заявления о приеме на работу. Выясним, какими мотивами будут руководствоваться сотрудники службы управления персоналом, решая возникшую проблему.

Из сути анализируемой проблемы и постановки цели вытекают следующие объективные мотивы, которые в первую очередь проявляются в действиях работников службы управления персоналом компании:

- 1) соответствие претендентов по признаку пола, возраста, места жительства, здоровья, условиям и ограничениям найма;
- 2) наличие требуемого образовательного уровня;
- 3) стаж работы по специальности;
- 4) согласие на предлагаемые условия оплаты труда, режим рабочего времени, период и продолжительность отпуска;
- 5) способность претендентов выполнять конкретную поручаемую работу.

Указанные и подобные им базисные мотивы отбора кандидатов дополняются субъективными психологическими мотивационными установками, которыми в разной степени руководствуется служба управления персоналом компании:

- 1) общее впечатление, производимое претендентом;
- 2) причины ухода с предыдущей работы;
- 3) склонность к смене места работы;
- 4) опасность, вытекающая из возможного наличия у претендента вредных привычек, увлечений;
- 5) наличие судимости и отбывания срока наказания;
- 6) рекомендации знающих претендента работников компании и другие авторитетные рекомендации;
- 7) наличие родственных связей с руководителями и другими работниками компании;
- 8) поддержка претендента со стороны влиятельных лиц;
- 9) последствия согласия или отказа, удачного или неудачного выбора для работника службы управления персоналом;
- 10) настойчивость претендента.

По замыслу указанные и другие подобные им субъективно-мотивационные факторы управления выбором, отбором специалистов, желающих работать в компании, должны лишь дополнять объективные критерии пригодности к работе. Однако во многих, если не в большинстве реальных ситуаций найма специалистов в российские компании психологическая мотивация руководителей служб управления персоналом, основывающаяся на субъективных факторах, оказывается решающей.

### **Пример 2. Установление муниципальных тарифов оплаты коммунальных услуг в России**

В советский период российской истории тарифы (цены) на коммунальные услуги (квартирная плата, водоснабжение, канализация, отопление, техническое обслуживание жилых зданий, уборка мусора, электроснабжение, транспортные

услуги и др.) были относительно невысокими, приемлемыми для жителей, составляя не более 10% семейного бюджета, что являлось следствием низких издержек производства коммунальных услуг и значительной дотации расходов жилищно-коммунальных служб из государственного бюджета.

Приватизация жилого фонда, передача части жилищно-коммунальных услуг в ведение негосударственных, частных организаций (товариществ, хозяйственных обществ, других предпринимательских структур), неэффективная работа муниципальных служб наряду со значительным подорожанием топлива, энергии, водных ресурсов привели к заметному повышению себестоимости коммунально-бытовых услуг.

Естественно, что муниципальные органы управления, обладающие ограниченными бюджетными возможностями, чтобы принять на себя основную часть бремени расходов на коммунальные услуги, проявили настоятельное стремление повысить тарифы на услуги коммунальных служб и довести их в пределе до сложившейся себестоимости. При этом на оплату всего комплекса коммунально-бытовых услуг в России типичной семье пришлось бы расходовать до 25—30% семейного бюджета.

Проблема заключается в установлении рациональных муниципальных тарифов на коммунальные услуги с учетом интересов и возможностей как населения, так и муниципальных бюджетов.

Регулируя тарифы на коммунально-бытовые услуги, муниципалитеты исходят из следующих объективных обусловленных факторов:

- 1) цены на топливно-энергетические и другие природно-сырьевые ресурсы, используемые в коммунальном хозяйстве, обладают выраженной тенденцией к росту, что вызывает повышение стоимости затрат на коммунальные услуги;
- 2) спрос на коммунально-бытовые услуги растет, их ассортимент расширяется, качество отдельных видов услуг повышается, что влияет на рост тарифов;
- 3) труд работников сферы коммунального обслуживания мало престижен, в связи с чем для их привлечения приходится повышать оплату труда;
- 4) во всем мире коммунальные услуги дороги, и население затрачивает на них примерно 20% семейного бюджета;
- 5) семьи с низким доходом, некоторые граждане в России не способны принять на себя полную компенсацию затрат на коммунально-бытовые услуги без вынужденного снижения потребления других благ и услуг;
- 6) укоренившиеся в России малоэффективные муниципальные жилищно-эксплуатационные конторы (ЖЭК) и ремонтно-эксплуатационные управления (РЭУ) не имеют солидных конкурентов; более современные, соответствующие рыночным отношениям товарищества по совместному обслуживанию жилого фонда плохо прививаются;
- 7) распорядители федерального и региональных бюджетов субъектов Российской Федерации не склонны передавать в местные бюджеты трансферты на покрытие расходов, связанных с дотированием оплаты коммунальных услуг из бюджетных средств (помогающие удерживать невысокие тарифы).

Перечисленные разнонаправленные, противоречивые факторы побуждают муниципалитеты исходить из мотивов поиска компромиссных вариантов установ-

ления растущих, но сдерживаемых тарифов на коммунальные услуги. Такая стратегия обусловлена также следующими мотивами психологического характера:

- 1) острая реакция населения на повышение тарифов на коммунальные услуги способна породить открытые социальные протесты, что частично и наблюдается;
- 2) потребителями коммунально-бытовых услуг являются широкие массы избирателей, возмущение которых в связи с ростом тарифов может быть направлено на переизбираемых депутатов муниципальных и региональных органов;
- 3) муниципалитеты заинтересованы в снижении бюджетных дотаций на коммунальные услуги как дополнительном источнике, позволяющем повысить оплату труда своего аппарата;
- 4) малоимущие слои населения, проживающие в домах старого жилищного фонда, благосклонно относятся к установлению предельно высоких тарифов на коммунальные услуги в новом, благоустроенном, особенно элитном жилом фонде. Такое перекрестное финансирование позволяет уменьшать бюджетные дотации на оплату коммунальных услуг;
- 5) использование механизма льгот на оплату коммунальных услуг укрепляет властные функции муниципальных органов управления и позволяет при случае прибегать к «плате за льготы», попадающей в карманы муниципальных чиновников.

В итоге психологически мотивированные подходы к тарификации коммунальных услуг занимают достойное место в муниципальном управлении ценообразованием на коммунально-бытовые услуги с учетом объективно обусловленных факторов.

### ***Пример 3. Установление повышенных таможенных пошлин на ввоз в страну иностранных (закупленных за рубежом) легковых автомобилей с длительным сроком эксплуатации***

Суть и первопричина рассматриваемой проблемы состоят в том, что российский покупатель тяготеет к приобретению относительно недорогих иностранных автомобилей, которые несмотря на продолжительный, измеряемый годами срок службы оказываются выгодней в эксплуатации многих новых автомобилей отечественных марок благодаря техническому совершенству и высокому качеству изготовления. В результате свободная продажа таких автомобилей в России по рыночным ценам способна нанести урон отечественному автомобилестроению, не выдерживающему конкуренции даже с изношенными иномарками.

Одним из способов решения данной проблемы стало введение высоких таможенных пошлин на ввоз в страну продаваемых за рубежом автомобилей с длительным сроком эксплуатации с тем, чтобы низкая цена покупки вместе с высокой таможенной пошлиной делали такую покупку невыгодной в сравнении с приобретением нового отечественного автомобиля. Наряду с приведенными мотивами завышения таможенных пошлин на ввозимые в страну приобретенные за рубежом автомобили иностранных марок и весомым увеличением доходов государственного бюджета следует отметить также психологические мотивы, склоняющие высшие законодательные и исполнительные органы российской власти действовать таким образом:

- подобные управляющие воздействия воспринимаются значительной частью населения как проявление национального патриотизма;

- данная мера в какой-то степени компенсирует недостаточное внимание российского правительства, уделяемое развитию собственного автомобилестроения;
- есть основания полагать, что рассматриваемые меры всячески лоббируются крупными предпринимателями российской автомобильной промышленности;
- представители высших органов власти, принимающие упомянутые решения, не являются покупателями поддержанных иностранных автомобилей;
- количество россиян, недовольных такими решениями, не столь велико, чтобы учитывать их мнение;
- российская экономика в ряде ведущих отраслей промышленности пока не созрела для полноценной конкуренции на мировых рынках.

Как следует из предыдущего изложения, психологическая мотивация управления теснейшим образом связана с взаимодействием объективных и субъективных начал в управлении. Соответственно, элементы объективного и субъективного подходов неизбежно сочетаются в управлении.

Субъективный подход отражает личное, индивидуальное мнение отдельного лица, участвующего в управлении, каждый человек обладает правом на выражение собственного мнения, если он убежден в нем и способен его отстаивать и обосновывать. Тем более такое право принадлежит руководителю, управляющему.

Объективный подход формируется на основе реальной, не искаженной информации, полученной из надежных источников, обработанной посредством общепризнанных алгоритмов логического мышления. Принято также считать объективными суждениями решения, выработанные с участием значительного количества независимых, но сошедшихся в своем мнении специалистов и экспертов.

Согласно распространенному мнению субъективный подход в большей мере подвержен влиянию психологии личности, тогда как объективный не столь психологичен. В общем случае с таким выводом следует согласиться, если речь идет об индивидуальной психологии человека, личности. Но социальная, общественная психология способна накладывать заметный отпечаток на суждение, подходы, которые относят к объективным.

Субъективные подходы отражают личные мнения и суждения отдельных руководителей, специалистов, тогда как объективные оценки основываются, формируются независимым от позиции отдельных лиц образом — из надежных источников информации, с помощью получивших общее признание методов, алгоритмов.

Субъективный подход необходим и неизбежен, так как он позволяет учесть индивидуальные мнения квалифицированных специалистов, наиболее разбирающихся в данном вопросе. Но субъективный анализ способен приносить элемент сознательного или неосознанного искажения оценок в связи с предвзятостью мнения и личной заинтересованностью субъекта.

Объективный подход избавлен от искусственного смещения и искажения, но ему свойственны выраженные недостатки. Объективность, а точнее, объективизация, достигаемая ценой использования лишь количественной информации и расчетных процедур, резко ограничивает возможности учета тех важнейших элементов, которые не поддаются прямому измерению и расчету. Таким образом, под личиной объективности в подходе к управлению на него накладывают отпечаток неполнота и непредставительность информации, проявляется опасность подмены сущностно-содержательных сторон управляемых процессов формальными признаками.

При использовании принципа совмещения объективных и субъективных суждений и мнений необходимо различать понятия: «субъективный» и «субъективистский», «объективный» и «объективистский».

**Субъективный подход** и **субъективная оценка** представляют закономерное проявление индивидуальности, личных суждений, собственной точки зрения, основанной на определенных убеждениях, накопленных знаниях, опыте, интуиции. **Субъективистский подход** — это сознательное нарушение объективности, преднамеренное искажение оценок исходя из личной заинтересованности, предубежденности, желания навязать любой ценой приоритет собственных суждений. Субъективные оценки должны быть присущи установлению и поиску путей его совершенствования, тогда как субъективистских оценок следует избегать.

**Объективный подход** характеризует методы, способы управления, очищенные в максимально возможной степени от влияния побочных факторов, приносимых отдельными лицами, проявляющими элементы субъективизма в суждениях. Объективность — это беспристрастность, подлинность. **Объективизм**, или **объективистский подход**, есть выражение стремления «протянуть» под прикрытием объективности намеренно искаженные отдельными лицами стремления. Почвой объективизма обычно служит несовершенство методов и критериев управления, построенных в попытке исключить субъективный фактор, заменив его прямыми измерениями, расчетами, количественными оценками. Объективистские оценки есть результат формалистического отношения, чрезмерного предпочтения формализованных методов, которые способны приводить к столь же неблагоприятным последствиям, что и субъективизм.

Важно подчеркнуть, что субъективный подход сам по себе, если он не вырождается в субъективистский, не только не снижает, но даже повышает уровень объективности. Именно поэтому субъективные суждения следует всемерно сочетать с объективными мнениями. Объективности субъективных мнений способствуют их объединение, придание им группового характера, т.е. **интеграция личных суждений в коллегиальные**. Поэтому одним из важнейших условий углубления и повышения качества управления служит принятие и обсуждение управленческих решений на коллегиальной основе.

## Глава 2

---

# ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ДЕЙСТВИЯ МЕТОДОВ, ИНСТРУМЕНТОВ, ИНСТИТУТОВ УПРАВЛЕНИЯ

Несомненно, что организация и методы управления, используемые инструменты, регуляторы, а также общепринятые правила, нормы отношений, их правовая основа, образующие институциональный комплекс управления, играют значительную роль. Но не менее важное значение, влияние на результаты управления оказывают личностно-психологические факторы: кто управляет, кем управляет, какими интересами и мотивами руководствуются субъекты и объекты управления в условиях использования определенных форм, методов, инструментов, институтов управления. При этом имеются в виду как личностно-психологические, так и социально-психологические факторы. Действия методов, инструментов, институтов управления преломляются через психологию управляющих и управляемых лиц.

Но область психологии управления намного шире отношений «руководитель — подчиненные». Она охватывает и отношения между руководителями разных уровней, представителями различных социальных групп, государством и «частниками», а также психологические предпочтения в выборе методов, стиля управления, в использовании институтов и инструментов соответственно складывающейся ситуации, в учете предвидимой реакции на избираемые управляющие воздействия.

### 2.1. Психологические особенности применения и действия разных методов управления

*Метод управления* — это способ, посредством которого субъект управления пытается влиять на восприятие объектом управляющего воздействия и следование этому воздействию. Иначе говоря, метод управления есть избираемый управляющим способ влияния на управляемых лиц, оказываемого с тем, чтобы управляемые действовали согласно волеизъявлению управляющего. Одновременно метод управления представляет форму, в которой субъект управления выражает управляемым лицам свои волю, желания и намерения.

Различают три метода управления:

- 1) *принуждение*, опирающееся на требования законов, постановлений, приказы, распоряжения, команды и другие указания субъек-

тов управления, подлежащие неукоснительному исполнению теми, кому они адресованы;

- 2) **побуждение** в форме обращения, призыва, совета действовать в соответствии с желанием, волей субъекта управления, подкрепляемое экономическим стимулированием, материальным вознаграждением лиц (объектов управления), должным образом реагирующих на обращение;
- 3) **убеждение** в форме пожелания, просьбы, совета исполнять управляющее воздействие так, как этого требуют морально-этические нормы, установившиеся правила поведения, а также в связи с возможным моральным стимулированием, поощрением лиц, выполняющих пожелание субъекта управления по собственной воле.

В научной и учебной литературе перечисленные методы (методические подходы) управления принято именовать соответственно как:

- 1) административно-распорядительные,
- 2) методы экономического стимулирования,
- 3) морально-психологические (социально-психологические) методы.

Психологическое восприятие методов управления, предпочтение в использовании разных методов зависят от исторически унаследованных традиций и установившейся в стране социально-экономической системы. В условиях централизованно управляемой, плановой экономики более распространены **административно-распорядительные методы** управления на всех уровнях, в связи с чем такую экономику именуют *командной*. *Рыночной* экономике более присущи методы управления, основанные на экономическом стимулировании, возбуждении материального интереса, позволяющие ослабить государственное управленческое вмешательство в экономику и опереться на самоуправление с использованием автоматически действующих регуляторов в виде спроса, предложения, цен, прибыли.

Свертывание централизованного планирования, отказ от ставшего привычным в советское время всепроникающего партийного руководства всеми сторонами жизни не привели к замещению функций централизованного управления полноценными рыночными механизмами саморегулирования. Потеря управляемости была возмещена возникновением и укреплением теневой власти олигархов, мафии, коррумпированных чиновников, новоявленных дельцов, установивших свою собственную распорядительную и распределительную систему, свои суды жесткой расправы с непокорными.

Административно-распорядительные властные методы управления сменили свою форму, освободив для свободного саморегулируемого рынка труда, товаров, благ и услуг ограниченную зону малого, в том числе торгового, предпринимательства и трудонанимательства. Так

что переход от плано-распорядительного руководства на основе метода принуждения к рыночному саморегулированию на базе экономического побуждения оказался в России весьма своеобразным.

По этому поводу следует сделать принципиально важное замечание. Любая попытка отказа от административно-распорядительного, планового управления как не присущего рыночной экономике иллюзорна. По своей природе государство есть аппарат насилия, и оно не может и не должно отказываться от методов законодательного, исполнительного, судебного принуждения там, где они необходимы и неизбежны. Как свидетельствует опыт стран с развитой рыночной экономикой, обеспечивающей социальное благоденствие, необходимо использовать централизованно-распорядительное, бюджетное, государственное планирование, государственное программирование, учетные и контрольные функции внешнего управления компаниями, ценовые ограничения, — все это инструменты директивного управления рынком, рыночными отношениями. Свободно заключенные договоры несут на себе печать необходимости неукоснительного исполнения обязательств, нарушение которых наказуемо не только экономическими, но и административными способами.

Несомненно в то же время, что использование методов экономического стимулирования, возбуждения, материальной заинтересованности служит первопричиной более высокой эффективности рыночной экономики по сравнению с управляемой централизованно. Но не следует поддаваться психологическому заблуждению, что не закрепощенные чрезмерной централизацией управления рыночные отношения сами по себе обеспечивают гарантированный экономический успех. Только рациональное, характерное для каждой страны сочетание организационно-распорядительного и стимульно-побудительного управления при условии постепенной эволюционной замены одних форм и методов управления другими способно обеспечить желаемый результат. Нельзя поддаваться иллюзии всемогущества экономических методов управления.

Административно-распорядительным методам управления присущи трудно преодолимые несовершенства, проистекающие, в частности, из психологии их восприятия объектами управления.

Распорядительное, командное управляющее воздействие, если только его направленность не находится в русле желаний, устремлений управляемых лиц, ассоциируется в их представлении с насилием, что порождает внутренний протест свободной личности. Исполнение приказов, команд, не гармоничных воле исполнителя, приобретает вынужденный характер, всячески тормозится, реализуется формально, а при отсутствии жесткого контроля со стороны руководителей распоряжения могут вообще не выполняться подчиненными, создающими лишь видимость действия согласно указаниям сверху.

Поэтому даже управляющие авторитарного склада вынуждены сопровождать свои директивы разъяснениями о целесообразности безусловного выполнения их команд, якобы направленных на благо исполнителям, подчиненным и вытекающих из требований ситуации. Исключение представляют разве что форс-мажорные, чрезвычайные обстоятельства, требующие немедленных действий без их обсуждения и обоснования.

Административно-распорядительные управленческие решения макроэкономического уровня, принимаемые в верхних эшелонах власти и носящие стратегический характер, нуждаются в солидном организационно-программном подкреплении, без наличия которого они просто лишаются опоры. Распорядительное управление не рассчитано на творческую самоинициативу и самоуправление, а макроэкономические управляющие воздействия не могут сопровождаться непрерывным оперативным управлением со стороны принимающих лиц во всех многочисленных локальных точках исполнения. Поэтому такие решения должны воплощаться в виде заданных сверху планов, программ, глубоко проработанных, сопровождаемых действием надежных организационных механизмов. Все это затрудняет осуществление управления.

Немаловажно отметить и еще один органично присущий административно-распорядительному управлению существенный недостаток. Директивные команды, однозначно предопределяющие предписываемый образ действия управляемых лиц, подавляют их творческое начало, инициативу, делают их бессмысленными, ненужными или сводящимися к мелким совершенствованиям заданной сверху директивы. Пользующиеся директивно-распорядительными методами руководители больше всего ценят безоговорочное исполнительство, следование командам. Самостоятельные действия допускаются только в рамках соблюдения приказа сверху, заданных установок. Поэтому творческий потенциал исполнителей остается в основном невостребованным и нереализованным.

Можно и нужно осуждать диктаторов, подавляющих, низводящих до слепой покорности и угодничества управляемых ими людей. Но диктаторами не рождаются и не становятся посредством указов и предписаний. Прежде чем стать диктатором, руководитель длительно и настойчиво прокладывает дорогу к утверждению своей личности в сознании управляемых лиц как общепризнанного харизматического лидера. А став таким лидером, управляющее лицо нуждается в использовании директивно-распорядительных инструментов руководства в чисто информационном аспекте, для доведения своей воли до управляемых. Сама такая воля признанного лидера есть высший закон, приказ, воспринимаемые как истина в последней инстанции.

Так что управляющему, ориентирующемуся на эффективное применение административно-распорядительных методов, необходимо

уяснить, что формирование в сознании и психологии управляемых лиц устойчивого образа лидера, непререкаемого авторитета, обладающего признанным правом указывать и командовать, важнее придания управляющим воздействиям формы директив. Вновь пришедший к руководству управляющий способен в течение относительно короткого времени создавать впечатление администратора-распорядителя, генерируя приказы, команды, директивы. Но если вслед за этим не последует формирование образа твердого, уверенного в себе, пользующегося авторитетом и влиянием единоличного лидера, опирающегося на единоначалие, то применение формальных инструментов распорядительного управления даст мизерный эффект.

Говоря о «врожденных» недостатках административно-распорядительного управления, приходится отмечать присущее ему голое администрирование, порождающее власть чиновников-управленцев, бюрократов, способствующее коррумпированности аппарата управления. На почве административного распорядительства рождается и процветает господство формального над сущностным, происходит превращение руководства в начальничество, вырождение управления как сотрудничества в проявление превосходства, возвышения одних людей над другими, неуважение к человеческому достоинству, принципу равенства всех людей перед законом.

Несовершенство административно-распорядительного метода, представляющего в историческом плане первородный способ подчинения одних людей другим, привели к постепенно-последовательному его дополнению и частичному вытеснению экономическими и морально-психологическими методами.

В отличие от административно-распорядительных методов управления, зиждущихся на психологии подчинения и страха наказания за непослушание, **методы экономического (материально-вещественного, денежного) стимулирования** опираются на возбуждение психологической мотивации поведения, основанного на выгоде, интересе, зависящих от выполнения управляющих воздействий. Методы экономического побуждения построены на предпосылке активизации человеком исполнительской деятельности, подкрепляемой вознаграждением, материальными стимулами, удовлетворяющими потребности людей, порождающими заинтересованность.

В условиях применения методов экономического стимулирования объект управления не нуждается в детальном предписании образа своих действий извне, со стороны субъекта управления в виде жестко заданной программы. Достаточно установить цели действий, ограничения, вытекающие из требований законов и норм, желаемый результат, ресурсы, выделяемые субъектом управления. В остальном объект управления обладает свободой действий, вправе вырабатывать и осуществлять собственные управленческие решения, проявлять самостоятельность, включать механизмы самоуправления.

В качестве стимулов-побудителей к эффективной деятельности по реализации управленческого замысла используются заработная плата, премии, вознаграждения, предоставление льгот, повышение служебного статуса, дополнительное обеспечение ресурсами, выдача бесплатных благ, расширение экономической свободы, передача в собственность имущественных ценностей.

Меняют характер и управляющие воздействия. Отношения между управляющими и управляемыми основываются не на административном подчинении, приказах, распоряжениях, а на соглашениях, контрактах, договорах, содержащих взаимные обязательства, гарантирующих достижение выгоды, получение доходов при соблюдении условий договора. Нарушение обязательств со стороны исполнителя дает право управляющему — заказчику уменьшать побудительные стимулы, прибегать к антистимулам в виде штрафов и других санкций.

*Основная принципиальная черта и особенность методов экономического стимулирования заключается в том, что они преобразуют внешние управляющие воздействия со стороны субъекта управления в акт собственной воли объекта управления, проистекающей из личных интересов, желаний, нужд.* Таким образом, происходит раскрепощение личности управляемых.

Кроме того, так называемое управление по вертикали, ставящее управляющих над управляемыми, вводящее иерархию, субординацию отношений типа «начальник — подчиненный», свойственное административному управлению, частично преобразуется при управлении экономическими методами в управление по горизонтали. А горизонтальное управление предполагает, что в рамках заключенного юридического или общественного договора каждая из сторон вправе считать себя и субъектом, и объектом управления по отношению к другой стороне. Так что государство, управляющее гражданами с помощью экономических методов, выступает не в роли управляющего организатора, а, скорее, делового партнера.

Методам экономического стимулирования свойствен, соответственно, *либерально-демократический стиль управления*, характеризующийся участием в управлении не только управляющих, но и управляемых, гуманизацией отношений между руководителями и руководимыми.

Методы экономического стимулирования обладают высокой гибкостью, возможностью быстрой настройки, установления связи между результатами деятельности и масштабами материального вознаграждения (или штрафных санкций). Это дает основание отнести экономические методы к категории способов ситуационного, адаптивного управления. Достоинство методов экономического стимулирования в сравнении с административно-распорядительными заключается в меньшей степени негативной предрасположенности к ним работников, управляемых. Экономические методы не столь бюрократичны, формальны, в связи с чем не порождают психологического

отторжения как насильственные, принудительные. Несправедливое, неполное по мнению работника вознаграждение воспринимается с неудовольствием, как несправедливость, но не вызывает возмущения по поводу управленческого порабощения.

Свойственные экономике рыночного типа, рыночным отношениям стимульные методы управления имеют свои слабые стороны, в том числе психолого-мотивационные:

- 1) эффективность действия одних и тех же экономических стимулов-побудителей снижается во времени, а возможности их изменения и усиления не столь обширны;
- 2) люди психологически предрасположены привыкать к стимулу, и если его величина (ставки оплаты труда, премии, дополнительные доходы) не увеличивается, то стимул воспринимается как должное вне зависимости от результатов деятельности, интерес к улучшению и даже сохранению результата ослабевает или исчезает;
- 3) стимул ниже определенного предела, психологически воспринимаемого как самая меньшая допустимая норма вознаграждения, оценивается негативно, отрицательно;
- 4) чем выше уровень материального достатка, богатства, обеспеченности лица, тем меньше для него значимость одного и того же по величине материального вознаграждения;
- 5) очень трудно установить обоснованную зависимость между результатами деятельности и достойным вознаграждением участника деятельности, если результат достигается коллективом, не поддается четкому количественному измерению в стоимостном выражении, значительно смещен во времени по отношению к периоду выполнения стимулируемой деятельности.

Наблюдаемое в теории управления и управленческой практике противопоставление административно-распорядительных методов и методов экономического стимулирования некорректно в своей основе. Довольно часто эти методы применяются в связке, дополняют и усиливают друг друга. Добросовестное выполнение обязательного служебного распоряжения может поощряться премией. Само применение методов экономического стимулирования принято закреплять правовыми, нормативными актами административно-распорядительного характера.

Как следует из приведенного описания административно-распорядительного и стимульного методов управления, в их действии проявляются психологические черты субъектов и объектов управления. В еще большей степени это положение распространяется на морально-психологические методы, что подчеркивается в их названии. К **морально-психологическим (социально-психологическим)** относят методы формирования и осуществления управляющих воздействий, мотивы которых базируются на морально-этических принципах и предпосыл-

ках, отражающих состояние индивидуального и общественного сознания людей.

В каждом человеке воспитана, формируется и трансформируется система взглядов и убеждений, норм индивидуальной и общественной морали поведения, относящихся в целом к социальной психологии. Эту систему правомерно называть кодексом чести и морали человека, социальной группы, общества. Моральным кодексом руководствуется человек, личность в процессе самоуправления, вырабатывая линию своего поведения, действия и поступков. В данном случае мы имеем дело с внутренним морально-психологическим управлением. В условиях, когда моральный кодекс, нравственные нормы поведения управляемых лиц служат основной опорой лиц управляющих, морально-психологические методы становятся главной движущей силой управления.

Любой человек от мала до велика ведет себя, совершает поступки не только в соответствии с действующими в стране юридическими законами и получаемыми им управляющими воздействиями со стороны разных субъектов управления, но и ориентируясь на личные представления, на свой собственный, внутренний кодекс чести и морали. Это проявляется как в экономическом, так и в обычном, бытовом человеческом поведении.

Социально-психологические методы управления призваны воздействовать на психологию, мораль, совесть людей и тем самым убедить их действовать в соответствии с целями, желанием, просьбой субъекта управления. При таком подходе управляющая установка субъекта управления, попадая на благодатную моральную почву, становится как бы самоустановкой исполнителя. Людей не надо принуждать делать что-либо, если их убедить в необходимости и полезности этого действия, если им подкажет это внутренний голос.

Колоссальную роль в психологическом управлении играет религия. Утверждая высокие нравственные нормы поведения, религиозная мораль в той степени, в которой она не искажена националистическими наслоениями, чисто культовыми, ритуальными проявлениями, способствует добросовестному исполнению гражданских и трудовых обязанностей, честности, обязательности, уважительному отношению к общему добру, к материальным и духовным ценностям. Пренебрежение религиозной моралью было и остается одной из причин неполноценности и деструкции моральных качеств человека, процветания бездуховности, безответственности, печальные следы которых наблюдаются в сегодняшней экономике.

Вместе с тем приходится отмечать, что вне зависимости от того, о какой конфессии идет речь, в религиозных верованиях на первый план в качестве условия счастливой жизни выводится сама вера вне ее подкрепления личным трудовым участием в создании собственного счастья. Можно понять тот факт, что в христианской религии дли-

тельное время осуждался бизнес в форме ростовщичества, получения дохода за счет предоставления денег в долг под проценты. Сложнее обосновать религиозный тезис, согласно которому все в нашей жизни дано людям от Бога и предопределено им. Человек — не пассивный созерцатель, получающий блага в виде манн небесной, дарованные Создателем, а активный творец этих благ, чему должна поучать людей любая религия, культивируя трудолюбие, необходимость участия в экономической деятельности и соблюдения в ней честности, взаимной поддержки, помощи, как морального долга верующего.

Проповедуя соблюдение божьих заповедей, выражающих суть морали поведения человека, отражающегося в экономических отношениях, религия способствует формированию необходимой психологической почвы управления и самоуправления. Управление получает возможность опереться на систему заданных свыше ограничений, запретов, норм, идущих от самого Бога. В то же время любая убедительная религиозная проповедь уважения к другим людям, учета их интересов, почитания старших, любви к детям, взаимопомощи, сострадания, подавления зависти создает благоприятный климат для повышения действенности морально-психологического управления. Определенную роль в формировании атмосферы, благоприятной для социально-психологического управления, играет убеждение людей в неотвратимости божественного наказания за неблагоприятные действия и поощрения за добрые дела, ожидающего праведника в его земной и вневременной жизни. Приходится отмечать, к сожалению, что практически все религиозные конфессии современного мира не склонны уделять повышенное внимание воспитанию, утверждению в сознании людей принципов и норм экономической морали, как свидетельства святости, духовности, бескорыстия, человеколюбия, богопричастности. Гораздо больше внимания уделяется ритуалам.

Социально-психологические методы управления базируются на принципе взаимопонимания, взаимоуважения и сотрудничества как в отношениях между руководителями и подчиненными, так и в отношениях между исполнителями единого дела. Методам убеждения соответствует демократический, либеральный стиль управления, избегающий прямого принуждения, насилия над людьми.

Морально-психологические управляющие воздействия характерны для процессов управления в низших звеньях общественного производства, в организациях — там, где экономические отношения проявляются при непосредственных контактах руководителей и исполнителей. Такие методы управления весьма эффективны в условиях, когда экономическая деятельность связана не просто с исполнением поручений руководства, а требует проявления собственной инициативы, творческого подхода к делу, основанных на чувстве ответственности, обязательности, выполнения долга.

Социально-психологические методы управления обладают некоторой общностью с методами экономического стимулирования в том отношении, что субъект управления, реализующий данные методы, иногда прибегает к моральному стимулированию в форме поощрений, вознаграждений нематериального характера. Человек, получающий в награду за добросовестный труд и прилежное исполнение работы благодарность, похвалу, символическую премию, признательность, чаще всего воспринимает их как моральный стимул. Подобные стимулы становятся управляющими сигналами, воздействиями, способствующими воспроизведению тех качеств деятельности, которые получили высокую оценку со стороны руководителей, заказчиков, потребителей.

В ряде случаев моральное стимулирование оказывается более действенным, чем материальное, так как оно, в отличие от денежной оплаты или в дополнение к ней, удовлетворяет потребность людей в общественном признании ценности и значимости их действий, труда, в самовыражении. Только моральные стимулы способны затронуть тонкие струны души человека, на которые трудно воздействовать материальным вознаграждением.

Принципиальная особенность социально-психологических методов управления заключается в том, что результативность их действия зависит от психологического типа и настроения личности. Иначе говоря, чтобы эффективно применять эти методы, необходимо подбирать способы убеждения, морального воздействия, положительно воспринимаемые, не отторгаемые людьми, на которых они направлены. Приходится также задумываться над выбором индивидуального или группового воздействия, убедительностью избранного инструмента управления, характером возможной ответной реакции на воздействие.

Остается лишь надеяться, что государства, политики и управленцы обратят свой взор на столь нужные и важные морально-психологические методы управления как самые благородные и человечные в своей основе.

## **2.2. Психологические аспекты функционирования правовых институтов и инструментов управления**

Во всем мире право считают самым универсальным, общепризнанным, повсеместно распространенным институтом управления, воплощаемым в виде множества правовых, юридических инструментов управления. Правовой базис управления распространяет свое действие на административно-распорядительные и стимульные экономические методы управления, затрагивая в ограниченной степени морально-психологические методы.

Действие правовых инструментов управления, на первый взгляд, подчинено строго установленным юридическим нормам и не должно

быть связано с психологией, с интересами и психологическими мотивами поведения субъектов и объектов управления. Принято считать, что управлять в юридическом, правовом, судебном смысле этого слова должны законы государства, на действия которых психология судей, прокуроров, следователей и адвокатов может сказываться в минимальной степени (в идеале — полная беспристрастность).

Так как право представляет универсальный, всеобщий регулятор политических, экономических, социальных процессов, затрагивает все уровни управления, олицетворяет государственность, то правовое управление впитывает как индивидуальную, так и социальную психологию.

В организационном отношении *институт права* представляет совокупность органов, организаций, лиц, призванных формировать, толковать и обеспечивать право. В этом смысле институт права есть совокупное, интегральное понятие, объединяющее многие институты, в числе которых выделяются институты: законодательства, правового обеспечения управления и правового регулирования, суда, прокуратуры, юстиции, правовой безопасности, охраны прав граждан и общественных организаций, контроля за соблюдением правовых норм.

Институт права, рассматриваемый как институт управления, призван, с одной стороны, вырабатывать правовые основы управления политикой, экономикой, социальными процессами, а с другой стороны — осуществлять регулирование объектов, процессов и отношений в той их части, которая связана с применением, обеспечением, действием правовых норм и установлений. Соблюдение права подкрепляется силой государственного принуждения, нарушение прав преследуется, карается государственными органами, судом исходя опять-таки из установленных норм права.

Институт права в управлении государством, обществом, экономикой использует международное, гражданское, уголовное, трудовое и частично — семейное право.

Институты права действуют посредством применения многочисленных правовых инструментов в виде законов и других нормативно-правовых актов: указов, постановлений, положений, стандартов, уставов, инструкций, приказов. Нормативно-правовые акты как инструменты управления не должны противоречить законам, а призваны воплощать их, развивая, конкретизируя, детализируя положения законов, установленные ими правила и учитывая одновременно законодательные ограничения.

Приходится, однако, отмечать, что так как законы и фиксируемые в них права и обязанности излагаются в основном в описательной форме, языком слов, а не цифр, не поддаются строгой формализации, однозначно воспринимаемому логическому толкованию, не всегда содержат нормы адресного, прямого воздействия, то реальными инструментами действия права во многом становятся сознание, намерение, интересы людей, уполномоченных воплощать своими

действиями институты и инструменты правового управления. В этом и заключается первооснова проявления психологических факторов в управлении посредством права и в использовании права в управлении.

В целом институты правового управления и аккумулируемые ими инструменты представляют организованную, определенным образом упорядоченную, систематизированную, дополняемую и корректируемую уполномоченными органами совокупность принятых в форме законов (и других нормативно-правовых актов) норм, правил, положений, установлений. Их обязаны придерживаться все юридические и физические лица, на которых распространяется действие указанных норм поведения.

Правовые инструменты управления образуют в своем единстве иерархическую структуру, в которой выделяются определенные уровни и элементы.

1. Международные правовые акты, нормы, признанные мировым сообществом, исходящие от авторитетных международных организаций, прежде всего от Организации Объединенных Наций и ее институтов.

2. Высшие юридические нормы, содержащиеся в конституции страны, кодексах законов, федеральных законах, президентских указах.

3. Юридические нормы, содержащиеся в законодательных актах субъектов федерации.

4. Правила и нормы, содержащиеся в постановлениях правительства страны, правительственных распоряжениях, положениях, государственных стандартах.

5. Юридические нормы, правила, ограничения, установления, содержащиеся в нормативно-правовых актах муниципальных органов местного самоуправления.

6. Ведомственные положения, инструкции, нормативы, устанавливаемые министерствами и ведомствами в рамках предоставленных им полномочий и регулирующие отдельные сферы и области управления.

7. Правила, обязанности, условия, сформулированные и изложенные в нормативно-правовых документах на уровне организаций: статусы, положения, уставы, договоры, контракты, служебные инструкции.

В силу особой значимости договоров и соглашений, действующих на всех уровнях управления и воплощающих формы управления, присущие свободным рыночным отношениям, они заслуживают выделения в качестве самостоятельного правового института, именуемого **договорным институтом управления**.

Достаточно часто юридические, правовые нормы низших уровней включаются в нормы более высоких уровней (что свидетельствует об их значимости) или представляют детализацию вышестоящих норм. В правовой практике установлено правило, согласно которому нормы нижестоящего уровня иерархии не должны противоречить правовым нормам более высокого уровня.

Для уяснения психологических основ и аспектов функционирования правовых институтов и инструментов управления первостепенное значение представляют анализ и систематизация целей, задач и функций рассматриваемых институтов. Выделим основополагающие целевые задачи и функции институтов права, относящиеся к управлению.

**Законосозидание (законотворчество)** представляет основное направление деятельности высшего эшелона правовых институтов управления. В широком представлении, когда законы рассматриваются в единстве со всей системой нормативно-правовых актов, к законосозиданию правомерно отнести функции формирования нормативно-правовой базы управления, включая и ее обновление, т.е. отмену устаревших и внесение дополнений и изменений в действующие акты. В таком расширительном толковании формирование нормативно-правовой базы управления является задачей правовых институтов всех уровней.

**Правовое нормосозидание** включает функцию *инициирования* выпуска новых или преобразования действующих актов и нормотворчества в виде разработки и принятия новых либо преобразованных актов.

Функцию инициирования выпуска или обновления федеральных законов выполняют преимущественным образом правительство и президент страны, комитеты обеих палат парламента, специально занимающиеся законодательными предложениями. В принципе с законодательной инициативой могут выступать органы государственной власти, общественные организации, граждане. Законодательные предложения на уровне субъектов федерации вносят органы всех ветвей власти данного уровня, федеральные органы власти, но правом инициирования могут воспользоваться и другие организации и граждане страны.

Инициатива выпуска и обновления нормативно-правовых актов на нижестоящих уровнях управления обычно принадлежит органам исполнительной власти данного уровня, администрации организаций и учреждений, общественным организациям, гражданам. Иногда принятие нормативно-правовых актов предписывается организациям вышестоящими органами законодательной, исполнительной, судебной власти, муниципальными органами.

Собственно законотворческая и нормотворческая функция, заключающаяся в разработке, принятии, утверждении законодательных и других нормативно-правовых актов реализуется уполномоченными органами, наделенными соответствующими правами в соответствии с конституцией страны, кодексами законов и отдельными законами об органах власти, положениями об органах управления, уставами организаций.

Для подготовки проектов законов комитеты законодательных органов федерального и регионального уровней создают рабочие группы в составе специалистов разного профиля. Проекты законов про-

ходят тщательные обсуждения (слушания), которым предшествуют многочисленные обсуждения и согласования со стороны заинтересованных органов и лиц.

Процедуры подготовки и принятия нормативно-правовых актов на муниципальном уровне, в министерствах и ведомствах, организациях и учреждениях несколько проще, менее трудоемки, но также связаны с участием ряда органов, организаций, лиц, с согласованием, обсуждением, доработкой проектов соответствующих документов. То же в значительной мере относится к договорам и соглашениям. Более упрощенными выглядят процедуры подготовки и выпуска приказов, распоряжений, но и в этом виде нормотворчества задействован ряд лиц.

Подобная широко применяемая организация нормотворчества с участием многих органов, организаций и лиц обуславливает преимущественное отражение в нормативно-правовых актах групповой, социальной мотивации участников их создания, хотя личностная психологическая окраска таких актов и зафиксированных в них положений изредка тоже наблюдается.

**Законоисполнительные функции** государственных правовых институтов, заключающиеся в обеспечении исполнения законов в важнейших областях и сферах жизни, выглядят более многогранными в сравнении с законотворческими, так как один и тот же закон способен распространять свое действие на многие стороны жизнедеятельности государства, общества, граждан.

В современных государственных правовых системах принято выделять специальные институты, ведающие проблемами и вопросами исполнения законов, установлений, норм в следующих самых чувствительных областях:

- 1) государственная военная, экономическая, террористическая, информационная безопасность;
- 2) экологическая безопасность и охрана окружающей среды;
- 3) пожарная безопасность;
- 4) транспортно-дорожная безопасность;
- 5) санитарно-эпидемиологическая безопасность;
- 6) безопасность жизни и здоровья граждан;
- 7) имущественная безопасность государственных организаций и граждан.

К законоисполнительным близки по своему характеру **законоохранные (правоохранные), правоприменительные функции**, заключающиеся в охране законов и вытекающих из них прав путем раскрытия нарушений и привлечения к ответственности лиц, нарушающих законы. Эти функции призваны выполнять прокуратура, суды, полиция, милиция, следственные органы, органы финансового надзора, пенитенциарная система, адвокатура, органы юстиции.

Договорные права защищают также арбитражные суды.

Высшие полномочия выполнения законоохранной функции в части толкования законов принадлежат конституционному суду страны.

Особое место занимают *правозащитные функции*, реализуемые не государственными органами, а гражданским обществом, общественными организациями, инициативными группами. Реализация правозащитных функций негосударственными институтами играет важную роль в связи с тем, что государство способно принимать законы, формально гарантирующие демократические права организаций и граждан, но не склонно соблюдать, защищать и охранять эти законы, если они не используются в интересах государства, его органов и властвующих лиц. Поэтому общество прибегает к мерам правовой самозащиты. В определенной мере правозащитную функцию призвана выполнять *адвокатура*.

Опираясь на общее описание правовых институтов и реализуемых ими задач и функций, рассмотрим и подвергнем анализу психологические установки и мотивы, которыми руководствуются органы и лица, входящие в систему институтов права и использующие инструменты этой системы.

В современном обществе возрастает потребность в правовом обеспечении управления и осуществлении правового регулирования процессов управления. Это обусловлено, с одной стороны, увеличением многообразия и усложнением объектов и процессов управления и, с другой стороны, усиливающимся стремлением подводить под управление правовую базу. Даже в странах с тоталитарными режимами, в условиях господства авторитарного стиля управления повсеместно проявляется стремление руководства создать по крайней мере видимость законности и порядка, подтверждаемых наличием нормативно-правовой базы управления и адекватных ей управленческих институтов.

Актуализация правового подкрепления управления обусловлена также ростом преступности в мире, прогрессирующим применением изощренных форм нарушения законов и стремлением обойти их, сопровождаемого вовлечением самих работников законодательных и правоохранительных органов в противоправную деятельность.

Объективно обусловленный спрос на продукт деятельности институтов права способствует психологической предрасположенности к участию в работе в области законотворчества и других форм нормотворчества, законоисполнения и принуждения к нему, охраны законов и порядка, правового регулирования управленческой деятельности, юрисдикции и юриспруденции. Отсюда столь высокий интерес к специальностям юристов, правоведов, адвокатов, имеющих к тому же значительные шансы стать политическими деятелями, государственными служащими, управленцами высокого ранга.

Положительной мотивации деятельности в сфере правового регулирования процессов управления способствует ее престижность, обус-

ловленная тем, что это деятельность в защиту интересов многих людей, на их благо.

Охрана прав граждан, обеспечение действия законов возвышает, облагораживает участников таких процессов, приносит им известность и популярность, воплощает в их образе самоотверженных людей, часто рискующих жизнью, здоровьем и благополучием. Сами защитники прав, гаранты соблюдения интересов и обеспечения безопасности государства и граждан вправе испытывать моральное удовлетворение, чувство исполненного долга при добросовестном исполнении своих служебных и общественных обязанностей. Служение долгу, интересам людей и государства — морально-психологический побудитель эффективного выполнения функций правовых институтов управления.

Вместе с тем властные полномочия работников правоохранительной, правоохранной системы, ставя их над многими, а по сути — над всеми гражданами и разными производственными, общественными и другими организациями, способны превращать таких работников в повелителей, вершителей судеб, наслаждающихся властью над людьми, способностью поработать их своими действиями. Психология возвышения и повелевания зачастую превращает автоинспектора, милиционера, работника пожарной или санитарно-эпидемиологической службы, следователя, прокурора из исполнителя закона и охранителя прав во властвующего самодура, использующего присвоенное себе извращенное право — возможность насладиться своим превосходством над зависящими от него людьми.

Подмена, вытеснение объективно обусловленных функций правового регулирования психологической мотивацией самовыражения, самоутверждения агента такого регулирования посредством унижения им достоинства человека, людей — увы, часто встречающееся явление. Во избежание углубления этих укореняющихся, труднопреодолимых тенденций представляется необходимым создавать в органах охраны правопорядка внутренние службы контроля и суды чести, противостоящие моральной деградации сотрудников.

Ощутимый вред правоохранительной и правоохранной деятельности государственных органов правового регулирования наносит стремление их работников достичь укрепления своего авторитета путем применения ненужных запретов, введения чрезмерных ограничений, создания затруднений в выдаче не противоречащих закону и праву разрешений. Зачастую органами правопорядка и правосудия в индивидуальных и узкогрупповых интересах применяются такие меры, как возбуждение дел без объективных на то оснований, использование не предусмотренных ситуацией санкций, преследование при отсутствии преступления, прибегание к запугиванию, угрозам.

В числе мотивов, которыми руководствуются органы и лица, входящие в совокупность институтов права, широко представлен интерес получения собственной выгоды от занимаемого положения и вы-

полняемых полномочий. Такая выгода в виде материального вознаграждения складывается из официальных доходов в форме оплаты труда, других выплат, льгот, бесплатных услуг и неофициальных, теневых доходов. Проблема величины и источников материального вознаграждения работников государственных правозащитных, правоисполнительных, правоохранительных органов и связи вознаграждения с качеством и эффективностью управления является частью более общей, весьма острой проблемы оплаты труда и материального стимулирования государственных служащих в России.

По своей природе рассматриваемая проблема относится к числу финансовых и психологических и проявляется так же двусторонним образом. В стране, где в начале 2000-х гг. должностной оклад президента был установлен на уровне, эквивалентном примерно 2000 долл. США в месяц (что соответствует среднемесячному заработку рядового американца и месячному денежному доходу российского предпринимателя среднего уровня), заработная плата ответственного работника в системе государственных правовых институтов величиной 300—400 долл. в месяц формально могла быть воспринята как достойная. Тем более когда средний уровень оплаты труда в стране не превышает 200 долл. в месяц.

Но, с другой стороны, государственный правоблюститель и правоохранитель вряд ли сочтет справедливым, что тот предприниматель, регистрацию, отчеты, балансы, налоги, пошлины, прибыль, цены которого он регулирует или устанавливает, получает личный доход, в несколько раз превышающий заработную плату своего «повелителя». Тем более что тот же предприниматель, владелец фирмы, автолюбитель, покупатель дома или земельного участка готов безропотно поделиться со своим благодетелем, определяющим исход его дела.

Особый интерес представляет анализ побуждений деятельности высшего государственного управленческого аппарата России, включая депутатов Государственной Думы, членов Совета Федерации, губернаторов, руководителей министерств и ведомств, депутатов региональных парламентов, а также депутатов и руководителей муниципального уровня.

Ведь их номинальная заработная плата, даже с учетом косвенных доходов в виде предоставления льгот, бесплатных или частично оплачиваемых благ и услуг, составила в 2004—2005 гг. от 500 до 1000 долларов в месяц, т.е. была явно недостаточна для обеспечения достойного образа жизни столь уважаемых людей на фоне уровня доходов российского предпринимателя средней руки, не говоря уже об олигархах.

Остается лишь удивляться накалу конкурентной борьбы за депутатские мандаты и кресла в верхней части управленческой пирамиды, глубоко задумываться над мотивами и интересами людей, рвущихся к власти. Очевидно, что огромные затраты времени, энергии, личных и общественных средств на предвыборные кампании, проявляе-

мые при этом рвение и настойчивость кандидатов, применение разрешенных и недостойных, нечестных приемов конкуренции свидетельствуют о стоящих за всем этим крупными интересами.

Вряд ли это только чисто политические интересы, идеологические предпочтения и стремление самоутвердиться в качестве общественного, государственного лидера, выразителя дум и чаяний социальных групп (а то и всего народа страны). Думается, что помыслами людей, стремящихся любой ценой облачить себя в мантию управленца высшего полета и удержаться в этом положении как можно дольше, в том числе сверх установленных законом сроков, руководят также извечные мотивы и пристрастия материально-вещественной, денежной природы, стремления к известности и славе, подкрепленной атрибутами богатства.

Разговор о роли психологической мотивации в процессах правового управления и регулирования останется явно неполным, если не затронуть психологию реакции на законы и другие нормативные установления со стороны людей, выступающих в роли объектов управления. Речь идет о *законопослушании* и *законоисполнении*, складывающихся под влиянием менталитета, традиций, воспитания, требовательности со стороны блюстителей порядка. Несоблюдение законов и установленных норм деятельности, общественного поведения, их незнание достаточно характерно для россиян и не искореняется; соблюдение их не воспитывается с детства. Одной из форм бравады и ухарства молодежи служит пренебрежение нормами поведения, их нарушение, выставляемое как предмет гордости.

До тех пор, пока нарушение законов, действия в обход их, несоблюдение нормативно-правовых норм, требований и советов морально-этического комплекса воспринимаются обществом как уместность, талант, достижение, заслуживающее подражания, обычай незаконопослушания будет многократно воспроизводиться.

Наказания за преступления перед законом путем лишения свободы, содержания в тюрьмах и лагерях теряют свою устрашающую силу. В России просто негде содержать миллион заключенных, а их содержание дорого обходится государству. По нашему мнению, государство чрезвычайно неэффективно использует экономические и морально-психологические формы наказаний за неуважение к закону, нормам делового и общественного поведения. Между тем умелое, повсеместное, неотвратимое применение экономического и морального возмездия может не только притормозить преступность, но и способствовать приращению государственного и муниципального бюджетов за счет правонарушителей.

Нарушители закона должны полностью возмещать материальный ущерб, нанесенный ими государству и гражданам, даже если это требует конфискации их имущества и денежных накоплений. Государство вправе на основании судебных решений лишать правонарушите-

лей частично или полностью государственных пособий на будущие периоды времени. Следует ввести практику установления для лиц, преступивших закон, ограничений в праве занимать государственную должность и запретов заниматься деятельностью по кругу профессий, использовавшихся в преступных целях.

Зная, что совершение преступления грозит не только лишением свободы, но и экономическими и моральными лишениями, потерей потенциальных благ на длительное время, а то и на всю жизнь, потенциальный нарушитель станет более осмотрительно относиться к своим преступным намерениям.

### **2.3. Психология отношений собственности и управления имуществом**

В системе институтов управления значительное место занимает *институт собственности*, который представляет совокупность принципов, законов, правил, норм и обычаев, определяющих формы собственности, виды субъектов и объектов управления собственностью, отношения между государством, организациями, гражданами по поводу принадлежности имущественных ценностей и их временного или постоянного перехода от одних собственников к другим.

Наличие и функционирование института собственности обеспечивают управление объектами собственности, а его организационно-управленческие структуры призваны упорядочивать и защищать права собственности. Используя свойственные ему инструменты, институт собственности должен регулировать приватизацию и национализацию имущества, куплю-продажу, аренду, концессию, залог, наследование, дарение объектов собственности, получение и распределение доходов от собственности, налогообложение имущества, ответственность за его содержание и сохранение.

В рамках института (институтов) управления собственностью находят решение проблемы владения, распоряжения, пользования самими разными видами имущества, ответственности за соблюдение прав и норм обращения с объектами собственности. Так как имущественные ценности служат предметом интересов практически всех людей, а стремление к приумножению и отторжению объектов собственности — мотивом действий государств, организаций, граждан, то отношения собственности глубоко психологичны, несут на себе печать индивидуальной и социальной психологии, общественной морали.

Представление о собственности как имуществе и особом виде человеческих отношений формировалось в течение тысяч лет, но и сейчас собственность как экономическая, правовая, юридическая, социальная, философская, психологическая категории все еще подвержены исследованию и дискуссиям. Формирование имущественных объектов собственности и отношений по поводу их принадлежности и пе-

рехода из одних рук в другие происходило еще в первобытном обществе. Римское право разделило отношения собственности на три вида: владение, распоряжение, пользование.

За любыми общественными, экономическими и политическими процессами скрывается тень порождающих и сопровождающих их преобразований собственности. Отношения собственности накладывают отпечаток на жизнь и благосостояние людей, отражают и формируют их кровные интересы, служат поводом для действий и определяют тип поведения.

Предпочтем рассмотрению психологических аспектов отношений собственности и управления собственностью изложение основных понятий, определений, положений, представления о которых необходимо иметь, чтобы понять психологию управления собственностью.

**Собственность** — отношение между человеком, группой или обществом людей (субъектом), с одной стороны, и любой субстанцией материального мира (объектом), с другой стороны, заключающееся в постоянном или временном, частичном или полном отчуждении, отсоединении, присвоении объекта субъектом. Так что собственность характеризует принадлежность объекта определенному субъекту.

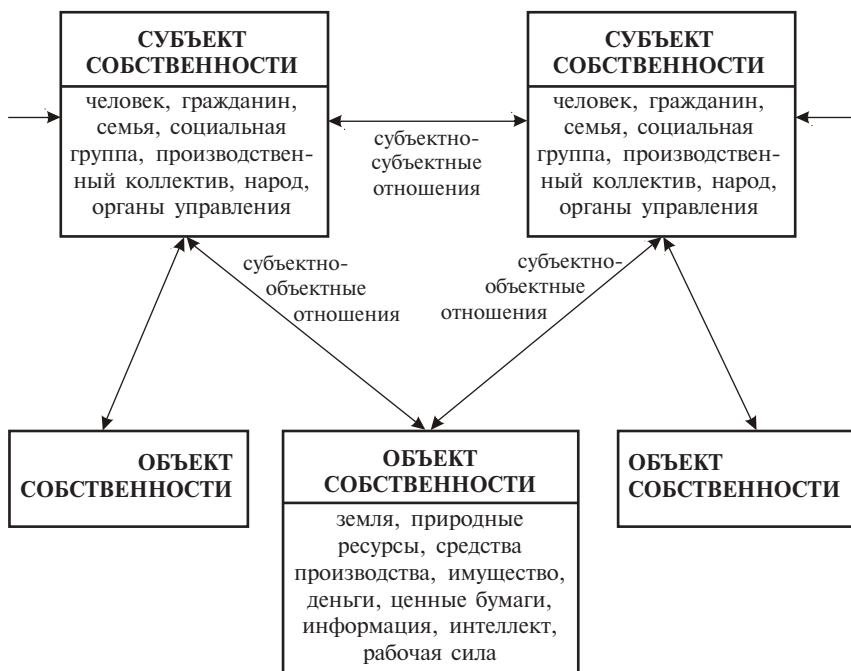
**Субъект собственности (собственник)** — активная сторона отношений собственности, имеющая возможность и право обладания объектом собственности. Субъекты собственности, в конечном счете, — заведомо одушевленные лица. Попытки заменить их некоторыми категориями типа «государство» без указания, какие органы и лица представляют «государство», приводят, по сути, к бессубъектной собственности, являющейся абстракцией. Олицетворять и реализовывать практически право собственности могут только люди.

**Объект собственности** — пассивная сторона отношений собственности в виде предметов, вещества, энергии, информации, имущества, духовных, интеллектуальных ценностей, целиком или в какой-то степени принадлежащих субъекту. Объекты собственности зачастую называют просто *собственностью*, вкладывая в это понятие как сам объект, так и связанные с ним отношения между субъектами.

В понятие «*отношения собственности*» включаются, с одной стороны, отношения собственника к «своей вещи», т.е. имущественные, *субъектно-объектные* отношения между субъектом и объектом.

Эти первичные отношения служат материальной предпосылкой отношений между субъектами собственности, т.е. *субъектно-субъектных* отношений. Последние представляют экономические отношения, возникающие в связи с собственностью, отражают имущественные взаимосвязи субъекта с другими субъектами. Данная группа отношений носит социально-экономический характер и обуславливает прежде всего формы распределения имущества, продукции, товаров, доходов и других ценностей между субъектами. Сконцентрируем внимание на отношениях «субъект собственности — объект собственности» и

«субъект собственности — субъект собственности», представляющих основные типы собственнических отношений. Общая схема таких отношений в их взаимосвязи изображена на рис. 2.1.



*Рис. 2.1. Общая схема отношений собственности*

Выделение субъектно-объектной стороны отношений собственности обусловлено тем обстоятельством, что вне конкретизации субъектов собственнических отношений не может быть рациональной организации хозяйственной системы. Происходит подмена собственников, когда формально провозглашенный юридический собственник не является полномочным хозяйствующим субъектом, наблюдается вмешательство в отношения собственности, узурпация собственнических прав. Поэтому предпосылкой рационального управления собственностью служит четкое выделение субъектов и объектов собственности и установление законодательно закрепленных прав, норм, правил и отношений между ними. Полностью выявить и легализовать отношения собственности не всегда удается, кое в чем они остаются неявными, фиксированными только в сознании и обычаях.

Проанализируем основные особенности отношений «субъект — объект собственности».

Отношения, возникающие между субъектом и объектом собственности, характеризуют одновременно меру обладания объектом со

стороны субъекта, его права на объект, вид функции, реализуемой субъектом в процессе практического воплощения отношений собственности, меру и характер использования субъектом своих прав. Говоря о связях между субъектами и объектами, необходимо различать отношения владения, пользования, распоряжения и ответственности, представляющие одновременно и юридические, правовые, и экономические категории.

Следует четко различать собственника-владельца, собственника-пользователя и собственника-распорядителя, особенно в тех случаях, когда это не одно и то же лицо.

**Владение** — начальная, исходная форма собственности, отражающая юридическую, документально закреплённую фиксацию субъекта собственности либо факт реального обладания объектом. Владение есть первичная форма, имеющая в этом смысле главенствующий характер. Но владение выступает статичной характеристикой отношений собственности, это номинальное право либо практическая возможность использовать объект, далеко не всегда воплощенные в предметную, сущностную реализацию такой возможности. Владелец, которому принадлежит объект, может обладать правом, удостоверенным наличием требуемых документов или просто признанным как факт, не осуществляя это право и не пользуясь им. Отдельные владельцы издавна делегировали полномочия распорядительства своей собственностью управляющим, сохраняя при этом за собой получение доходов от собственности. Так что владение, взятое в отдельности, еще не является в полной мере собственностью в социально-экономическом смысле этого слова, подразумевающей не только владение, но и распорядительство, и использование объекта.

**Пользование** означает применение объекта собственности в соответствии с его назначением и по усмотрению и желанию пользователя. Владение и пользование собственностью могут соединяться в руках одного субъекта или быть разделенными между различными субъектами. Последнее означает, что пользоваться вещью можно и не будучи ее собственником (владельцем). И наоборот, можно быть собственником и не пользоваться объектом собственности, передав это право другому субъекту. Так, к примеру, наемный работник использует средства производства, не являясь их владельцем, а, скажем, владелец гостиницы сам ею обычно не пользуется.

Если пользователь не является владельцем или распорядителем объекта собственности, он осуществляет отношение пользования, управляет объектом собственности как пользователь в течение конкретно оговоренного срока и в соответствии с условиями, заданными ему субъектом собственности в лице владельца или распорядителя.

**Распоряжение** представляет в современных условиях наиболее всеобъемлющий, высший способ реализации отношений собственности, дающий субъекту право и возможность управлять объектом, посту-

пать по отношению к объекту и использовать его в рамках закона практически любым желаемым образом вплоть до передачи другому субъекту, глубокой трансформации, преобразования в другой объект и даже ликвидации. Субъект, обладающий правом распоряательства, имеет возможность реализации основных правомочий собственника: установления путей применения объекта собственности, права совершения сделок (продаж, сдачи внаем, дарения) по отношению к объекту собственности. Фактически собственник становится таковым, получив права и реальную возможность распоряжаться объектом собственности. Так что даже владелец лишь тогда является истинным собственником, когда он является и собственником-распорядителем. Делегирование прав распоряательства означает, по сути, передачу полномочий собственника в другие руки.

Следует выделить формы *ограниченного распоряжения собственностью*, называемые *правом хозяйственного ведения* и *правом оперативного управления* и предусмотренные Гражданским кодексом Российской Федерации. Круг собственнических полномочий государственных и муниципальных предприятий, которым предоставлены указанные права, определяется уставами этих предприятий, утверждаемыми уполномоченными на то государственными органами.

*Ответственность* есть бремя собственности. Функция ответственности, на первый взгляд, не требует специального выделения, поскольку автоматически вытекает из предыдущих функций.

Однако это не совсем так. Бремя собственности означает как интерес к активному использованию средств производства, так и ответственность за них, за их сохранность, эффективное функционирование, возмещение ущерба, нанесенного объекту.

Специфика отношений ответственности состоит в том, что они не являются собственными отношениями между субъектом и объектом собственности. Субъект не отвечает перед неодушевленным объектом за бережное отношение к нему. Ответственность возникает прежде всего у пользователя перед распорядителем и владельцем или у распорядителя перед владельцем, делегировавшим ему права распоряжения собственностью.

Так что отношения ответственности связывают не только субъект и объект собственности (кто и за что отвечает), но и разных субъектов (кто и перед кем отвечает), они являются одновременно и субъектно-объектными и субъектно-субъектными отношениями.

Если функции владения, пользования и распоряжения собственностью полностью находятся в руках одного и того же субъекта, то ответственность владельца возникает автоматически как самоответственность. Она проявляется в потерях от нерадивого хозяйствования, которые заведомо ложатся на плечи собственника. Разбил собственную машину — сам и страдаешь. В таком случае отношение ответственности не надо адресовать: адресат заранее известен, и на-

казание в виде понесенных потерь неизбежно настигает виновника. Человек несет ответственность перед самим собой.

Однако данное отношение начинает играть иную роль в случае, когда функции распорядительства, права управления и пользования делегируются, передаются владельцем в другие руки. В этом случае необходимо обязательно совмещать делегирование другому субъекту функций собственности и полномочий управления с одновременной передачей ответственности за собственность. Иначе возникающий по вине распорядяющегося или пользующегося собственностью органа или лица ущерб ложится в конечном счете на первичного собственника, который доверился безответственным людям. Необходимо при делегировании собственнических функций другому субъекту в обязательном порядке делегировать ему и отношение экономической ответственности за объект собственности, оформленное в виде системы правовых и экономических мер, штрафов и санкций, создавать механизм возбуждения ответственности.

Рассмотрим теперь отношения, возникающие между собственниками, т.е. субъектно-субъектные отношения, разделив их на две группы: **передел имеющейся собственности** и **раздел вновь созданной собственности**.

Первая группа отношений возникает в условиях, когда приходится делить существующую (созданную ранее) собственность, осуществлять временный или кажущийся окончательным передел.

Применение, использование объекта собственности по его назначению зачастую сопровождается необходимым, возникающим на основе соглашения *распределением* или *перераспределением собственнических функций* между двумя или несколькими субъектами. Это обычно имеет место, когда один и тот же объект принадлежит нескольким субъектам на определенных началах, что типично при семейной, групповой, коллективной собственности. В этих условиях периодически приходится решать, что же кому принадлежит, какая часть. Возникает объективная необходимость или искус изменить сложившиеся в прошлом отношения: переделить, передать, получить в наследство, взять в аренду, в долг или просто отобрать.

Отношения между разными имеющимися субъектами одного объекта собственности или претендующими на эту роль сводятся к разделению функций, прав, обязанностей каждого собственника, выделению принадлежащей ему долевой части или всего объекта, установлению условий совместного управления и пользования объектом.

Вторая группа отношений между субъектами собственности отражает взаимоотношение потенциальных собственников по поводу права собственности на вновь созданные ценности, которые становятся новым объектом собственности. Наиболее типичная форма отношений второй группы — отношения по поводу совместного производства и распределения произведенных, ранее не существовавших час-

тей собственности (продукции, товаров, услуг). В этом случае все участники создания нового объекта собственности имеют основания претендовать на право быть его собственниками, выполняя по отношению к нему функции владения, пользования, распоряжения и ответственности. Претензии и даже права на новую собственность могут предъявляться и лицами, не принимавшими прямого участия в создании объекта, а управляющими этим процессом или заказавшими и оплатившими объект. Свою долю вправе потребовать государственные органы в виде налогов, отчислений, платежей.

В той мере, в которой создание нового продукта сопряжено с возникновением дохода и прибыли, скажем, вследствие его продажи, участники созидательного процесса вправе рассматривать себя в качестве потенциальных собственников дохода и прибыли и участвовать в их распределении. Тем самым, по существу, происходит раздел нового объекта собственности в его денежном выражении, порождающий появление собственности в виде денег.

В случае передела отношения собственности в их исходном виде уже сложились, объект собственности существует, так что проблема отношений заключена в управлении совместным использованием объекта, распределении и перераспределении собственнических функций и полномочий управления. В случае раздела вновь созданного продукта, его стоимости речь идет о присвоении нового объекта собственности, его разделении между претендентами, что в принципе представляет более сложную и острую проблему.

В то же время и проблема перераспределения уже существующей собственности, ее передачи из одних рук в другие способна обостряться в периоды революционных преобразований. Так, в российской экономике в процессе ее реформирования во весь рост встала проблема преобразования сложившихся форм собственности, перехода от одних форм к другим, разгосударствления, приватизации. При этом возникают угрозы незаконного, противоправного присвоения собственности в явной или скрытой форме.

Наличие разнообразных субъектов собственности порождает стремление выделить группу объектов, принадлежащих субъекту данного вида как владельцу и распорядителю, закрепляя его право собственности. Такое разделение объектов собственности по признаку их принадлежности субъекту единой природы (категории, вида) называют выделением *форм собственности*. Значительное разнообразие видов субъектов права собственности не позволяет однозначно классифицировать формы собственности. Так, согласно Конституции РФ и Гражданскому кодексу РФ, выделяются государственная, муниципальная и частная формы собственности, но одновременно признается возможность существования других форм.

Отнесение имущественных объектов к определенной форме собственности — не только предмет теоретических изысканий. За фор-

мой собственности стоит право собственности, так что изменение формы должно происходить на правовой основе, иначе это противозаконно. Кроме того, что не менее важно, различные формы собственности пользуются разными предпочтениями представителей политических течений, общественных движений, слоев населения, граждан. Разные мнения по поводу большей привлекательности государственной или частной собственности приводили не только к бурным дискуссиям апологетов этих форм, но и к социальным революциям, сопровождавшимся насильственным преобразованием одних форм собственности в другие.

Некоторое смягчение противоречивости, несовместимости крайних форм собственности достигается введением *общей собственности*, которая, согласно российскому законодательству, делится на два вида:

- 1) *совместная* — без выделения доли совладельцев;
- 2) *долевая* — с выделением доли каждого совладельца.

Отметим отдельные нюансы разделения и толкования форм собственности, оказывающие влияние на психологию собственнических отношений и управления имуществом со стороны его владельцев, распорядителей, т.е. собственников.

Часто наблюдаемые неопределенность, нечеткость, размытость форм собственности проявляются в том, что отсутствует выраженное в явном виде, документально установленное отнесение конкретного объекта или группы объектов к определенной форме собственности. В такой ситуации имущество становится бесхозным и заинтересованные лица явно или неявно, легально или нелегально узурпируют право распоряжаться и пользоваться имуществом к своей выгоде. Другое следствие нечеткого закрепления права собственности и ответственности за сохранность имущества, когда неясно, кому же оно принадлежит на законном основании, приводит к тому, что безнадзорные имущественные ценности хиреют, не приносят дохода владельцам.

Как это ни странно, но высказанное утверждение относится к российской государственной собственности, номинальным собственником которой является государство, Российская Федерация, ее субъекты. Но государство как собственник — безличностный субъект, если не определено, какие именно органы или люди осуществляют владение, распоряжение, пользование конкретными имущественными объектами: землей, недрами, природными богатствами, зданиями, дорогами, памятниками, оружием и многими другими видами государственного имущества.

Государственной собственностью может пользоваться (но не распоряжаться) любой гражданин, приходя в парк или на общедоступный пляж, собирая грибы и ягоды в лесу. Но свободный вход на военный объект тому же гражданину воспрещен.

Чтобы в управлении государственным имуществом был порядок, необходимо четко определить и узаконить перечень лиц, уполномо-

ченных выступать в роли собственников (владельцев, распорядителей, пользователей, ответственных) государственного имущества, а также права, обязанности и возможности, которыми они наделены. При отсутствии такого порядка собственниками-пользователями, а то и владельцами государственного имущества становятся умелые дельцы в лице государственных чиновников, приватизаторов, расхитителей государственной собственности.

Понятно, что не так-то просто закрепить все объекты государственной собственности за конкретными лицами, призванными заботиться об их целостности, сохранности, рациональном использовании. Но если государственное имущество должным образом не учтено в реестре, не имеет хозяина, используется нерационально, не по назначению и теряет статус государственного без правовых оснований на то — значит, это кому-то нужно, выгодно, или, во всяком случае, неущербно.

Нечеткость разделения полномочий собственности и управления государственным имуществом, находящимся в совместном ведении Российской Федерации и ее субъектов, т.е. федеральной и субфедеральной собственности, также порождает проблемы, решаемые частично на правовой, частично — на экономической, а частично — на психологической основе путем поиска взаимосогласованных решений.

Нечеткое разделение функций и отношений владения, распоряжения, пользования, ответственности применительно к объектам государственной собственности, передаваемым в аренду, концессию, залог, приводит к необходимости психологического подхода, дискуссий и взаимного убеждения сторон, заключающих соответствующие договоры и соглашения. Подобная ситуация возникает и при заключении соглашений о разделе между арендодателем и арендатором в лице государства продукции, извлеченной арендатором, концессионером из недр, находящихся в государственной собственности. Каждая из сторон, заключающих соглашение о добыче российской нефти, газа, других видов сырья с привлечением иностранных инвесторов, стремится, естественно, к собственной выгоде и с этой целью психологически старается переиграть компаньона.

Глубоко психологична проблема соотношения, взаимосвязи, предпочтения государственной и частной собственности, прежде всего, на средства производства. И здесь идеологические, политические, экономические, социальные доводы перемежаются с мотивами, порожденными личной и социальной психологией, интересами отдельных людей и групп.

Российский собственнический менталитет обладает настроением не в пользу частной собственности на землю, природные богатства, крупные средства производства и объекты социально-культурной сферы, воспринимая частную собственность как личную, индивидуальную. Между тем в современном мире частная собственность в основном корпоративна и в большей степени предстает как коллективная, чем личная.

К укоренившейся в российской практике социально-собственнической психологии, ставшей в известной мере национальной ментальностью, относится настроенное отношение к проникновению и закреплению иностранной собственности в России, даже если имеет место вложение зарубежного капитала в отечественную экономику.

Негативное восприятие проникновения иностранного капитала в Россию вполне объяснимо и даже оправданно, когда речь идет о продаже иностранным компаниям земли, недр, лесов и других источников природных богатств. Такой переход собственности, который способен стать необратимым, ставит неокрепшую экономику России в чрезмерную зависимость от планов иностранных владельцев, обладающих обширными финансовыми возможностями. Гораздо менее опасно привлечение иностранных вложений на выгодных для зарубежных инвесторов условиях, но при наличии факта направленности вкладываемых средств в подъем российского производства и экономики в целом.

Что же касается объектов недвижимости в виде земельных и других природных ресурсов, то их следует предоставлять в длительное пользование на арендных началах в концессию, в лицензионное пользование без права выкупа. При создании совместных компаний в виде акционерных обществ необходимо учитывать опасность поглощения российских компаний иностранными с переходом к последним прав собственности на имущество, в том числе — недвижимость. И дело здесь не только в общественной психологии россиян, опасаящихся потери экономической, а с ней и политической независимости страны, а в соображениях экономической целесообразности, выгоды в расчете на длительную перспективу.

Огромное влияние на экономику и управление оказывает частнособственническая психология людей, их отношение к имуществу как источнику богатства и накоплений. В определенной степени, в меру использования имущества как непосредственного источника удовлетворения насущных потребностей человека, семьи, а также социальных запросов наличие ценностей в виде дома, предметов домашнего обихода, вещей, транспортных средств, запасов продовольствия, денежных средств объективно необходимо всем людям.

Тяготение к наличию и качественному совершенствованию этого ограниченного имущественного ценза не связано непосредственным образом с частнособственническими тенденциями. Последние проявляются в случае выхода объема и качественного состава лично принадлежащего человеку, семье имущества за пределы обусловленного естественными, обычными потребностями. При наличии подобной избыточности возникают разные, определяемые психологической предрасположенностью тенденции, стили имущественно-собственнического поведения. Выделим типичные разновидности такого поведения.

1. Пассивно-безразличное отношение к приобретению, получению во владение и распоряжение имущественных ценностей сверх

уровня, достаточного для удовлетворения важнейших жизненных потребностей, наблюдается у людей и семей, склонных довольствоваться уже имеющейся собственностью с учетом предвидимых возможностью ее обновления и дополнения. Такие люди не амбициозны в отношении имущественного богатства и приносимых им благ и выгод, не прихотливы, не расценивают избыточное богатство как признак счастья. С другой стороны, такие люди не желают отягощать себя заботами, риском, стрессами, поневоле возникающими и возрастающими по мере увеличения груза собственности.

С точки зрения государственного управления этот слой людей, представленный в основном простыми работниками и непритязательными пенсионерами, привлекает своей относительной бесконфликтностью, нетребовательностью, успокоенностью. В то же время отсутствие выраженных мотивов к наращиванию своей собственности, увеличению личного богатства делает людей пассивными в экономическом отношении как возбудителей спроса, вкладчиков капитала, предпринимателей, носителей инициатив, способствующих экономическому росту, прогрессу техники, технологии, культуры.

**2.** Выраженное тяготение к накоплению собственности в виде «сокровища» свойственно людям, удовлетворившим свои первейшие жизненные потребности в виде имущества, но обладающим непреодолимым тяготением к увеличению личного и имущественного богатства, накапливаемого в пассивной форме. Под пассивным здесь понимается «застывшее», экономически «мертвое» богатство в виде не используемой активным образом недвижимости, не пускаемых в оборот денежных накоплений, золота, драгоценностей. Собственность в таком виде доставляет ее обладателям удовлетворенность самим фактом своего существования, ее неприкосновенностью, потенциальной возможностью использования в будущем, продаже, передачи в наследство.

Психологически наличие неиспользуемого богатства воспринимается его собственником как подтверждение высокого имущественного статуса, источник независимости, обеспеченности, успокоенности. Впрочем, покой накопителям сокровищ только снится, ибо они вынуждены постоянно думать об опасности хищения, гибели, потери своего сокровища. Дабы минимизировать эти хлопоты объектом накопления становятся твердая валюта, не падающая в цене недвижимость, высоколиквидные ценные вещи, а сам факт наличия такой собственности тщательно скрывается, маскируется путем оформления на подставных лиц, перемещения в другие места и страны.

С точки зрения государства пассивное накопление собственности гражданами благоприятно как свидетельство увеличения национального богатства и источник рыночного спроса на валюту и отдельные виды имущественных ценностей, недвижимости. Но пассивное накопление собственности образует лишь однонаправленные, не вполне полноценные инвестиции, так как они не превращаются в дей-

ствующий, производственный капитал. Кроме того, подобная собственность изъята из хозяйственного оборота, способствует углублению неравномерности богатства и имеет тенденцию к вывозу из страны. Увы, даже в такой относительно бедной стране, как Россия, психология пассивного накопления собственности получила распространение.

**3.** Накопление собственности с одновременным извлечением из нее дохода в виде ренты представляет более активный в сравнении с предыдущим способ использования избыточной собственности, т.е. имущества сверх требуемого для текущего потребления. Имеется в виду предоставление имущественных ценностей за плату взаймы, в долг, в аренду, в прокат, в концессию, хранение денежных средств в виде вкладов (депозитов) в банках, сберегательных кассах, приобретение процентных, дивидендных ценных бумаг: облигаций, акций, векселей. Такие формы управления собственностью со стороны владельцев свойственны и людям, и организациям, и государствам.

В подобном поведении совмещаются два интереса: быть обладателем богатства и приумножать его без видимых собственных усилий и затрат труда. Вторая составляющая, именуемая ростовщицеством, в прошлом осуждалась обществом и церковью как форма паразитирования, получения доходов нечестным путем, за счет других. Отголоски такого восприятия доходов, получаемых собственниками в виде ренты, процентов на вложенный капитал, сохранились у части населения до сих пор.

Собственники парируют обвинения в их адрес, заявляя, что извлекаемая ими рента есть всего лишь дополнительная плата за труд, посредством которого они приобрели собственность, приносящую доход. Вдобавок — это плата собственнику имущества за риск его предоставления другим, а такой риск действительно существует. Можно привести еще один довод правомерности получения дохода от собственности, предоставляемой другим, — это компенсация затрат собственника на управление имуществом, обусловленных его передачей в пользование.

**4.** Четвертый тип поведения — вложение сбережений, имущественных накоплений в собственное дело, предпринимательские проекты, позволяющие получать доход, выгоду и наращивать имущественное богатство. Этот самый активный тип экономического поведения собственников характерен для творческих, инициативных, предприимчивых личностей, готовых идти на имущественный риск во имя роста, развития, прогресса. Действиями таких людей движет как собственнический интерес, так и свойственный их психике деятельностный импульс, получение удовольствия от работы, движения, поиска, достижения желаемого результата.

Отметим, что данный тип поведения отражает не только индивидуальную, но и социальную, а в известной мере и исторически сложившуюся национальную психологию. Энергичность, наступатель-

ность, стремление к обновлению, отвращение к лени, застою свойственным и отдельным людям, и семьям, и организациям, фирмам, корпорациям и целым странам. Справедливо и обратное утверждение. При объяснении «экономического чуда», наблюдаемого то в Японии, то в Китае, то в отдельных странах Европейского и Американского континентов, следует прежде всего обращать внимание на психологию экономического поведения государства и населяющего страну народа.

Воспитание и поощрение экономически активного поведения собственников служит, на наш взгляд, основной предпосылкой обеспечения экономического процветания в масштабе страны, отрасли, региона, компании, предпринимательской группы, кооператива, фермы, домашнего хозяйства.

Обобществление значительной доли имущества, собственности неизбежно при любом социально-экономическом строе, в том числе и в условиях капиталистической системы хозяйствования, основанной на рыночных отношениях. Значительная часть имущества должна находиться в государственной, общественной, общей собственности во имя удовлетворения государственных, социальных нужд. Эта часть национального богатства, имущества страны, народа лишь частично предназначена и используется для получения дохода в виде прибыли, в равной мере ее назначение — предоставление социальных благ, частично или полностью оплачиваемых государством.

Казалось бы, люди, население, народ должны быть предрасположены самым лучшим образом к общественно-государственному имуществу, как несущему благо многим, а то и каждому человеку. К сожалению, собственническая психология людей и в равной, а то и в большей степени — россиян диктует им отношение к объектам общественной собственности как к «ничейным» (хотя «ничейной» собственности не бывает в принципе, иначе это просто не объект собственности). Дальше уже следует вывод, что такое имущество — не свое, чужое, бесхозное. Следовательно, оно не нуждается в заботе со стороны окружающих, его можно хищнически, варварски использовать, уничтожать, грабить, присваивать.

Чувство собственности, собственнический интерес присущи большинству людей, в том числе в виде предпочтения личной, индивидуальной собственности перед общественно-государственной. На этом базируется распространенное убеждение, что «свою» собственность человек всегда будет использовать рачительнее, эффективнее, чем «чужую», в том числе коллективную, общую, государственную. Рыночные реформаторы в России делали ставку на то, что тотальный переход от государственной к частной собственности должен в связи с этим привести к росту эффективности производства, лучшему использованию имущественного потенциала страны.

В принципе, для такого предположения имелись основания, но не была принята во внимание психология хозяйствования, столь же

важная, как и психология владения имуществом. А успех в экономике достигается при наличии как чувства собственника, так и чувства хозяина, заботящегося не о принадлежности вещей, а о самих вещах. Мы видим вокруг массу примеров, когда частные дома, квартиры, автомобили, мебель, приусадебные участки, домашние животные разительно отличаются по чистоте содержания, состоянию, внешнему виду у разных хозяев. Именно хозяев, ибо форма собственности одна и та же, а отношение к имуществу — разное.

*Воспитание чувства хозяина, умение и желание хозяйствовать играют не меньшую роль, чем принадлежность имущества, определяемая формой собственности.* Об этом свидетельствует и наличие представленных выше разных типов поведения людей, собственников в зависимости не от формы собственности, а от поведенческой психологии.

Многие собственники в лице частных и коллективных владельцев имущества, самого государства тяготеют к разделению чисто собственнических функций владения и функций хозяйствования, оперативного управления имуществом. Сохраняя за собой права собственности, собственники, не умеющие либо не желающие заниматься проблемами хозяйствования, передают полномочия ведения хозяйства на определенных условиях наемным управляющим, в так называемое трастовое управление. При этом действия владельцев имущества, внимание которых сосредоточено на ключевых позициях стратегического управления, должны определяться психологией, интересами собственника, а действия уполномоченных управляющих — психологией заботливого хозяйственника, которого и вознаграждают в зависимости от результатов хозяйственной деятельности.

При наличии выраженной тенденции владеть и распоряжаться имущественными объектами собственности стремление нести бремя собственности в виде ответственности за ее сохранность и рациональное применение наблюдается в гораздо меньшей степени со стороны и владельцев, и распорядителей, и управляющих, и пользователей. Это одна из причин неэффективного использования имущества, отсутствия подлинной заботы о нем, безнадзорности, скоротечного старения, выхода из строя, гибели.

Любой рачительный хозяин понимает, что скот, приносящий мясо, молоко, нуждается в кормлении, уходе, создании благоприятных условий существования. Безмолствующее имущество не способно жалобно мычать, лаять, мяукать, требуя крова, пищи, тепла, заботы. Его реакция на бездушное, беззаботное обращение более проста — неэффективное функционирование, выход из строя, разрушение, способные приносить и приносящие неисчислимые бедствия и огромные потери.

Сказанное прежде всего касается основных средств производства в виде зданий, сооружений, машин, оборудования и природных источников ресурсов.

Множеству лиц, пользующихся на разных началах имуществом, но не являющихся его непосредственными собственниками, внутренне присуща психология: взять от имущества все, что возможно за период пользования, при полном безразличии и к судьбе имущества, и к его последующим пользователям, и к собственнику.

Естественное желание любого пользователя извлечь как можно больше полезных свойств из используемых имущественных ценностей должно сопровождаться столь же явным устремлением обеспечить сохранность имущества, минимизировать наносимый ему ущерб и максимизировать потенциал его последующего применения. Такое отношение к имуществу надо воспитывать с детства, внедрять в сознание людей, всячески пропагандировать и подкреплять ответственностью. Если этого не делать, то безразличное, а то и варварское отношение к общественному и любому «чужому» имуществу, столь распространенное в России, будет только усугубляться.

Отношениям собственности, рассматриваемым как отношения между разными собственниками (владельцами, распорядителями, пользователями, ответственными за собственность) по поводу принадлежности имущественных объектов, перехода объектов из одних рук в другие, их дележа или дележа приносимого ими дохода, купли, продажи, наследования, вступления в право собственности, сопряжены с самыми глубокими, безжалостными конфликтами. Конфликтные имущественные ситуации распространяют свое действие на отношения самых разных уровней: от межгосударственных до семейных, межличностных. Есть основания утверждать, что именно противоречия, напряжения, обусловленные столкновением собственнических интересов, имеют решающее значение в возникновении конфликтов.

И дело здесь не только в извечном стремлении государств, регионов, социальных групп, организаций и людей обладать как можно большим собственным имуществом, не брезгуя при этом источниками и способами его получения. Есть тут и другая психологическая подоплека в виде неизменно испытываемого чувства зависти одних лиц к другим в связи с обладанием имуществом, которым завистник не обладает или обладает в меньшем объеме, в худшем качестве (иногда только в его представлении).

Чувство зависти относится, видимо, к врожденным, так как ему подвержены и дети самого раннего возраста. Наличие у одного ребенка игрушки, отсутствующей у другого, порождает бурное недовольство, переходящее в агрессивное требование, настойчивое стремление отобрать предмет зависти. Похоже, что еще мало в чем смыслящий и разбирающийся ребенок воспринимает отсутствие у него желанного объекта собственности, имеющегося у других детей, как проявление высочайшей несправедливости, дающей не только повод, но и основание для насильственного решения конфликтной ситуации в

его пользу. Характерно, что тот факт, что будет обижен ребенок, у которого отбирается игрушка, агрессивного завистника не волнует, наоборот, он не задумывается и о возможной реакции мести.

Психология, суть которой представлена претензионным вопросом: «Почему у него (у них) это есть, а у меня (у нас) этого нет?», извечна и всеобща, она проявляется в индивидуальной и коллективной формах, легко укореняется в сознании людей, воспринимающих свои притязания как вполне обоснованные, а не продиктованные недостойным чувством зависти.

В отличие от приведенной выше элементарной, примитивной ситуации, когда объект собственности — простейший предмет, первичный собственник которого очевиден, в реальной жизни конфликтные ситуации по поводу собственности гораздо более сложны и запутанны. Типичны случаи, когда каждая из конфликтующих сторон претендует на якобы законное право владеть имуществом, принадлежащим или находящимся в пользовании других лиц. Весьма часто претензии распространены не на весь имущественный объект или комплекс, а на его долю, на право совместного владения, на получение дохода от имущества.

Конфликты на почве неулаженности отношений собственности — один из самых распространенных предметов судебных разбирательств, но столь же часто они решаются без суда и вне суда путем применения «права сильнейшего».

В конфликтах, в основе которых лежат собственнические интересы, характерно проявление каждой из противоборствующих сторон двойной психологии и двойной морали. По отношению к себе применяются одни доводы, критерии, стандарты, а по отношению к другим претендентам на ту же собственность — иные. И все это преподносится как борьба за справедливость, закон и порядок, за получение того, что положено иметь.

Трагичность ситуации состоит в том, что никому не дано установить, какая именно имущественная собственность положена человеку, семье, организации, государству: то ли та, что они имеют, то ли та, что хотят иметь, то ли необходимая для удовлетворения первейших потребностей. И, вдобавок, существуют разные мнения по поводу того, какой способ обретения собственности справедлив, не порочен, не преступен. Завистливость, жадность, алчность всегда присутствуют в имущественных конфликтах в виде неявных и явных мотивов действий, преобладая над добродетелью, филантропией, меценатством.

Говоря о связи собственности, имущественных ценностей с управлением, необходимо иметь в виду не только материально-вещественную, но и стоимостную, денежную сторону собственнических отношений. Во-первых, собственность получает количественное измерение в виде денежной оценки ее стоимости. Во-вторых, денежный капитал сам по себе рассматривается как имущество в денежной форме.

Оценка рыночной стоимости имущественных объектов, представляющая неотъемлемый элемент управления собственностью, чрезвычайно трудна и сложна. Для множества самых важных видов имущества, таких как земля, природные богатства, недра, уникальные здания и сооружения, памятники и произведения искусства, установить стоимость, цену на основе взаимодействия спроса и предложения на конкурентном рынке не представляется возможным.

Продажи таких видов имущества не носят характера массового предложения однородных товаров, да и спрос на каждый конкретный объект редко бывает массовым, так что рынки имущества нельзя отнести к высококонкурентным, где цена складывается автоматически в результате взаимодействия массового количества продавцов и покупателей однородных товаров.

В какой-то мере спасают положение конкурсы и аукционы, на которых устанавливаются рыночные цены продаваемого имущества в результате соревнования покупателей. Но это не свободные рынки. Наличие единственного продавца и ограниченного числа покупателей формирует почву для ценового сговора между покупателями и налаживания организаторами конкурсов и аукционов механизмов ценообразования, работающих в пользу одной из сторон, оказывающейся близкой организаторам.

Привлекаемые к решению проблемы оценщики стоимости имущества, призванные проводить объективную, независимую оценку, не обладают надежными методами оценивания. Ни поэлементная, на основе балансов, калькуляция прошлых затрат на продаваемое имущество, ни сравнение с ценами, по которым продаются аналоги данного имущества, ни определение будущего дохода от продаваемого имущества не позволяют установить подлинную его стоимость (цену).

В итоге психологические мотивы, собственническая заинтересованность продавцов, покупателей и посредников оказывают большее влияние на оценку стоимости продаваемого, арендуемого, заложенного имущества и складывающиеся цены, чем подлинная ценность имущественных объектов.

Предмет особой заботы управленцев и ученых составляют учет, охрана, купля-продажа, передача, владение, распоряжение, правила пользования объектами интеллектуальной собственности, продуктами духовной деятельности. Избегая рассмотрения этих специфических проблем, укажем, что в соответствии с духовной природой объектов интеллектуальной собственности управление ими обладает ярко выраженными психологическими аспектами. Об этом свидетельствует обширный спектр разнообразных, противоречивых мотивов и интересов по поводу доступа к информации, прав собственности на нее, пользования духовными ценностями, их покупки и продажи, защиты авторских прав.

# ПСИХОЛОГИЯ ВЫРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Управленческие решения составляют неизменную часть управления объектами любой природы, процессами жизнедеятельности, отношениями между людьми. По своему смыслу и содержанию *управленческое решение* — это главный акт управления, в котором выражены намерение и воля субъекта управления применить определенные управляющие воздействия и реализовать желаемый вариант действий. Прежде чем осуществлять управление, субъект управления должен выработать, избрать способ управления, рациональный путь достижения целей, затем утвердиться в своем намерении, заявить о нем и тем самым запустить в ход процесс управления, вовлечь в него участников. В этом суть управленческого решения.

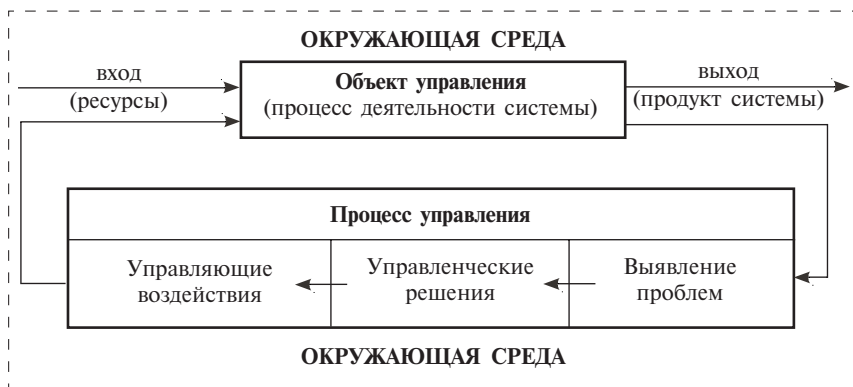
Любое управленческое решение есть выражение воли лиц, его принимающих. Такому волеизъявлению, несомненно, присуща мотивация, в самом решении отражаются интересы определенных лиц, в подготовке решений также отражаются личностные факторы. Проекты решений фильтруются через сознание готовящих их людей, поэтому на решениях лежит отпечаток психики лиц, вырабатывающих и принимающих их. В силу этих свойств подготовка и принятие решений есть акты психологической природы в том смысле, что на них заметно влияет психология участников процесса выработки решений.

С другой стороны, при выработке и принятии управленческих решений учитывается психология их восприятия людьми, подверженными действию решений, а также общественным мнением, органами, контролирующими правомочность, легитимность решений, их соответствие действующим законам и другим нормативно-правовым актам, установленному порядку управления.

### 3.1. Виды решений и их место в управлении

Как следует из приведенной общей характеристики, управленческие решения представляют неотъемлемую составную часть управления, стоящую между выявлением необходимости разрешения обнаруженной проблемы и осуществлением управляющего воздействия, способного ослабить или устранить проблему. Принятие решения есть, образно говоря, нажатие на спусковой крючок управленческого механизма, приводящее его в действие, запускающее в ход намеченную совокупность мер, призванных решить проблему.

Схема, показывающая место управленческих решений в общем процессе управления, приведена на рис. 3.1 применительно к управлению объектами экономической природы.



*Рис. 3.1. Управленческие решения в системе управления объектом*

Любой экономический объект преобразует ресурсы, факторы производства, поступающие на его вход, в продукт, образующий выход системы. Процесс деятельности объекта (системы) находится под влиянием окружающей среды и управляющих воздействий, формируемых процессом управления (протекающим в системе управления объектом). Сведения о проблемах, возникающих в процессе деятельности объекта управления, по информационным каналам поступают в органы управления, передаются, воспринимаются, выявляются субъектом управления. Субъект управления на основе анализа выявленных проблем вырабатывает управленческие решения, призванные обеспечить решение возникших проблем. Тем самым управленческие решения естественным образом вписываются в процесс управления, становятся его частью.

Управленческие решения, воплощенные в управляющие воздействия со стороны субъекта управления на объект управления, вносят необходимые изменения в процесс деятельности управляемой системы, способствуя решению возникшей проблемы, приведению ее в требуемое, желаемое для субъекта управления состояние. Таким образом, управленческие решения вписаны, встроены в процесс управления как его элемент, составная часть, неизбежно присущая управлению по природе его технологии и организации. Управленческие решения свидетельствуют, что активным звеном в управлении являются люди, руководители, проявляющие свою волю посредством принятия решений.

Управленческие решения, принимаемые в процессе управления экономическими объектами, процессами, отношениями, связаны с

экономическими и социально-экономическими проблемами, возникающими на разных уровнях хозяйственной системы. По своей сути решения направлены на регулирование процессов производства, распределения, обмена, потребления разных видов экономических ресурсов и продуктов во имя удовлетворения потребностей государства, регионов, отраслей, организаций, коллективов, социальных групп, семей, отдельных людей.

Возникающие при этом проблемы обычно проявляются в недостаточном уровне удовлетворения потребностей, нехватке материальных и денежных ресурсов, нарушении устойчивости функционирования экономических и социальных объектов, возникновении чрезвычайных ситуаций в природе и обществе, требующих вмешательства органов управления, руководителей. Управленческие решения представляют собой реакцию руководящих звеньев и лиц на уже возникшие или предвидимые социально-экономические проблемы в виде выработки мер и действий, призванных облегчить или снять проблему.

Чаще всего экономические управленческие решения касаются перераспределения имеющихся или привлечения дополнительных материальных, трудовых, финансовых и информационных ресурсов, более эффективного и целенаправленного их использования, приспособления управляемого объекта к изменившейся политической, социальной, экономической ситуации, к новым природно-экономическим условиям.

Управленческие решения разрабатываются и принимаются не только в связи с имеющимися или предвидимыми проблемами, но и в процессах целеполагания, выработки экономической стратегии и политики, генерального курса действий. В этом случае решения в форме установления плановых и программных социально-экономических ориентиров могут исходить из национальной идеи, целей жизни, идеалов, традиций, т.е. теряют ярко выраженную проблемную окраску, не привязаны к локальным проблемам. Проблемой становится само установление целей.

Методика, технология и организация принятия управленческих решений на макро- и микроэкономическом уровнях в виде законодательных актов, постановлений, программ, планов, бюджетов, приказов, распоряжений, придающих направленность и регулирующих ход производственно-распорядительных процессов, определяющим образом влияют на качество, эффективность, результативность процессов управления в экономике. Как следует из представленного выше определения места управленческих решений в процессе управления объектами экономической природы (см. рис. 3.1), решения делят процесс управления на две части:

- подготовка, выработка и принятие управленческих решений в соответствии с сущностью и состоянием решаемой проблемы, располагаемыми ресурсами, ограничительными условиями;

- осуществление управления посредством воздействий на объект, вытекающих из решений, внесение соответствующих изменений в процесс деятельности объекта, способных решить проблему.

Обе части процесса управления экономическим объектом — как предшествующая принятию решения и включающая принятие, так и последующая вслед за принятием, реализующая управление на основе принятого решения — одинаково важны для достижения конечного результата.

Но в одном отношении принятие управленческих решений обладает приоритетом по сравнению с их воплощением в виде управления объектом по рецептуре, содержащейся в решении.

Некачественное, ошибочное решение невозможно исправить его добросовестным, последовательным исполнением. Иногда лучше вообще не исполнять подобное решение, чем доводить его до отрицательного результата. Конечно, неудовлетворительное исполнение добротного, обоснованного управленческого решения тоже сулит мало хорошего. Но при этом все же имеется возможность обнаружить и исправить исполнительские ошибки, не отменяя принятого решения, прибегая в случае необходимости к его корректировке. Некорректное же решение способно усугубить решаемую проблему, потребовать возврата на исходные позиции и выработки принципиально нового, более трудного решения. Потери времени и других экономических ресурсов становятся в этом случае неотвратимыми.

В силу столь высокой цены ошибок в принятии управленческих экономических решений, измеряемой неоправданными затратами и остающимися, а то и усугубившимися проблемами, обеспечению высокого качества решения должно уделяться особое внимание. Заметим, что чем выше уровень принятия экономических решений, чем они масштабнее, тем, как правило, выше цена ошибок. В связи с этим от грамотности и профессионализма высшего управленческого персонала и его советников зависят в весьма значительной степени успехи экономики.

Поле управленческих решений обладает огромным разнообразием видов, характеризуемых разными классификационными признаками. Хотя единая классификация управленческих решений в научной литературе отсутствует, предложения о выделении отдельных групп решений в соответствии с определенными признаками, критериями предложены многими исследователями. Укажем на самые характерные классы, группы решений.

В зависимости от уровня стандартности, типичности, наличия или отсутствия аналогов в виде ранее принимавшихся решений, подобных по характеру проблем, для которых уже известны процедуры и подходы, решения принято делить на запрограммированные (структурированные) и незапрограммированные (слабоструктурированные).

*Запрограммированные, высокоструктурированные решения* характеризуются более или менее отработанной моделью, включающей

стандартные процедуры их выработки и обоснования. Алгоритм принятия таких решений в основном известен заранее, и надо лишь приспособить его к решаемой проблеме с учетом присущих ей условий и ограничений. Такого рода решения свойственны часто встречающимся, типичным проблемам, простым проблемным ситуациям, выход из которых требует достаточно рутинных решений и процедур их принятия. Обычно цели и задачи таких решений либо хорошо известны, либо заданы извне, а лицам, принимающим решение, надлежит сделать выбор способа действий из относительно небольшого набора допустимых вариантов.

Необходимо, впрочем, отметить, что, прежде чем использовать набор стандартных, программных процедур принятия подобных решений, следует убедиться в результативности избранного таким способом решения. Может оказаться, что проблема и процедуры выбора рационального способа ее решения только внешне представляются типичными, а в действительности нуждаются в нетривиальном, специфическом подходе. Например, принимая типичное, запрограммированное решение о виде и масштабах стимулирования работников по аналогии с ранее использовавшимися способами, руководитель рискует обнаружить, что привычные стимулы уже неэффективны.

*Незапрограммированные, слабоструктурированные решения* характерны для нестандартных проблем, для ситуаций, отличающихся новизной, неопределенностью, требующих творческого подхода. Подобные решения принимаются обычно в случае, когда очевидно, что типовые процедуры, программные модели поиска путей выхода из сложившейся проблемной ситуации не ведут не только к оптимальным, но даже к рациональным, приемлемым решениям. Естественно, что слабоструктурированные решения характерны для принципиально новых, нестандартных проблем, решение которых по аналогии с предыдущими, известными, не приводит к успеху.

По признаку масштабности зоны действия и уровня принятия управленческих решений целесообразно различать макроэкономические и микроэкономические решения.

*Макроэкономическими* называют решения, распространяющие свое действие на всю экономику в целом, на крупные отрасли и регионы, на представительные секторы экономики и социальной сферы. К макроэкономическим относят прежде всего решения, влияющие на объемы и структуру производства в масштабах страны, на федеральный и региональные бюджеты, доходы и расходы населения, инвестиции в экономику, темпы экономического роста. Макроэкономические решения принимаются законодательными, исполнительными, судебными органами государственной власти в высших эшелонах управления. Это чаще всего незапрограммированные или частично запрограммированные решения.

К *микроэкономическим* относят решения, распространяющие свое действие на экономику корпораций, компаний, предприятий и относительно небольших административно-территориальных образований, а также на локальные объекты государственной и частной собственности, предпринимательскую деятельность в ограниченных масштабах, домашние хозяйства. Подобного рода решения принимаются собственниками или управляющими микроэкономических объектов, уполномоченными органами управления, в том числе государственными органами в рамках их прав и компетенции. По уровню структурированности микроэкономические решения относятся преимущественно к классу запрограммированных, но довольно часто приходится прибегать и к нетривиальным, слабо структурированным решениям.

По степени значимости и продолжительности действия решения делятся на стратегические, тактические, оперативные.

*Стратегическими* называют решения глобального характера, судьбоносные для объекта управления, связанные с крупными проблемами и рассчитанные на весьма продолжительный срок исполнения. К таким решениям относят принятие перспективных планов, программ, проектов, утверждение бюджетов, установление генеральной линии действия в виде концепций социально-экономического развития, проведение кардинальных преобразований в системе управления, выработку долговременной экономической политики. Стратегические решения почти всегда бывают незапрограммированными и требуют серьезных научных обоснований.

*Тактические* управленческие решения связаны со среднесрочными проблемами, выработкой линии действий на относительно непродолжительный период времени в соответствии со складывающейся ситуацией в производстве и на рынках. Тактические решения служат способом конкретизации стратегии, воплощения ее в конкретные меры, подлежащие осуществлению в течение определенного планового, программного периода. Экономическая тактика ориентируется на достижение промежуточных целей, решение задач, способствующих продвижению к генеральным целям.

*Оперативные* управленческие решения, называемые также текущими, принимаются повседневно в соответствии со складывающимися условиями производственной деятельности, рыночным спросом, ценами, ресурсной обеспеченностью, социальными запросами, событиями политической, экономической, социальной, экологической природы. Оперативные решения наиболее чутко реагируют на возникающую непредвиденную ситуацию, поэтому их называют также ситуационными.

Предметом таких решений служат организационные меры, срочные поручения, пополнение недостающих материальных, трудовых, финансовых ресурсов, корректировка плановых, программных меро-

приятий, восполнение возникающих потерь, убытков, извлечение текущих выгод, использование преимуществ.

В совокупности текущих управленческих решений преобладают запрограммированные. Это обусловлено прежде всего тем, что оперативные решения по своей природе носят скоротечный, безотлагательный характер, вследствие чего лица, принимающие решения, тяготеют к стандартным, известным образцам, применяя типовые приемы в их приложении к данной конкретной ситуации, обстановке.

В практическом, прикладном аспекте большое значение имеет разделение управленческих решений на индивидуальные, коллегиальные, коллективные по признаку количества и вида лиц, участвующих в принятии решений.

**Индивидуальные** решения принимаются лично руководителем, ответственным лицом, т.е. они четко персонифицированы. Следует иметь в виду, что индивидуальный характер таких решений распространяется только на акт их принятия. В подготовке, выработке индивидуальных решений могут участвовать и во многих случаях участвуют консультанты, аналитики, помощники лица, принимающего окончательное решение. Зачастую вводятся предварительные, предшествующие акту принятия решения согласования проекта решения с заинтересованными лицами, будущими исполнителями принимаемых решений. Но в самом индивидуальном решении как завершающем акте проявляется личная воля лица, принимающего решение, в связи с чем оно приобретает силу от имени данного лица, скрепляется его подписью или публичным провозглашением.

Достоинства индивидуальных решений состоят в том, что они могут быть приняты в короткие сроки, а их четкая персонификация дает возможность конкретно устанавливать лицо, несущее ответственность за данное решение. Кроме того, при высокой квалификации лица, принимающего решения, качество и эффективность подобных решений оказываются надлежащими за отдельными исключениями. С другой стороны, индивидуальное принятие управленческих решений повышает вероятность ошибок. Хуже того, оно таит угрозу подмены объективной цели, во имя достижения которой должно приниматься решение, целями, отражающими личные, корыстные интересы лица, принимающего решение или по крайней мере выражающими его индивидуальные предпочтения. В процессе принятия индивидуальных решений наиболее часто проявляются признаки волюнтаризма, своеволия, диктаторства, «голового» администрирования. Отсюда вытекают особые требования к морально-этическим качествам лиц, которым предоставлено право единоначалия, принятия индивидуальных решений.

**Коллегиальные** решения принимаются относительно узкой группой лиц, образующих определенный орган управления, обобщенно

именуемый коллегией. Это советы, бюро, президиумы, дирекции, комитеты и другие органы, выполняющие функции коллегиального управления, руководства. Так как коллегиальные органы обычно возглавляются руководителями этого органа или всей организации, управляемой данным органом, то руководителю может принадлежать решающее слово в формулировании окончательного решения. В то же время при высокой активности и независимости членов коллегии решение приобретает групповой характер и отражает волю большинства, что может закрепляться голосованием и принятием решения большинством голосов.

**Коллективные** решения есть продукт общей воли значительного количества людей, представляющих производственные коллективы, крупные социальные группы, население территории или даже всей страны. Подобные решения, отражающие по замыслу общественное мнение, формируются посредством проведения собраний, митингов, конференций, референдумов или выборов, в которых участвует представительная часть лиц, обладающих правом подавать свой голос в пользу того или иного варианта решения.

Сам факт наличия коллективных решений, участия в их выработке и принятия большого числа заинтересованных лиц считается важным признаком демократизации управления и даже показателем народовластия. Но в силу недостаточной осведомленности, внушаемости, доверчивости граждан, колоссального влияния на них средств массовой информации, низкой гражданской активности основной массы населения люди поддаются манипуляциям ловких политиков, так называемых лидеров, вследствие чего демократия на поверку очень часто оказывается показной. В итоге в коллективных по форме решениях проявляется не своя, а чужая воля.

Иногда в научной и учебной литературе по управлению встречается деление управленческих решений на интуитивные и основанные на суждениях.

**Интуитивные** решения, как следует из названия, основаны на интуиции лица, принимающего их. Такие решения подсказаны этому лицу не рассуждениями, не сознательным сопоставлением вариантов и не выбором на основе явных критериев предпочтения, а так называемым шестым чувством. Неведомыми путями людей иногда посещает озарение, истоками которого служат, по-видимому, подсознание, память, активное стремление к поиску путей выхода из сложившейся ситуации. В итоге мучительного поиска иногда довольно быстро рождается приемлемый и нетривиальный вариант решения, может быть, не лучший, но и не худший. Вероятно, под напором острого желания решить проблему у людей автоматически, бессознательно срабатывают механизмы поиска, сравнения, отбора решений, позволяющих справиться с гнетущей проблемой.

В противовес интуитивным к решениям, основанным на суждениях, относят *сознательно выбранные варианты* действий, опирающиеся на предварительный анализ проблемы, поиск и сравнение вариантов, отбор лучшего, предпочтительного из них. Таким образом, решения, базирующиеся на суждениях лиц, вырабатывающих и принимающих эти решения, имеют своим истоком системный анализ и системный подход. Такие решения принято считать научно обоснованными, если в процессе их подготовки используются научные методы, применяется аппарат моделирования воздействия решения на управляемую систему.

Но есть основания полагать, что решения, основанные на суждениях принимающих их лиц, отражают мнение, вытекающее как из знаний и опыта лица, так и из его интуиции, представлений и убеждений, называемых здравым смыслом. Поэтому суждения не только не исключают, но зачастую включают интуицию в качестве своей составной части.

Управленческие решения подразделяются на скоротечные и замедленные.

*Скоротечные* решения неизбежны в условиях, когда «промедление смерти подобно»; они характеризуют в то же время быстроту реакции лица, принимающего решение, на неожиданно возникшую проблему. Принято считать, что качество и эффективность скоротечных решений за редким исключением невысоки ввиду отсутствия времени, необходимого для выбора рационального и тем более оптимального решения. Для подобного вывода есть логичные основания. Продумывание и подготовка решений в общем случае позволяют улучшить их, к тому же в значительной степени.

Но затягивание решений таит в себе серьезные опасности. Во-первых, запоздалое решение может оказаться просто ненужным по той простой причине, что «поезд уже ушел». Во-вторых, что менее очевидно, замедление выработки и принятия решения в большинстве случаев порождает рост издержек на подготовку решения, именуемых *транзакционными издержками*. Как только величина совокупных затрат на повышение качества подготавливаемого решения превышает ожидаемую за счет этого выгоду в процессе его реализации, увеличение сроков подготовки решения снижает его эффективность.

При этом надо иметь в виду, что дополнительные затраты времени на подготовку и принятие управленческих решений приводят к возникновению упущенных возможностей в виде предполагаемых доходов, которые можно было бы получить вследствие выигрыша во времени при более раннем выполнении решения.

Как следует из изложенного, необходимо стремиться к сокращению сроков подготовки и принятия управленческих решений, но в пределах нормы времени, которое требуется для обеспечения обоснованности, эффективности решения. В каждом конкретном случае эта

норма зависит от ситуации, вида и степени сложности решения, необходимости согласований и других факторов.

В реальной управленческой практике наблюдаются стремления лиц, призванных принимать решения, к откладыванию процедуры принятия. Такая линия поведения известна как затягивание процесса принятия решений. Руководители, затягивающие принятие решений по причине неуверенности в их успехе и из опасения неблагоприятных последствий, рассчитывают, что, возможно, проблема решится сама собой, «рассосется» без управленческого вмешательства или просто забудется теми, кого она тревожит. В целом — это порочная тактика, приводящая к последующему обострению запущенной проблемы. Бездействие во многих случаях адекватно ошибочному действию.

Но надо иметь в виду, что определение времени принятия решений входит в компетенцию лица, ответственного за их результаты. Если лицо, уполномоченное принимать решение по данной проблеме, на основе тщательного анализа установило, что час принятия его решения еще не пробил, то исходя из этого соображения оно может принять другое решение — о необходимости отложить первое решение. И то, и другое решение может оказаться рациональным. Возможность такой ситуации еще раз подтверждает, что в теории принятия решений не должно быть универсальных рецептов на все случаи жизни.

### **3.2. Общая схема выработки и принятия управленческих решений**

Подготовка и принятие решений в процессе управления объектами, процессами и отношениями представляет набор ряда процедур, объединяемых в отдельные этапы. При всем разнообразии таких процедур этапы выработки и принятия решений, предшествующие реализации намеченного способа действий, довольно типичны для самого широкого круга решаемых разнородных экономических проблем. Подобная схожесть обусловлена прежде всего тем, что процесс выработки и принятия решений имеет много общего с системным анализом проблем, обладающим выраженной типологией.

Благодаря универсальности содержания этапов процесса подготовки, обоснования и принятия управленческих решений различных типов удастся построить общую процедурно-технологическую схему выработки научно обоснованных управленческих решений, опирающуюся на принципы системного подхода и методы системного анализа. Подобная схема изображена на рис. 3.2.

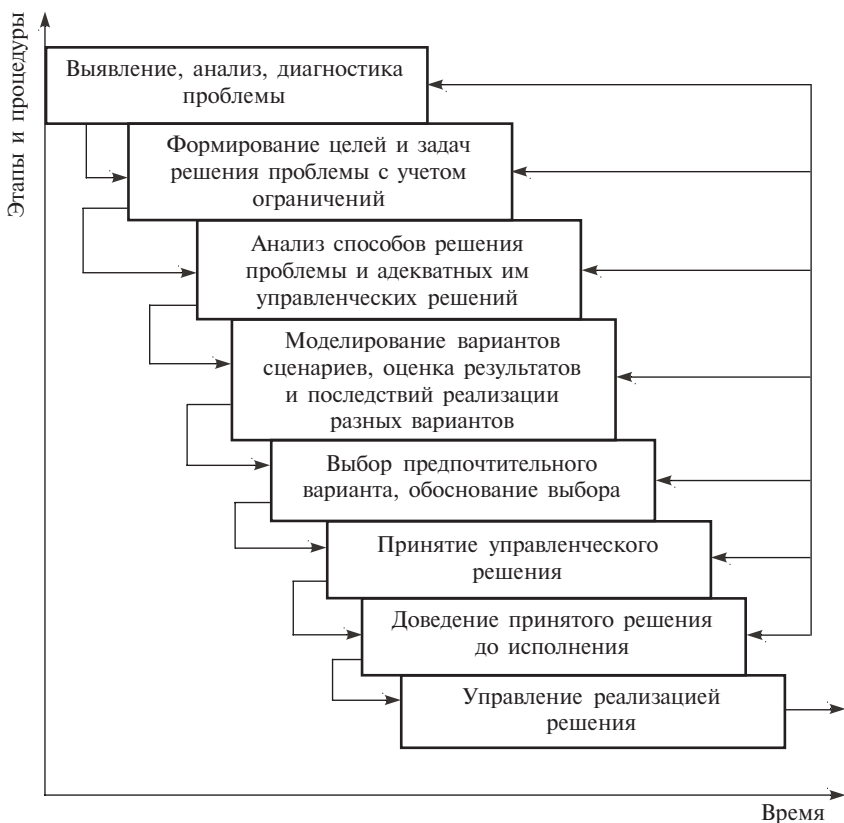


Рис. 3.2. Общая процедурно-технологическая схема принятия управленческих решений

Разработка и принятие управленческого решения инициируются возникновением проблемы, относящейся прямым или косвенным образом к объекту управления. Ощущение проблемы, возникшее в результате наблюдения за процессом управления, — сигнал для руководителя о необходимости приступить к поиску путей и способов действий, позволяющих в полной мере или частично решить данную проблему. Как следует из системного анализа, под *проблемой* в самом общем смысле понимается несоответствие между реальным, наблюдаемым состоянием управляемой системы и желаемым, нормативным состоянием. Конкретное содержание проблем, требующих принятия управленческих решений, во многом зависит от того, относятся ли они к макроэкономическим или к микроэкономическим, перспективным или текущим.

Наиболее типичные проблемы, возникновение которых приводит к необходимости принятия управленческих решений:

- 1) состояние управляемого объекта и протекающих в нем процессов пришло в несоответствие с целями его деятельности, зафиксированными в законах, планах, программах, положениях, уставах;
- 2) функционирование объекта и показатели его деятельности противоречат нормам, стандартам, требованиям, что угрожает потерей устойчивости;
- 3) изменились потребности в продукте деятельности объекта, трансформировалась ситуация на рынках, в связи с чем необходимо внесение изменений в функционирование объекта;
- 4) возникла непредвиденная чрезвычайная ситуация, резко изменились условия во внешней среде;
- 5) появились новые потенциальные возможности значительного улучшения состояния и деятельности объекта;
- 6) приняты решения вышестоящих органов, обязывающие внести принципиальные изменения в деятельность объекта управления, провести предписанные этими органами мероприятия.

Своевременное выявление проблемы с одновременным осознанием ее сути и степени неотложности — одно из главных (если не главное) условий квалифицированного, эффективного принятия управленческих решений. Специалисты в области управления справедливо отмечают, что *своевременно и верно определить проблему — значит наполовину решить ее*. Поэтому обнаружение проблем, проникновение в их сущность и верное толкование — неотъемлемая часть процесса принятия решений.

Следует различать *самообнаруживающиеся* и *скрытые* проблемы. Первый тип проблем не требует приложения значительных усилий для выявления проблемы и необходимости ее решения. Проблема проявляется настолько явным образом и столь сильно влияет на деятельность хозяйствующего субъекта, что дает о себе знать сама. Более опасен второй тип проблем, которые, подобно внутренней раковой опухоли, не видны и до поры до времени представляют затаенную опасность, но при запоздалом выявлении угрожают самыми тяжелыми последствиями. Поэтому глубокий, всесторонний анализ состояния системы, направленный на своевременное обнаружение скрытых проблем, — неперемное условие качественной организации процесса подготовки и принятия управленческих решений.

С учетом того факта, что управленческие решения теснейшим образом связаны с проникновением в сущность проблем, наличие которых инициирует сам процесс решения, очевидна необходимость не только выявления наличия проблемы, но и ее диагностики. *Диагностика* призвана установить природу проблемы, ее содержание, степень настоятельности, связь с другими проблемами, виды и масштабы опасностей, проистекающих из проблемы. Диагностика опирается

на изучение, анализ, исследование симптомов проблемы, т.е. наблюдаемых признаков, свидетельствующих о ее наличии.

Следует избегать опасности смешения проблемы и ее симптомов. Проблема чаще всего характеризуется целым рядом признаков, симптомов, дающих основание предполагать о ее наличии, при этом лишь отдельные симптомы позволяют обрести уверенность в существовании проблемы и в ее истинной сущности. И надо стремиться устранить не симптомы проблемной болезни, а вылечить саму болезнь, что и является решением проблемы.

В то же время не исключается, что обнаруживаемый явный симптом проблемы есть, по существу, сама проблема. Так, например, выявление превышения расходов бюджета над доходами — это не только обнаружение признака проблемы, но и установление самой проблемы. С другой стороны, отдельные симптомы представляют лишь косвенное свидетельство существования проблемы. К примеру, низкий уровень оплаты труда в организации позволяет сделать предположение о недостаточности ее финансовых ресурсов, но истинная проблема может состоять в нерациональном расходовании денежных средств.

Конкретные признаки реальных макро- и микроэкономических проблем могут быть весьма разнообразными и значительно различаться между собой. В рамках общего подхода укажем на следующие типичные симптомы, свидетельствующие о возможном или даже очевидном факте наличия проблем, требующих решения:

- наблюдаемые параметры, показатели деятельности анализируемой экономической системы заметно отличаются в худшую сторону по сравнению с аналогичными, конкурирующими системами и нормативными показателями;
- продукт деятельности системы не отвечает запросам рынка, потребителей, покупателей;
- наблюдается отрицательная динамика изменения основных показателей, характеризующих деятельность системы;
- конечные результаты деятельности системы не оправдывают надежд и ожиданий лиц, управляющих системой, ее собственников;
- обнаруживается потенциальная возможность повышения эффективности, отдачи системы, лучшего использования ее ресурсного потенциала, увеличения оценочной стоимости системы, улучшения ее имиджа.

Заметную роль в выявлении и анализе проблем, требующих решения, играет используемая **информация**, получаемая внутри анализируемой системы или вне ее. Наряду с требованиями к количеству и качеству получаемой информации не меньшее значение имеют ее состав и представительность. Общеизвестно, что избыток информации столь же вреден, как и нехватка ее. Еще более важно обладать

нужной информацией, непосредственно относящейся к делу, к исследуемой проблеме; такую информацию в теории управления называют *релевантной*.

Для получения релевантной информации приходится прибегать к процессам фильтрации всех полученных данных с целью отбора только тех, что напрямую связаны с возникновением и сутью анализируемой проблемы. Важно отметить также, что наряду с получением информации, предшествующим выявлению, анализу, диагнозу проблемы, значительная часть ее поступает в процессе анализа в соответствии с запросами системных аналитиков. Часть необходимой информации генерируется самими аналитиками, исследователями проблемы посредством расчетов, прогнозов и умозаключений.

Основными источниками информации, используемой в процессе установления проблем, подготовки и принятия решений, служат внутренние и внешние отчетно-статистические данные, научная литература, обзоры, законодательно-нормативные акты, положения, инструкции, зарубежные аналоги, экспертные оценки, установки лиц, принимающих решения.

На втором этапе процесса выработки и принятия решений, как следует из схемы, изображенной на рис. 3.2, необходимо сформировать и сформулировать *цели и задачи подготавливаемого решения*. На первый взгляд цель принятия решения очевидна — в результате проблема должна быть решена. Но постановка цели и задач все же необходима в связи с тем, что на первом этапе благодаря уяснению проблемы возникает возможность конкретизации исходного представления о возможных и целесообразных масштабах и сроках ее решения с учетом располагаемых и предвидимых ресурсов. Соответственно, более явным образом прорисовываются и задачи, вытекающие из четко поставленной цели.

Нельзя снимать со счетов индивидуальный, личностный подход к постановке целей и задач решения проблемы, а также влияние факторов заинтересованности участвующих в принятии решения лиц в том, чтобы решение обладало желательной для них целевой направленностью. Так что объективное видение и понимание проблемы есть только одно из условий, влияющих на постановку целей принятия решения, направленного на ослабление или подавление проблемы. Одновременно на формулировании целей и задач поневоле сказываются психология и интересы лиц, участвующих в анализе, подготовке, выработке решения и, тем более, его принятии, о чем подробнее сказано ниже.

Наряду с указанными факторами субъективного характера на постановку целей и задач решения самым существенным образом влияют объективные *ограничительные условия* разной природы. Макроэкономические ограничения обусловлены действием международных соглашений, правил и норм, положениями конституции и других ос-

новополагающих кодексов, законов и законодательных актов, требующих неукоснительного соблюдения, ранее принятыми социальными установками, бюджетными рамками, располагаемыми ресурсами, интересами военной, экономической, экологической безопасности страны, временными возможностями, а также наличием ранее принятых других решений. Микроэкономические ограничения вытекают прежде всего из объемов материальных, трудовых, финансовых, информационных ресурсов, привлекаемых для решения проблемы, располагаемого времени, наличия законодательно закреплённых правил и норм хозяйствования, запретов, заключённых договоров, технических и технологических возможностей, рыночной конъюнктуры.

И макроэкономические, и микроэкономические ограничения требуют, чтобы лица, принимающие управленческие решения, действовали строго в рамках предоставленных им прав и полномочий, не выходя за их пределы. В случае необходимости руководители, принимающие решения, должны добиваться расширения полномочий, наделяния дополнительными правами.

Совокупность ограничений, которые должны быть соблюдены при постановке целей и задач, выборе и принятии решений, образует **область допустимых решений**. В пределах этой области должен производиться поиск вариантов, альтернатив, рассматриваемых на последующих этапах процесса принятия решений.

Отметим, что несоблюдение ограничений служит одной из главных причин принятия заведомо неэффективных, нереальных, а то и просто ошибочных управленческих решений. Первопричина подобного несовершенства подготавливаемых и принимаемых решений состоит прежде всего в том, что на этапах подготовки и поиска рациональных решений ограничительные условия не анализируются комплексным образом, не учитываются в полной мере или просто не принимаются во внимание. Корректно организованный, рационально поставленный процесс выработки и принятия управленческих решений должен предусматривать в качестве самостоятельной процедуры формулирование и анализ ограничений, формирование зоны существования допустимых решений.

К числу самых творческих операций и процедур процесса выработки и принятия управленческих решений относятся поиск и формирование **набора альтернатив** (способов, вариантов) решения рассматриваемой проблемы и соответствующих им управляющих воздействий.

Как следует из основных положений системного подхода и системного анализа, чем обширнее спектр альтернатив решения проблемы, попавших в поле зрения аналитиков, тем больше шансов отыскать самое рациональное, в идеале — оптимальное решение. В то же время практически невозможно и к тому же нецелесообразно отыскивать и сравнивать все возможные альтернативы даже с учетом со-

крашения их количества, обусловленного действием ограничений. Поиск и анализ многих вариантов требуют значительных затрат денежных средств, труда, времени, что способно само по себе снизить эффективность отыскиваемых лучших решений.

Как всегда в подобных ситуациях, существует некоторая «золотая середина». В процессах поиска альтернатив макроэкономических решений ограничиваются тремя—четырьмя, а микроэкономических — четырьмя—пятью вариантами. Характерно, что в число альтернатив можно включать и вариант неприятия решения, т.е. бездействия, если подобное бездействие не влечет катастрофических последствий, а проблема не относится к чрезвычайным ситуациям.

В условиях ограниченности времени поиска, надежных методов оптимизации решений, квалифицированных специалистов наблюдается стремление свести нахождение и сравнение вариантов к отысканию не наилучшего, а приемлемого решения. *Приемлемым* в этом случае принято считать вариант решения, позволяющий существенно ослабить или в основном снять проблему в течение располагаемого времени при допустимых затратах ресурсов. Аналитики в рамках такого подхода действуют по принципу «лучшее — враг хорошего» и прекращают наращивать количество изучаемых вариантов, как только среди отобранных уже имеются варианты, приемлемые для лица, принимающего решения.

Желательно также, чтобы отобранные для сравнения альтернативы существенно различались между собой способами решения проблемы, а тем самым — глубиной и временем решения и затрачиваемыми ресурсами. При соблюдении этого условия повышается вероятность последующего отбора наиболее благоприятного варианта решения.

Непосредственное *сравнение альтернатив* решения проблемы, представляющих разные способы действий и различные варианты управляющих воздействий, направленных на реализацию этих способов, требует приведения рассматриваемых альтернатив к сопоставимому виду. Ведь сопоставлять надо не разнородные способы действий, а сравнимые показатели, характеризующие разные варианты решения проблемы. К числу сопоставимых параметров различающихся альтернатив относятся сроки и результаты реализации данного варианта решения, затрачиваемые ресурсы, ожидаемые последствия анализируемых способов действий.

Поэтому этапу собственного сравнения альтернатив решения проблемы, отобранных для рассмотрения, должен предшествовать анализ каждого варианта в отдельности на предмет определения характеризующих его параметров, подлежащих сравнению с аналогичными параметрами других рассматриваемых способов решения проблемы. Инструментом определения искомых значений этих параметров служит моделирование сценариев проблемы, соответствующих каждому из отобранных для сравнения вариантов ее решения.

*Модель сценария действий* представляет, по существу, прогноз развития ситуации, соответствующий принятию рассматриваемого варианта решения. Исходя из этого прогноза определяют ожидаемые результаты практической реализации данного варианта, прежде всего уровень, степень достижения цели, осуществления задач, поставленных на стадии анализа решаемой проблемы, а также масштабы затрат на получение прогнозируемого результата. В теории принятия решений процедуры этого этапа называют *оценкой альтернатив*, так как каждый из рассматриваемых вариантов решений оценивается с точки зрения результатов, затрат и последствий. При углубленном анализе в ходе моделирования и прогнозирования проявляется стремление не только выявить, оценить достижение целевых параметров, характеризующих степень решения проблемы и затраты ресурсов, но и определить вероятность, надежность получения желаемых результатов. Естественно, что для достижения объективности при последующем сравнении параметров, характеризующих результативность разных вариантов решений, желательно, чтобы оцениваемые параметры были однородными, сопоставимыми. Это положение относится и к количественным, и к качественным параметрам результативности анализируемых вариантов решений.

Ключевым этапом принятия управленческого решения служит операция *выбора предпочтительной альтернативы* из перечня рассмотренных, анализируемых. Такому выбору предшествует сопоставление вариантов по кругу параметров, установленных в ходе моделирования и прогнозирования, включая в первую очередь показатели степени решения проблемы, времени решения, затрат ресурсов, ожидаемых социально-экономических последствий осуществления решения, степени риска невыполнения решения. Рекомендации о выборе предпочтительного варианта первоначально вырабатывают аналитики, исследовавшие проблему и формировавшие вариантные подходы к ее решению. Свои предложения аналитики выносят на окончательное суждение лицу или коллегиальному органу, уполномоченному принимать решение.

Исходя из представленного обоснования рационального выбора и опираясь на собственные суждения, уполномоченные лица выполняют процедуру принятия решения в виде акта публичного проявления своей воли или подписания документа, содержащего решение.

Осуществляя выбор предпочтительного варианта, обосновывая свой выбор и принимая завершающее решение, все участники этого процесса вынуждены рассматривать и учитывать ряд показателей результатов затрат ресурсов и времени, риска, последствий принимаемого решения. По одним из сопоставляемых показателей предпочтительнее оказываются одни сравниваемые варианты, а по другим параметрам — другие варианты. Чаще всего более глубокое решение пробле-

мы требует больших затрат ресурсов и более длительного времени. Поэтому о выборе оптимального варианта решения можно говорить со значительной степенью условности, так как единый критерий оптимальности решений за редким исключением отсутствует.

В условиях же типичного многокритериального выбора предпочтение отдается приемлемому варианту, который представляется лучшим с тех или иных позиций лицам, принимающим решение. Довольно часто учитывается вклад избираемого варианта решения проблемы в решение других проблем, ожидаемая реакция на выбор варианта со стороны заинтересованных лиц и интересы самого лица, принимающего решение.

Обоснованность решения во многом зависит от глубины его проработки, согласованности перечисленных выше этапов и процедур выработки решений. Для этого необходимо предусмотреть итеративный характер всего процесса с возможным возвратом от последующих операций к предыдущим, как было указано в схеме на рис. 3.2.

Для достижения успеха чрезвычайно важно не только принять разумное, целесообразное, обоснованное, эффективное решение, но и принять меры для обеспечения его практической реализации. Необходимо довести решение до исполнителей, сообщить о нем всему кругу участников исполнения. Требуется также организовать управление реализацией принятого решения на всех этапах и рубежах его выполнения в соответствии со специально разработанным планом-графиком. Часто оказывается необходимым создание специального органа по управлению осуществлением решения и контролю за его исполнением.

### **3.3. Воздействие психологических факторов на выделение проблем, требующих решения**

Решения принимаются тогда, когда в них возникает необходимость. Такого рода возбудителем принятия решений служит возникновение, а точнее, обнаружение проблемы, требующей проведения ряда мер, приложения усилий с целью устранения, подавления и смягчения проблемы.

Проблема способна проявиться либо в явном виде, когда ее неблагоприятное действие становится видимым, осязаемым, либо как потенциальная угроза, предвестник грядущих неприятностей, потеря, ущерб.

Вне зависимости от того, каким образом выявлена проблема, прежде чем будут найдены подходы к ее решению, она должна отразиться, отложиться, быть воспринятой в сознании круга лиц, связанных с ней, призванных реагировать на подобного рода проблемы и искать пути выхода из сложившейся или складывающейся обстановки. При

этом имеется в виду не только факт фиксации проблем, отражение их в сознании и в документально-информационном виде, наличие информации о состоянии проблемного вопроса.

Людам, органам управления, властям известно великое множество проблем, наличествующих в реальности, но не столько тревожащих мысли и чувства, чтобы предпринимать меры по их устранению. Оно и понятно. Количество проблем столь велико, и они нарастают настолько стремительно, что в течение ограниченного времени при недостаточных ресурсах удается справиться только с частью из них. Отсюда подготовке решений должны предшествовать как фиксация, осознание, так и *фильтрация проблем* с целью выделения самых насущных, настоятельных.

В теории прогаммно-целевого планирования и управления такая процедура получила название *отбора проблем*, подлежащих решению. На первый взгляд кажется, что мера настоятельности проблемы, свидетельствующая о назревшей необходимости заниматься ею во избежание негативных последствий, для специалистов-управленцев, да и просто для затронутых ею людей очевидна. В действительности это не так. Наличие многих конкурирующих, разномасштабных, по-разному тревожащих проблем, психологически воспринимаемых разным образом различными людьми, делает задачу выбора именно той проблемы, к решению которой пора приступить, трудноразрешимой методической и прикладной задачей.

Именно поэтому стадия выявления, анализа, диагностики проблемы выделена выше как первичная в общей схеме выработки и принятия управленческих решений.

Критерии выделения проблем, остро нуждающихся в принятии решений, в известной степени можно разделить на две группы. *Объективные критерии* отражают объективную необходимость приступить к поиску путей решения проблемы, обусловленную сложившимися обстоятельствами, наблюдаемыми событиями. *Субъективно-психологические критерии* подчеркивают заинтересованность отдельных лиц, скрытые мотивы для инициирования процесса выработки и принятия решений, придания ему официального характера вне прямой зависимости от реального состояния проблемы, а иногда и ее наличия.

Можно выделить ряд объективных критериев, признаков, на основании которых приковывается внимание к проблеме, требующей выработки и принятия управленческого решения, вычленяется объект поиска и выбора решения.

1. Возникновение, ощущение угрозы устойчивости, стабильности существования и самому существованию, процессам жизнедеятельности системы (человеку, семье, группе людей, населению, имуществу, природе, организации, хозяйству, государству). Наличие выраженной опасности нежелательного разрушения, деструкции системы.

2. Обострение существующей проблемы, повышение уровня ее настоятельности, измеряемые масштабами ее распространения, охвата территории и населения, а также величиной разрыва между жизненно необходимым и реально складывающимся уровнем удовлетворения важнейших потребностей.

3. Наличие выраженной необходимости развития системы, изменения ее параметров с целью роста показателей качества и эффективности функционирования, лучшего использования системы, выведения ее из застойного состояния.

4. Необходимость выполнения заранее принятых обязательств, программ, служебных обязанностей, установленных законом требований и норм.

5. Исполнение поручений вышестоящих органов и лиц, способ исполнения которых устанавливается решением самого исполнителя.

6. Стремление к удовлетворению настоятельных, назревших потребностей способом, избираемым путем выработки и принятия собственных решений.

В указанных типичных ситуациях необходимость приступить к выработке управленческого решения задана либо обстоятельствами объективной природы, либо волей лиц, принимающих решения, обусловленной их естественными, не противоречащими закону и общественной морали, не скрываемыми интересами и запросами. Хотя на такого рода интересах лежит отпечаток индивидуальной и социальной психологии инициаторов управленческих решений, это не привнесенная, а исторически и политически обусловленная, подкрепленная опытом, логикой и нормами общественной морали психология.

Частично психологическую окраску процесс выделения и постановки проблем, требующих управленческих решений, приобретает вследствие индивидуальности взглядов, опыта, уровня профессионализма и знаний ответственных за этот процесс лиц. Такого рода психологическая обусловленность выделения, обоснования и подхода к проблемам, которые становятся предметом управленческих решений, неизбежна и не должна считаться предвзятой.

Наряду с подобной психологической окраской и обусловленностью управленческих решений уже на этапе выделения, постановки решаемых проблем очень часто встречаются вносимые ответственными лицами искусственные, не обусловленные сутью психологически мотивированные наносы, искажения. У лиц, отвечающих за выбор и постановку проблем, формирующих целевые установки и непосредственно принимающих управленческие решения, практически всегда появляются личные и групповые интересы, тем или иным образом связанные с проблемой и ее решением. Если человек принимает решение по поводу своих личных проблем и намерен самостоятельно выполнять это решение, то в присутствии сугубо индивидуального интереса нет ничего зазорного, более того — так и должно быть.

В то же время на выделение проблем, подлежащих решению и требующих принятия решений, заметную роль может влиять искусственная, привнесенная, не обусловленная обстоятельствами объективной природы их актуализация по личному желанию участников отбора. Это в полной мере относится к групповым, коллективным, общественным проблемам экономической, социальной и политической природы, если они в какой-либо степени затрагивают круг индивидуальных интересов лиц, уполномоченных выделять проблемы, требующие принятия решений.

Существует заметное разнообразие психологических факторов-побудителей, настраивающих руководителей, аналитиков, ответственных лиц и управленцев проявлять субъективизм в процессе отбора проблем и установлении уровня их настоятельности.

Во-первых, решение изучаемой проблемы в ряде случаев несет личную материальную или моральную выгоду для рассматриваемого ее лица, способствует более полному удовлетворению его индивидуальных, семейных нужд и запросов, интересов социальной группы, к которой принадлежит данное лицо или которой оно по определенным причинам симпатизирует.

Подобного типа материальные и моральные интересы иногда подогреваются извне, имеют вид обещаний вознаграждения со стороны людей, лоббирующих данную проблему. Не исключен и подкуп должностных лиц, заинтересованных таким образом в ускорении решения данной проблемы.

Во-вторых, уполномоченные, ответственные лица склонны выделять и отдавать предпочтение проблемам, успешное решение которых способно принести в будущем дивиденды тому, кто обратил внимание на проблему как неотложную, настоятельную. Такого рода факторы выступают как ожидания выгод в виде получения и расширения известности, повышения имиджа, признательности со стороны организаций и граждан, повышения в должности, наград.

В-третьих, лица, вырабатывающие рекомендации об отборе, выборе наиболее важных, неотложных проблем, требующих решения, психологически предрасположены уменьшать риск ошибочных, неудачных рекомендаций. Ведь не исключено, что предложения эксперта могут не понравиться вышестоящему руководству либо привести к неблагоприятным для рекомендующего лица последствиям после обнаружения в будущем факта необоснованного выбора проблемы. Критерий «как бы чего не вышло» также способен оказывать влияние на подход к выделению проблем, требующих решения.

В еще более крайней форме данный фактор проявляется в стремлении угодить руководству, т.е. сосредоточить внимание на проблемах, которые упоминались ранее как самые актуальные в указаниях вышестоящих руководителей, признанных авторитетов или были отмечены, зафиксированы в официальных документах. По отноше-

нию к проблемам социального характера приходится учитывать общественное мнение по поводу их значимости, чтобы не породить негативной реакции на ожидаемое решение еще до того, как оно состоялось.

### **3.4. Мотивы и предпочтения лиц, принимающих управленческие решения**

Изложенные в предыдущем параграфе факторы психологической природы, влияющие на отбор проблем, служащих предметом, объектом управленческих решений, оказывают воздействие и на процессы выработки и принятия решений. Но выбор предпочтительного решения из спектра возможных и допустимых вариантов, само формирование альтернативных способов решений проблемы, процедуры обоснования и непосредственного принятия решений более разнообразны и многогранны, ответственны в сравнении с отбором проблем.

Итоговое принятие решения непосредственно связано с лицом, его принимающим, обладает достаточно выраженной адресностью, имеет существенные последствия для данного лица, обязывает его задумываться над этими последствиями, учитывать интересы круга людей, затронутых действием принимаемых решений. В связи с этим индивидуальные психологические факторы в виде мотивов и интересов лиц, принимающих решения, накладывают существенный отпечаток на сами решения. Более того, в ряде случаев, когда лицо, принимающее решение, ощущает его судьбоносность не только для данной проблемы и связанных с ней людей, но и для себя лично, для своей социальной группы, предпочтение отдается в большей мере собственным интересам, даже если они противоречат эффективному разрешению проблемы.

С точки зрения психологических факторов и мотивов, которыми руководствуются лица, принимающие управленческие решения, представляется целесообразным разделить предпочтения, оказываемые вариантам решений, на три группы.

Первая группа включает способы, варианты, типы решений, основной мотив выбора и принятия которых заключается в стремлении достичь самого качественного и эффективного в широком смысле этого слова разрешения проблемной ситуации. Мотивация лица, принимающего решение, основывается при этом на следующих критериях:

- полнота решения (устранения, подавления, смягчения) исходной проблемы, достигаемый эффект;
- экономическая, социальная, политическая эффективность принимаемого решения (отношение эффекта к затратам на его получение);
- продолжительность периода решения проблемы;
- достаточность располагаемых и предвидимых ресурсов (материальных, трудовых, финансовых, информационно-управленческих);

- соответствие решения действующему законодательству;
- предвидимые экономические, социальные, политические, экологические последствия принимаемого решения, зона и период действия последствий;
- влияние принимаемого решения по данной проблеме на смежные, сопряженные проблемы, включая возможность возникновения таких в результате намечаемых мер, действий.

Мотивы первой группы носят в основном объективный характер в том смысле, что они обусловлены наличием и состоянием проблемы, ресурсными возможностями ее решения, экономической, политической, социальной ситуацией, местом данной проблемы в ряду других, ожидаемой картиной развития событий, влияющих на проблему. В то же время на мотивах и предпочтениях данного вида неизбежным образом сказывается даже беспристрастное по замыслу видение проблемы лицом, принимающим решение, его приоритеты в отношении значимости отдельных критериев предпочтительности, применяемые методы оценки качества и эффективности вариантов, их анализа, прогнозирования ожидаемых последствий решения.

Вторая группа мотивов и предпочтений отражает стремление лиц, принимающих решение, достичь его наибольшей эффективности, выгоды применительно к себе, к кругу близких лиц и социальных групп при условии одновременного обеспечения максимально возможной безопасности принимаемого решения для себя и приближенных лиц. Основные мотивы выбора и принятия решений сводятся в этом случае к следующим:

- получение материальных выгод в результате принятия и осуществления данного варианта решения, включая реально получаемые и ожидаемые блага;
- укрепление своего служебного положения, повышение делового имиджа и статуса как управленца, предпринимателя, менеджера, руководителя;
- предотвращение неблагоприятных последствий для себя и своего окружения вследствие выбора и принятия неудачного, не оправдавшего себя рискованного решения, повлекшего неожиданные просчеты, провалы, потери;
- соответствие избираемого решения принятым целевым установкам, интересам, вкусам, предпочтениям вышестоящего руководства, официальных органов и лиц;
- достижение самоудовлетворенности;
- оказание содействия лицам, заинтересованным в том или ином решении, в целях возможности обращения к ним в будущем;
- самовыражение и самоутверждение на основе убеждения в собственных возможностях выбора оптимальных решений.

Мотивы первой и второй групп часто воспринимаются как противоречивые, взаимоисключающие друг друга по той причине, что одни

из них якобы сугубо объективные, а другие — субъективные. В действительности такое мнение ошибочно. Во-первых, мотивы обеих групп неизбежно являются смешанными, в одной группе они объективно-субъективные, а в другой — субъективно-объективные. Во-вторых, что еще более важно, субъективные и объективные мотивы принятия управленческих решений вовсе не обязательно противоречат друг другу, а могут даже совпадать в случае, когда интересы решения проблемы и личные, индивидуальные интересы лица, принимающего решение, адекватны.

Последнее, например, имеет место в ситуациях, когда индивидуальные проблемы управленцев, руководителей представляют часть общих проблем, по которым эти лица уполномочены принимать решения. В частности, лицо, принимающее решение об улучшении водоснабжения домов в регионе собственного проживания, руководствуется, очевидно, и общественными, и личными интересами. То же самое относится, скажем, к дорогам, а в более широком аспекте — к системе обслуживания населения.

Специфические мотивы принятия решений, относимые к третьей группе, заслуживают быть названными *мотивами торможения решений*. Имеются в виду ситуации, когда лица, уполномоченные принимать решения, затягивают процедуру выбора, обсуждения, обоснования, окончательного принятия и осуществления решения. К причинам подобного поведения следует отнести:

- 1) опасение полномочных лиц, что вследствие остроты и сложности проблемы непринятие решения таит в себе меньше угроз, чем принятие заведомо рискованного;
- 2) неведение в отношении реального способа решения проблемы, обусловленное отсутствием ресурсного потенциала, информации, знаний, опыта;
- 3) нежелание принимать на себя ответственность, стремление переложить решение и ответственность за его принятие на других лиц;
- 4) пассивность, инертность.

Было бы, однако, неправомерным считать, что длительность непринятия решений, продолжительные сроки их подготовки обусловлены только субъективно-психологическими мотивами, индивидуально-групповыми интересами лиц и органов, призванных вырабатывать и принимать управленческие решения. Нередки ситуации, в которых затянутость процесса формирования управленческих решений имеет объективные основания, оправдывается рядом причин.

Затягивание намеченных к принятию решений следует считать естественным в следующих случаях.

1. Обнаружение в ходе подготовки решения реальной возможности устранения проблемы без выработки, принятия, осуществления специального решения, на основе традиционных форм и методов повседневно применяемого текущего, оперативного управления, регулирования

ния. В принятии решений нет особой нужды также применительно к самоугасающим проблемам, обладающим выраженной тенденцией к саморассасыванию и саморазрешению, а также в случае, когда проблема устраняется другими принятыми или принимаемыми решениями.

2. Выявление маломасштабности проблемы, возможности разрешить ее на более низких уровнях управления, в связи с чем лицам, уполномоченным принимать решения, целесообразно делегировать полномочия принятия решений на соответствующие уровни, другим лицам, включая и своих подчиненных.

3. Установление в процессе анализа проблемной ситуации и выработки альтернатив факта выраженной непрофильности проблемы для лиц и органов, приступивших к подготовке решения. В этом случае следует поднять вопрос о передаче полномочий подготовки и принятия решений другим органам и лицам, более тесно связанным с данной проблемой, призванным заниматься подобного рода задачами.

4. Выявление на стадии анализа состояния проблемы и возможности путей ее решения, недостаточности властных полномочий, административного ресурса, экономических ресурсов, которыми располагают лица и органы, уполномоченные вырабатывать и принимать решения, чтобы справиться с проблемой. В таких условиях надо либо получить дополнительные властные полномочия и недостающие ресурсы, либо ходатайствовать о передаче функций принятия решений на более высокие уровни управления.

5. Выявление необходимости значительного повышения качества и эффективности подготавливаемого управленческого решения, расширения круга анализируемых вариантов (альтернатив), обнаружение принципиально новых возможностей решения поставленной задачи, позволяющих повысить эффективность или уменьшить расходы, решить проблему в более короткие сроки.

6. Заключение лиц, ответственных за подготовку и принятие решения, и специалистов, участвующих в его выработке, о наличии объективной необходимости существенного изменения целевой установки решения в свете возникшего в результате анализа более углубленного восприятия, понимания самой решаемой проблемы и ее места в ряду других проблем. Смена целевой установки требует полного обновления цикла выработки и принятия управленческого решения или, по крайней мере, проведения дополнительных итераций в рамках общей процедурно-технологической схемы.

Продолжим рассмотрение и анализ факторов, оказывающих воздействие на психологию, мотивы и предпочтения лиц, принимающих управленческие решения или активно задействованных в процессах их подготовки, выработки, принятия.

К числу таких факторов следует отнести продолжительность *намеченного, предусмотренного, обусловленного периода выработки и принятия решений*. Наука управления не создала пока обоснованных нор-

мативов времени, необходимых для подготовки разных решений на различных уровнях управления. Чаще всего длительность периода устанавливается волевым образом, эмпирически, в ряде случаев календарный срок принятия решений обусловлен их сутью, смыслом (принятие бюджетов, планов, оплата работ, заказов, выплата вознаграждений, пособий, предоставление отпуска, выход на пенсию, стационарное обучение, проведение сезонных мероприятий, обеспечение ограниченными ресурсами и др.), а также возникающими ситуациями, прежде всего, чрезвычайными.

Продолжительный период подготовки решения психологически располагает к поиску и анализу многих вариантов в стремлении отыскать лучший. Впрочем, большой запас времени расхолаживает лиц, не обладающих высоким уровнем внутренней организованности и ответственности, что весьма характерно российской традиции управления, ведения дел. В таких условиях решения принимаются в последний момент, а то и с запозданием, и об их высоком качестве говорить вряд ли приходится.

Короткий период времени, отведенный для выработки и принятия решений, поневоле приводит к свертыванию прогнозно-аналитических стадий и выбора вариантов, компенсируемого принятием известных, типовых, проверенных опытом для данной ситуации или в известной мере случайных, первых пришедших на ум решений. Консервативные по своей психологии лица предпочитают принимать проверенные решения даже в условиях наличия достаточного времени для поиска иных вариантов, стремясь минимизировать риск необычных, новаторских, инновационных решений. При этом не учитывается, что прошлые ситуации не воспроизводятся в реальной жизни полностью и потому слепое следование опыту — не вполне надежный метод.

Отметим, что вне зависимости от располагаемого времени для подготовки и принятия управленческого решения лицам и органам, ответственным за принятие решений, приходится искать компромисс между противоречивыми стремлениями отыскать альтернативы, обеспечивающие высокий эффект и низкий риск.

К числу факторов психологической природы, оказывающих заметное влияние на принятие управленческих решений, относится *продолжительность периода времени, на который вырабатывается решение*, в особенности, это касается долгосрочных решений, рассчитанных на реализацию в течение ряда лет. Если говорить точнее, то имеется в виду не сам срок исполнения принятого решения, а его сравнение с потенциально предвидимым периодом, в течение которого к лицу или лицам, принявшим данное решение, могут быть предъявлены претензии по поводу качества, совершенства, легитимности решения.

Естественно, что любые лица и органы, принимающие управленческие решения, склонны опасаться ответственности перед теми, кто поручил выработать и реализовать решение, и теми, на кого это ре-

шение распространило свое действие. Неудачное, неоправданное решение, не обеспечившее достижение намеченного результата, вызвавшее непредусмотренные и неблокированные экономические, социальные, политические, морально-этические последствия, способные обернуться неприятностями для лиц, принимавших такие решения, если факт их причастности будет своевременно обнаружен и доказан. Соответственно, чем длительнее срок реализации решения в сравнении со сроком предполагаемого пребывания лица, принимающего решение, в должности, порождающей ответственность, тем ниже ее риск.

Управляющие, избранные или назначенные на определенный срок, не очень беспокоятся о последствиях решений, результаты которых проявятся после этого срока, если только нет реальных шансов продлить время своего пребывания в занимаемой должности, сохранения полномочий сверх намеченного срока. Частично поэтому крупными лидерами принимаются «смелые» планы, программы, проекты, даются обещания на длительную перспективу, выходящие за пределы возможностей последующего контроля их выполнимости и возложения ответственности на лиц, принявших беспочвенные решения. Через большой отрезок времени, кроме того, будет трудно установить, кто именно принимал решение и каким оно было, как повлияли на исполнение решения последовавшие после него действия и другие решения.

Понятно, что такие факторы как риск неуспеха выработанного решения вследствие его авантюрного характера и риск несения ответственности за принятие необоснованного, необъективного решения зависят не только от времени, сроков принятия и действия решений. В значительной степени надежность и эффективность решений зависят от морально-психологических качеств руководителя, его кодекса чести, чувства ответственности.

На психологию выработки и принятия управленческих решений заметно влияет *зона их намечаемого действия*, в определенной мере характеризующая масштабность решения. С позиций разных психологических аспектов, проявляющихся в процессах, процедурах, методах организации, способах обоснования и принятия управленческих решений разного уровня, представляется целесообразным выделить следующие виды решений, характеризующихся прежде всего областью, зоной действия:

- 1) метарешения глобального уровня, в основном многосубъектного, коллегиального характера, принимаемые международными органами, распространяющие свое действие на многие страны и затрагивающие мировое сообщество в целом или в его значительной части (запрещение производства и применения ядерного, химического оружия, борьба с терроризмом, наркоманией, установление правил всемирной торговли и т.п.);
- 2) стратегические макроэкономические решения в масштабах страны (законы и кодексы законов, указы, бюджеты, планы, про-

граммы, постановления и др.), распространяющие действие на всю экономику, государственный сектор, отдельные сферы, отрасли, регионы, население страны, участников общегосударственных планов и программ;

- 3) отраслевые, региональные, функциональные решения в форме законодательно-нормативных актов, программ, планов, бюджетов, оказывающих воздействие на значительную часть населения, экономику отдельных отраслей и регионов, корпорации, компании, предприятия, предпринимательские структуры, общественные организации;
- 4) внутренние корпоративные решения, зону непосредственного действия которых составляют работники корпорации и объекты, находящиеся в ведении руководителей корпораций, организаций;
- 5) решения в масштабах социальных групп, принимаемые всей группой или ее лидерами, распространяющие действие на всех или отдельных участников группы.

Приводимая структуризация видов решений по критерию зоны распространения их действия носит довольно укрупненный характер и допускает дальнейшую детализацию, способствующую выявлению психологических особенностей и факторов, влияющих на принятие рассматриваемых решений. Но и в рамках представленного разделения по уровням удастся выявить повсеместно наблюдаемые в практике принятия решений признаки, характеризующие психологические подходы к процессу выработки и принятия управленческих решений.

Лица и органы, уполномоченные мировым сообществом принимать *решения международного масштаба*, касающиеся ряда стран и народов мира, в общем случае психологически предрасположены выработать, предлагать и вводить в действие компромиссные, согласованные политические, экономические, социальные решения. Такие решения в той или иной степени устраивают всех или большинство участников управленческого акта. Этому способствует характерный для международных органов, иногда явно выраженный, а иногда и показной либерально-демократический стиль руководства.

При этом проявляются и отклонения в виде принятия решений в интересах стран, занимающих особо видное положение в мировой иерархии или сгруппировавшихся в политические блоки. Сказываются и ведомственные интересы международных органов.

Особое место в ряду психологически мотивированных решений занимают нелегитимные с позиций международного права решения отдельных стран, а еще чаще — политических, националистических, религиозных, террористических группировок, преследующих собственные, чаще всего экономические, интересы под видом защиты прав, свобод, справедливости якобы обиженных народов, религиозных конфессий, социальных групп.

В психологической мотивации лиц, принимающих глобальные решения международного масштаба (впрочем, как и в решениях более низкого уровня), проявляется и фактор учета интересов тех, на кого ориентированы решения, т.е. участников процессов исполнения решений и людей, которые будут пользоваться результатами и пожинать плоды принятия решений, как сладкие, так и горькие. Но есть основания полагать, что принимающие решения, как правило, озабочены реакцией на них в основном в той мере, в какой эта реакция способна сказаться на положении и судьбах самих лиц, ответственных за принятие решений.

В принятии *стратегических макроэкономических решений*, прерогативой которого обладает первое лицо страны наряду с высшими законодательными, исполнительными, судебными органами, проявляется действие следующих психологических факторов:

- индивидуальные психологические установки, мотивы, предпочтения, интересы лиц, уполномоченных принимать решения или оказывать влияние на процесс их выработки;
- стремление находить консенсус и избегать противоречий с другими значимыми лицами, органами, причастными к формированию решений, вовлеченными в процесс формирования;
- предпочтение решений, обладающих популярностью у широкого круга людей, находящихся в зоне распространения действия решений или склонных реагировать на их принятие;
- минимизация риска скоротечного провала намеченной программы действий, ответственность за который может быть возложена на принимавших программу;
- страх ответственности, способной наступить вследствие неприятия или несвоевременного принятия решения, повлекшего за собой крайнее обострение нерешенной проблемы;
- возможное воздействие решения на будущую судьбу лица или органа управления, на реакцию избирателей, влиятельных лиц и кругов, средств массовой информации, на общественное мнение.

Психологические факторы, сказывающиеся на принятии макроэкономических управленческих решений, проявляют свое действие и на мезоуровне, в масштабе отраслей экономики, крупных регионов. Но по мере снижения стратегической значимости, влияния решений этого уровня на судьбы государства и народа лица и органы, готовые и принимающие их, склонны принимать более смелые решения, менее опасаться риска неблагоприятных последствий, тяготеть к амбициозным проектам, способным обеспечить карьерный рост или, по крайней мере, сохранение своего положения как лидеров, руководителей. В управленческих действиях руководителей среднего уровня и органов управления проявляется больше уверенности, так как не столь сильно, как на высшем уровне, влияют политическая и экономическая неопределенность, международные события.

В то же время законодательно-нормативные акты, бюджеты, планы, программы, оперативные управленческие решения отраслевого и регионального уровней формируются на основе управленческих актов макроэкономического уровня, не должны противоречить им. В связи с этим зачастую зарождаются и наличествуют психологические установки руководителей среднего звена на воспроизведение в меньшем масштабе или продление на нижестоящий уровень макроэкономических решений высшего уровня с учетом региональной и отраслевой специфики при одновременном выраженном стремлении получить предпочтения, выгоды, преимущества для своих отраслей и регионов. В России такие тенденции проявляются при формировании межбюджетных отношений между федеральным и регионально-муниципальными уровнями, разделении между ними прав и полномочий собственности на государственное имущество.

Психологическую окраску управленческим решениям руководителей министерств и ведомств, крупных регионов придают также их индивидуально-психологические качества, такие как решительность, склонность к независимым суждениям и действиям, либо, наоборот, следование указаниям и советам сверху, воле высшего руководства, всемерное желание не вызывать недовольства высших властей, признанных харизматических государственных лидеров.

**Корпоративные решения**, принимаемые на уровне самых разных организаций: государственных, частных, смешанных, общественных, производственных, социальных, предпринимательских, относятся к числу самых распространенных, выступая в форме планов, проектов, программ, контрактов, договоров, соглашений, заказов, положений, приказов, распоряжений, инструкций, указаний, рекомендаций, регламентов. Большинство таких решений иницируется и принимается руководством организаций с определенной степенью участия исполнителей и лиц, задействованных в реализации решений и использовании их результатов.

Наличие ощутимо высокого уровня самостоятельности, независимости большинства негосударственных организаций позволяет их руководителям формировать собственные управленческие акты в диапазоне обширного спектра альтернатив, оставаясь в рамках закона, соблюдения запретов и ограничений, учета ресурсных возможностей. На психологию принятия микроэкономических решений существенно влияет то обстоятельство, что выбор образа действий определяет судьбу самой организации, а тем самым непосредственно затрагивает интересы лиц, принимающих решения, как хозяев, акционеров, менеджеров, работников. Это могут быть и личные, и групповые, и коллективные интересы, касающиеся различного рода выгод и в то же время рисков, угроз, опасностей.

Психология выработки и принятия управленческих решений на уровне предприятий, компаний, фирм, организаций сферы услуг зависит от ряда факторов.

1. Степень участия лиц, принимающих решения, во владении и распоряжении собственностью, имуществом организации (полновластный единоличный собственник, обладатель основной доли капитала — контрольный пакет, мажоритарный акционер, миноритарный акционер, не обладающий правами собственности). Как правило, чем большей полнотой прав собственности обладает субъект принятия управленческих решений, тем больше он заботится по поводу экономической эффективности намечаемых действий для организации при ограниченном риске.

2. Полномочия управления организацией, которыми обладает лицо, принимающее решение (председатель совета директоров, генеральный директор, исполнительный директор, топ-менеджер, менеджер). Чем выше занимаемая управленческая должность и круг полномочий, тем в большей мере творцы решений заботятся об их влиянии на собственный престиж, карьеру, устойчивость своего положения как руководителя.

3. Величина и характер личных и групповых выгод (в виде денежных доходов, материальных и духовных благ, укрепления своего положения в организации, получения преимуществ перед внутренними и внешними конкурентами), которые способны принести принимаемые решения иницировавшему его лицу.

4. Стремление к всемерному снижению ожидаемых неприятностей, способных возникнуть для лица, принимающего решение, в случае выбора им соответствующего варианта. Как правило, осторожные решения на уровне организации получают предпочтение перед потенциально более эффективными, но таящими угрозы для лиц, принимающих решения.

5. Выведение на первый план таких критериев предпочтительности вариантов действий, как рост прибыли, стоимости (имущественного комплекса, бизнеса в целом), масштабов организации, ее финансовых активов в стране и за рубежом, включая их скрытые формы.

Что касается психологии выработки, обоснования, принятия *групповых решений* в масштабах малых (семья, родственники, небольшой производственный коллектив, соседи по дому, люди, имеющие сходные увлечения и др.) и больших (классы, нации, религиозные концессии, политические партии, общественные движения и др.) социальных групп, то приходится отмечать существенную зависимость механизмов формирования решений от вида группы, способов ее организации, наличия сильных, волевых лидеров, характера объединяющих группу интересов, идей. Вопрос о психологических факторах, обуславливающих процессы принятия решений социальными группами, требует специального изучения. Можно лишь заведомо утверждать, что психологическая предрасположенность к действиям на основе собственных целевых установок, интересов, мотивов в наибольшей степени присуща именно социальным группам.

Во всех рассмотренных выше ситуациях, отличающихся зоной действия решений, психология поведения лиц, принимающих решения, зависит от того, в какой мере последние распространяют свое действие на подчиненных и не подчиненных, относительно независимых людей. Руководители гораздо смелее и увереннее действуют в условиях, когда исполнение утверждаемых ими планов, приказов, программ, команд, установок, а также стимулы и вознаграждения распространяются на круг подчиненных лиц, не склонных к критическому анализу и противодействию. При выработке решений, участники и исполнители которых обладают независимостью, руководителям приходится быть более осторожными, действовать методом убеждений, учитывать интересы других лиц, согласовывать свои действия с ними.

К числу значимых психологических факторов, влияющих на формирование и выбор предпочтительных альтернатив управленческих действий, следует отнести *мнение аналитиков, консультантов, признанных авторитетов в данной области*. Даже самые волевые, авторитарные руководители склонны прислушиваться к мнению собственных и привлекаемых со стороны экспертов. В особенности это положение распространяется на ситуации, виды решений, в отношении которых управляющие не обладают опытом и достаточным уровнем компетентности. Степень психологического влияния экспертов, консультантов на принимаемые руководителями управленческие решения может оказаться столь высокой, что решения становятся коллегиальными. Наиболее часто наблюдаются случаи, когда психологическая убежденность и предрасположенность лиц, уполномоченных принимать решения, к определенным вариантам таких решений формируется под воздействием заместителей руководителя, помощников, советников. Так что и психологические установки этих лиц сказываются на волеизъявлении руководителей.

Правомерно говорить о наличии *спектра психологически обусловленных подходов* к процедурам формирования, анализа альтернативных вариантов управленческих решений и выбора предпочтительного из их совокупности.

Во-первых, лицам, занятым выработкой и принятием решений, приходится, как упоминалось выше, задумываться над количеством рассматриваемых альтернатив. Чем их больше, тем выше вероятность отыскать лучшую путем сравнения с остальными, но выше и цена поиска, измеряемая затраченным временем и другими расходуемыми ресурсами. Руководители, психологически ориентированные на ускоренный, упрощенный поиск решения, тяготеют к анализу и сравнению небольшого числа вариантов, тогда как настроенные на отыскание самого рационального, а лучше — оптимального варианта, стремятся всемерно расширить спектр изучаемых возможностей.

Во-вторых, к числу психологических относится и проблема критерия предпочтительности или группы критериев, используемых в

качестве признаков лучшего варианта. Лица, принимающие решения, и их советники в зависимости от своих представлений о ценности, значимости, преимуществе разных вариантов способны отдавать предпочтение политическим, экономическим, финансовым, социальным, экологическим результатам и различным их сочетаниям.

При этом встает проблема несоответствия или даже противоречивости критериев предпочтительности на разных уровнях управления. Встречающиеся в книгах по экономике и управлению зарубежных авторов утверждения типа «то, что выгодно корпорации, должно быть выгодно всей стране» часто не оправдываются, тем более в российской экономике трансформационного периода. Например, стране нужны решения, повышающие ее национальное богатство, валовой продукт, темпы экономического роста, тогда как регионы заинтересованы в валовом региональном продукте и собственном бюджете, отраслям важна прибыль и объемы производства и сбыта отраслевого продукта, компаниям необходимо наращивать свою долю на рынке, повышать доход, прибыль, стоимость компании, семьям нужны денежные доходы, обеспеченность благами, услугами. В чем-то эти критерии сходятся, а в чем-то и расходятся.

Руководители в зависимости от своей принадлежности к определенному уровню управления склонны избирать решения, ориентируясь на критерии данного уровня, но они не вправе, не должны целиком игнорировать критерии других уровней и тем более — народнохозяйственные, выражающие интересы страны и народа в целом.

Еще один психологический аспект, проявляющийся в процессе выбора предпочтительных вариантов, состоит в необходимости сочетания критериев объективной и субъективной природы, что было отмечено ранее. И дело здесь не только в неизбежности индивидуальных оценок важности разных критериев со стороны лиц, принимающих решения, но и в незримом для других, а иногда и видимом, но неосознаваемом введении ими в систему критериев дополнительных признаков, вытекающих из личных и групповых интересов, мотивов, устремлений. В итоге происходит поиск и отбор варианта, несущего выгоду «и другим, и себе тоже» либо даже «себе и другим тоже».

К разряду психологически обусловленных факторов можно отнести наблюдаемое стремление руководителей *репродуцировать, воспроизводить решения* по старым образцам, на основе накопленного опыта, по шаблону. При таком подходе в решения вносятся только неизбежные изменения, обусловленные другой датой принятия акта, местом, составом исполнителей, располагаемыми средствами. Такого рода архаизмы в принятии решений рассчитаны на сохранение устойчивого положения управляемой системы, но редко бывают эффективными в экономическом и социальном смысле, не обладают прогрессивным характером.

Проявлению психологических факторов в процессе выработки и принятия управленческих решений способствует *многоэтапность, итеративность* этого процесса. Окончательное решение вызревает не сразу, оно рождается в итоге сравнений, повторения процедур, возврата к предыдущим процедурам, внесения изменений, уточнений и дополнений, многочисленных согласований и улучшений (исключение составляют разве что решения, принимаемые в чрезвычайных ситуациях). Многоэтапность поиска, выбора, принятия решений приводит к тому, что по ходу их формирования имеет место процесс *многократного принятия промежуточных решений*, последнее из которых становится окончательным, завершающим.

Подобное течение процесса порождает у лиц, ответственных за принятие решений, ложное убеждение в том, что не следует опасаться несовершенства промежуточных решений, так как его можно устранить на последующих этапах. Но обычно оказывается, что на конечном этапе для улучшения решения путем его доработки уже нет ни времени, ни ресурсов, к тому же возрастает связанность, обусловленность последующего решения предыдущими. В итоге руководители, надеющиеся на последующее улучшение подготовленного решения, принимают в основном недоработанные и даже незрелые решения.

В число весьма значимых психологических факторов, которые надлежит принимать во внимание в процессе подготовки и принятия управленческих решений, выделим *ожидаемую реакцию* на него намечаемых участников, исполнителей, подготавливаемого решения, лиц, затрагиваемых действием решения. В совокупности эти факторы могут быть названы *психологией восприятия решения* со стороны всех лиц, которых оно касается тем или иным образом.

С одной стороны, психологическое воздействие управленческих решений на людей выходит за пределы психологии выработки и принятия решений, относится к ее последствиям. С другой стороны, если ожидаемая, предвидимая психологическая реакция на принимаемое решение не будет принята во внимание еще в ходе его выработки, решение может оказаться неудачным, трудно реализуемым, малоэффективным.

Так что уже в ходе подготовки, обоснования и выбора решения необходимо включить в него меры *психологической адаптации* аудитории, затрагиваемой действием решений, к их принятию и реализации, а также возможного приспособления решений к этой аудитории с целью благоприятного их восприятия. К числу таких мер относятся осведомительные, разъяснительные, пропагандистские, рекламные. Одновременно подготовка управленческих решений должна сопровождаться прогнозно-аналитическими исследованиями, направленными на выявление отношения людей к намечаемым решениям и придание им качеств, способствующих лучшему их восприятию.

### 3.5. Выработка и принятие коллегиальных управленческих решений

В предыдущем изложении упоминалось, что наряду с индивидуальными в управлении широко распространены коллегиальные решения, принимаемые узкой группой лиц, образующих ядро органа управления, и коллективные, представляющие продукт общего волеизъявления значительной массы людей, коллективов, социальных групп, населения, народа.

Распространение коллегиальных и коллективных решений отражает общий курс на демократизацию управления и в то же время характеризует смещение стилей управления в сторону от авторитарного к либерально-демократическому. В психологическом аспекте тяготение руководителей к приданию решениям группового характера в узком и широком смысле слова ассоциируется со стремлением к подкреплению решений мнением и авторитетом не только самого руководителя, но и других лиц, обладающих влиянием.

Благодаря групповому, коллективному принятию управленческих решений руководители получают возможность обогатить и насытить функцию индивидуального администрирования, единоличного лидерства элементами *управленческого сотрудничества*, что в принципе повышает качество управления вследствие внесения в него большего разнообразия. Но одновременно возникает размытость ответственности, решение становится продуктом совмещения зачастую противоречивых подходов, итогом взаимных уступок, что лишает его целостности.

Как в организационном, процедурно-содержательном, так и в психологическом аспектах на формировании коллегиальных решений сказывается роль *лидера группы*, вовлеченной и участвующей в подготовке, обсуждении, отборе, окончательном принятии решения. Чаще всего функции лидера выполняет руководитель организации, ответственный за решение возникшей проблемы, либо уполномоченный принимать решение. Но не исключена ситуация, когда создается рабочая группа, призванная разрабатывать программу выхода из сложившегося положения, возглавляемая функциональным лидером, назначаемым руководителем организации или избираемым самой группой из своего состава. Лидерство руководителя организации, ответственного лица ограничивается в этом случае процедурами окончательного принятия управленческого решения.

Но в любом случае руководитель организации как главное лицо, ответственное за выход из складывающейся кризисной ситуации, играет ключевую роль первичного лидера, так как он определяет состав участников группы, ставит цели и задачи, назначает в случае необходимости функционального руководителя группы и в конечном счете принимает решение и отвечает за него. Так что психологический фак-

тор ответственности довлеет над руководителем и не позволяет ему отстраниться, уйти от лидерства. Руководитель понимает, что, доверяя членам коллегии, функциональным лидерам проведение многих процедур подготовки управленческого решения, анализа вариантов, выработки рекомендаций, он сохраняет за собой право произнесения «окончательного слова».

Пожалуй, лишь в ситуациях, когда решение принимается большинством голосов на заседании коллегиального органа управления, а официально высказанное мнение руководителя расходится с этим большинством, возникает коллизия «непричастности» руководителя к принятому решению. Но такое случается весьма редко.

В основном же характер протекания процесса подготовки, анализа, обсуждения, выработки и принятия решения обусловлен прежде всего формой, стилем лидерства в группе, мерой иерархичности, авторитарности в руководстве работой группы.

Сильный, авторитарный, уверенный в себе лидер группы способен подчинять, а при необходимости и подавлять группу, ставить свое мнение выше мнения ее членов или даже большинства. В этих условиях коллегия, группа участников подготовки решения заведомо отталкивается от исходных установок руководителя, ориентируется на его предполагаемую реакцию, выполняет чисто исполнительские, технические функции, в лучшем случае выступая в роли подсказчиков, советчиков. Слепое подчинение, следование воле руководителя приводит к перерождению коллегиального по форме процесса подготовки и принятия решения в индивидуальный.

При *демократическом стиле коллегиальной подготовки управленческих решений* властные отношения в группе органично сочетаются с правом каждого участника иметь собственное мнение, отстаивать его, настаивать на учете своих предложений и рекомендаций. Со своей стороны, лидер заинтересован в придании процессу подлинной коллегиальности, демократического характера, в достижении согласованности своих личных представлений о рациональном решении проблемы с открыто высказываемыми позициями других участников. Демократический стиль формирования управленческих решений не исключает предпочтений самого руководителя при наличии разногласий, но ведущей, базисной является платформа согласованности мнений, выбора вариантов, пользующихся высокой степенью поддержки со стороны всей группы. Демократический подход обеспечивает максимальное использование творческого потенциала группы наряду с сочетанием индивидуальной и групповой психологии выработки решений. Но его практическая реализация затруднена сложными процедурами обсуждения и поиска нелегких компромиссов, вариантов консенсуса, требующих взаимной уступчивости, уважения и признания разных точек зрения.

*Либеральный стиль принятия управленческих решений* свойственен лидерам либерального толка, исходящим из убеждения, что решения должны не навязываться, а проистекать из групповой воли участников. Либеральный лидер, опираясь на свой авторитет руководителя и специалиста, склонен скорее подсказывать, чем навязывать группе предпочтительные варианты решений. Либеральный подход к формированию управленческих решений психологически может быть обусловлен также пассивностью, нерешительностью руководителя, отсутствием у него навыков осуществления самостоятельных, независимых действий, стремлением разделить ответственность с группой или даже переложить на нее риск принятия неудачного решения.

Иногда либерализм лидера, руководителя порождается его растерянностью, возникающей вследствие низкого уровня компетентности, непонимания решаемой проблемы. Подобный либерализм, проявляющийся у лидеров демократического и авторитарного толка, способен носить временный характер, действовать до тех пор, пока лидер спрашивает у компетентных членов группы набор советов-подсказок, позволяющих ему войти в курс дела, понять проблему. Затем лидер примыкает к определенной позиции, выдает ее за свою собственную и начинает отстаивать, переходя от убеждения к побуждению и принуждению.

Не исключено и проявление либерализма в его попустительской форме, когда руководитель избегает своей ведущей роли, перекладывает решение на других и стремится вообще остаться в стороне.

Гибкий лидер обладает способностью видоизменять стиль руководства выработкой коллегиальных управленческих решений в зависимости от характера проблемы, состава группы, сложившихся отношений между лидером и группой, этапа процесса. Несомненно, что психологический тип личности лидера также предопределяет его тяготение к определенному стилю принятия решений.

Коллегиальным решениям в большей мере, чем индивидуальным, свойственны проявление разных подходов, позиций, их противопоставление, борьба мнений, необходимость сближения противоречивых установок, достижения компромиссов между участниками во имя принятия итогового единого общего решения. При выработке коллегиальных решений возможно возникновение разногласий между руководителем и членами группы, между отдельными участниками группы (членами коллегии, экспертами, консультантами, советниками). Подобные разногласия касаются:

- понимания целей и задач решения проблемы;
- спектра вариантов решений, подлежащих рассмотрению группой;
- критериев предпочтительности вариантов;
- преимуществ и недостатков варианта решения, предлагаемого для окончательного принятия;
- сочетания эффективности и риска в избираемом варианте;

- учета индивидуальных и групповых интересов руководителя и членов группы.

Для устранения противоречий и выработки согласованного варианта принимаемого коллегиального решения как руководитель, так и члены группы прибегают к дискуссиям, уговорам, убеждениям, доказательствам своей правоты, ведущим в случае удачи к добровольному компромиссу. В случае невозможности его достижения побеждает мнение более сильных, влиятельных членов группы, прежде всего, руководителя. Формирование внутригрупповых коалиций способствует усиленному продвижению вариантов решений, поддерживаемых такой коалицией, в особенности, если она представительна по численности, значимости членов и близости к руководителю.

*Механизмы достижения компромисса* в процессе выработки управленческих решений чрезвычайно разнообразны, в их арсенал заведомо входят психологические приемы и своего рода психологическая обработка оппонентов со стороны руководителя и членов группы. В число таких приемов входят:

- попытки настоятельного убеждения несогласных, что отстаиваемые ими варианты нерациональны, неэффективны, способны породить ошибочные решения с негативными последствиями;
- проведение длительных, изматывающих обсуждений, сопряженных с психологическими напряжениями такого уровня, что недостаточно стойкие борцы уступают и отказываются от своих предложений в пользу более настойчивых участников;
- использование в ходе дискуссии аргумента в пользу отстаиваемого варианта, согласно которому именно этот вариант наиболее соответствует интересам группы, включая, естественно, руководителя;
- предложение несогласным с предлагаемым вариантом пойти на уступки в обмен на последующие уступки стороны, предлагающей данный вариант;
- апелляция к мнению руководителя группы, вышестоящего руководства, к общественному мнению;
- доводы, в основе которых лежит утверждение, что весь предыдущий опыт подталкивает именно к предлагаемому варианту решения.

Приводимый перечень не исчерпывает набора психологических приемов отстаивания своих предложений, мнений и обеспечения компромиссного характера окончательного, завершающего варианта, приемлемого для всех или для большинства участников выработки коллегиальных управленческих решений.

К числу механизмов смягчения и устранения противоречий, возникающих в процессе подготовки и принятия коллегиальных управленческих решений правомерно причислить *механизм голосования*, в соответствии с которым при отсутствии единого мнения в группе решение принимается большинством голосов, а при равенстве голо-

сов определяющее значение имеет голос руководителя. Формально голосование принадлежит к числу самых демократичных способов принятия управленческих решений, хотя в его представительности, объективном отражении преобладающего мнения членов группы иногда приходится усомниться.

При выработке коллегиальных управленческих решений в относительно небольших группах голосование используется не столь уж и часто, руководители стремятся его избегать, по крайней мере, в явной форме. За какой вариант ратует большинство группы и сам руководитель становится ясным и без прямого голосования.

Действие механизма голосования как способа достижения компромисса в ходе выработки и принятия управленческих решений во многом зависит от характера подготовки и организации голосования, предоставления возможности противодействующим сторонам аргументировать и отстаивать свою позицию перед голосованием, открытости или закрытости голосования. При открытом голосовании больше шансов на успех имеют предложения, выдвигаемые руководителем и другими лидерами группы. Закрытое голосование в рамках коллегиального обсуждения носит негативную окраску скрытности и взаимного недоверия, поэтому применяется в редких случаях (например, в ходе принятия решений о присуждении ученых степеней).

Компромиссность коллегиальных решений достигается также насыщением технологии их принятия *согласовательными процедурами*. При этом имеется в виду не только достижение согласованности в рамках коллегии, группы, вырабатывающей и принимающей решение, но и согласование проекта решения со значимыми органами и лицами, имеющими непосредственное отношение к рассматриваемой проблеме и реализации решения.

Подобного рода согласования проекта намечаемого решения в форме его письменного визирования имеют место в процессах принятия не только коллегиальных, но и весомых индивидуальных решений, затрагивающих интересы широкого круга лиц. В вырожденной форме такое согласование превращается в простой сбор согласовательных подписей. При содержательном согласовании оно сопровождается внесением дополнений, исправлений, изменений, направленных на повышение качества решения, достижение более высокого уровня его комплектности, системности.

Согласовательные процедуры служат, кроме того, действенным средством предотвращения ограниченности подготавливаемых решений зоной действия интересов органов и лиц, готовящих проект решения. Любая согласовательная подпись — это свидетельство того, что в проекте решения учтена его связь с интересами и областью деятельности, представленными лицами, согласовывающими проект. Тем самым согласовательные процедуры зримо и незримо расширяют круг участников выработки решения, повышают представительность самого решения.

На коллегиальные решения накладывает зримый отпечаток *групповая психология* лиц, причастных к выработке и в еще большей мере — к принятию решения. Если при индивидуальном принятии решения руководитель поневоле несет личную ответственность за принятое им управленческое решение, то коллегиальный характер решения неизбежно ведет к распределению ответственности между членами коллегии и, соответственно, к ее размыванию. Этот эффект известен под названием *диффузии ответственности*, обусловленной тем, что ответственность становится общей, коллегиальной, а тем самым ее конкретная индивидуальность смазывается, расплывается, рассредоточивается. В результате ответственность становится обезличенной, следовательно, гораздо менее опасной для отдельного члена группы.

Любопытное следствие этого факта проявляется в превышении уровня риска коллегиальных решений в сравнении с индивидуальными. Коллегия склонна принимать более смелые, рискованные варианты решений, так как предлагающие их лица и поддерживающие члены группы не чувствуют непосредственной угрозы лично для себя в связи с возможным провалом решения в будущем. В теории принятия решений явление сдвига уровня рискованности решения в сторону его повышения в случае, когда принятие решений носит выраженно коллегиальный характер, получило название эффекта Р. Стоунера.

Степень проявления эффекта Р. Стоунера во многом зависит от того, насколько руководитель группы, ее лидер или любое другое персонально ответственное лицо ощущает потенциальную возможность личного привлечения к ответственности. Если такая возможность представляется реальной, то ответственное лицо будет сдерживать порывы ретивых членов группы к принятию авантюрно-рискованных решений с показным высоким эффектом. Так что рискованность коллегиальных решений есть функция иерархии положения и полномочий членов группы. В иерархически организованных группах при наличии ответственного лидера принимаются варианты сдержанных решений с уровнем риска ниже «потолочных» вариантов.

Еще один заметный психологический фактор, действующий в процессе принятия коллегиальных решений, может быть назван *иллюзией групповой неуязвимости*. Так как каждый член группы понимает, что вся группа связана общим принимаемым решением и будет в случае необходимости его отстаивать, то повышается внутренняя уверенность отдельного участника, что вне зависимости от последствий принятого решения ему лично мало что угрожает, так как конкретного виновного не сыщешь.

Вследствие иллюзии неуязвимости, которая на поверку имеет основания считаться не иллюзией, а реальным фактом, группа приобретает склонность принимать внешне эффектные, показательные решения с трудно предвидимыми последствиями или удобные для лидера и членов группы, не требующие от них слишком больших усилий и затрат. Эта тенденция основывается на предположении, что колле-

гиальный характер принятия решения предотвращает угрозу персональной ответственности членов группы за качество, эффективность, последствия самого решения.

Эффект неузвимости облегчает принятие взаимоприемлемого для членов группы варианта решения, но не приводит к совпадению мнений участников выработки и принятия решения относительно рационального варианта, сочетающего лучшие предложения, соответствующие обоснованным представлениям членов группы. Побеждает вариант, на котором настаивают активные участники, предлагаемый лидерами группы, а то и вовсе безальтернативный, кажущийся очевидным, традиционный, бесконфликтный.

В то же время даже в условиях, когда группа не склонна полностью реализовать потенциал большого количества специалистов, широкого спектра суждений, сопоставления разных оценок, коллегиальные решения обладают преимуществом в сравнении с индивидуальными в том отношении, что в них преодолевается узость личностно-индивидуального подхода. Сам факт публичности принятия решения побуждает участников вносить в него личный вклад, подчеркивать свою причастность к вырабатываемому решению. Одновременно публичность мобилизует руководителя, заставляет его быть более объективным и беспристрастным, проявлять творческое участие в поиске лучших альтернатив.

Естественно, что за достигаемое благодаря коллегиальности более высокое качество решений приходится платить увеличением времени, отвлечением заметного количества специалистов, усложнением процедур и организации процесса.

Мера и характер проявления эффектов коллегиальности, т.е. влияния на принятие решений групповой формы их выработки, во многом зависят от количественного состава коллегии и степени его однородности.

В крайне небольших группах, составляющих несколько человек, типична *консолидация группы вокруг лидера*. В таких группах вырабатываются общие установки, диффузия мнений минимизируется и коллегиальная воля мало чем отличается от индивидуальной воли руководителя. Решения, несомненно, обогащаются даже узкой коллегиальностью, но зона вариаций остается узкой, в особенности, если состав группы является гомогенным по образу мышления и степени профессионализма.

В слишком больших и неоднородных по составу группах наблюдаются тенденции к поляризации мнений, подмене конструктивного поиска вариантов приемлемых решений бесконечными дискуссиями. Активные члены группы стремятся выделиться на фоне пассивных. При отсутствии твердой воли руководителя, организатора процесса принятия решения происходит самовыдвижение лидеров, претендующих на роль самого знающего суть проблемы и предлагающего якобы оптимальный вариант ее решения. Возникает явная опасность затя-

гивания и непринятия решения либо спонтанно-взрывного продвижения случайного варианта.

Принято считать, что процесс принятия коллегиальных решений протекает гармонично при составе группы в пять—семь человек, среди которых есть единомышленники.

Отметим, что само разделение решений на сугубо индивидуальные и явно коллегиальные носит в известной мере искусственный характер. Выделим как исключение случаи, когда ответственное лицо вынуждено быстро реагировать на неожиданно возникшую проблему и принимать решение по собственному усмотрению, не советуясь с другими. Во всех остальных случаях даже индивидуальные по форме решения несут на себе отпечаток коллегиальности, имеют групповой характер.

Все дело в том, что в своей самой распространенной предписываемой теорией и наблюдаемой на практике форме принятия управленческого решения руководителем предусматривает его подготовку, обоснование группой экспертов-аналитиков, консультантов, советников. Уже это обстоятельство превращает решение в коллегиальное. Тот факт, что коллективно подготовленное решение принимается единолично руководителем, не лишает его коллегиальной окраски, если руководитель избирает вариант из числа подготовленных группой советников и учитывает их рекомендации.

С другой стороны, коллегиальные по форме и по существу решения, принимаемые группой или от лица группы, неизбежно содержат элементы индивидуальных решений, складываются из них. Во многих ситуациях коллегиальное решение есть индивидуальное, просеянное через сито группового мнения либо получившее от лица группы добро на право именоваться коллегиальным.

По существу, в реальной практике подготовки, обоснования, выработки и принятия управленческих решений под индивидуальными понимают те, в которых преобладает личностное начало, а под коллегиальными — формируемые под определяющим влиянием группового начала. В связи с этим достичь явного различия этих видов управленческих решений не всегда удается.

### 3.6. Особенности формирования коллективных управленческих решений

Определим *коллективное решение* как продукт участия весьма значительного количества людей или принимаемое от лица и имени этих людей выражение их совместной воли. Принципиальное отличие коллективного решения от коллегиального состоит в том, что отдельный участник коллектива выступает не как носитель своего индивидуального мнения и носитель личной воли, не как индивидуум, а как выразитель интересов и мнений обширной совокупности людей, именуемой коллективом.

В широком смысле слова коллектив представляет крупномасштабную социальную группу в виде совокупности людей, объединенных на длительное время наличием общих политических, экономических, социальных, региональных, национальных, религиозных, профессиональных целей и интересов.

К числу наиболее представительных, широко распространенных, значимых социальных групп относятся:

- народ страны, номинально выступающий в качестве главного носителя власти, выразителя общественной воли, коллективного мнения посредством участия в выборах, референдумах, опросах, массовых движениях, демонстрациях, выступлениях в средствах массовой информации;
- население региона, города, поселения, номинально обладающее теми же полномочиями и средствами участия в управлении, что и народ, но в ограниченных территориальных масштабах;
- половозрастные и профессиональные группы (мужчины, женщины, дети, молодежь, студенты, престарелые, пенсионеры, инвалиды, одинокие матери, безработные, шахтеры, предприниматели, государственные служащие, домохозяйки, учителя, врачи, ученые и т.д.), в определенной мере способные к публичному волеизъявлению;
- политические партии и общественные движения, непосредственно обладающие рычагами управления или способные управлять через своих представителей в органах управления;
- религиозные конфессии и общины, обладающие выраженной способностью формировать общественное мнение и влиять на него, в определенной степени управлять поведением людей;
- профессиональные союзы, реализующие функции управления путем организации массовых движений своих членов, забастовок, других форм выражения требований, защиты интересов, протестных реакций, а также посредством участия в органах управления;
- общественные организации, союзы, фонды, движения, объединяющие отдельные группы лиц по интересам, реализующие функции управления посредством разных форм влияния, лоббирования, поддержки желаемых решений, воздействий на общественное мнение, проведения публичных акций, участия в органах управления;
- производственные, трудовые коллективы организаций, учреждений, предприятий, частично вовлекаемые в процессы подготовки и принятия решений в рамках своей организации, непосредственно участвующие в принятии коллективных решений в форме проведения собраний, производственных совещаний, выборов руководящих органов организации, а также оказывающие влияние на процессы управления организацией в виде положительных или отрицательных реакций на принятые управленческие решения.

Рассмотрим более подробно распространенные в России и во всем мире, частично упомянутые выше способы принятия коллективных управленческих решений на разных уровнях системы управления государством, экономикой. Заранее отметим, что коллективными считаются решения, принятые номинально, по форме от имени коллектива: народа, населения, социальных групп, общественных организаций, трудовых коллективов, вне зависимости от того, кто и как реально формировал эти решения.

В ст. 3 Конституции Российской Федерации утверждается, что «высшим непосредственным выражением власти народа являются референдум и свободные выборы». Это, в принципе, обоснованное, вытекающее из демократических принципов утверждение нелегко воплотить в объективную реальность в силу ряда причин.

Понятие «свободные выборы» есть абстракция, отвлеченная от возможностей ее практического воплощения. Правомерно говорить о тайных выборах без явного принуждения, подкупа, подтасовки результатов голосования, искусственного создания выраженных преимуществ определенным кандидатам или группам кандидатов на выборные должности. Это и есть свободные выборы в прикладном толковании. Полной свободы в коллективном выборе не может быть по той простой причине, что претенденты заведомо отличаются способностью быть официально выдвинутыми, масштабами материально-информационной поддержки, предварительной известностью среди избирателей, «раскрученностью» средствами массовой информации. Все эти обстоятельства ограничивают свободный выбор, но такие ограничения приходится считать естественными, неизбежными.

Надо также иметь в виду наличие внутренних психологических ограничений, действующих на выбор избирателя. Они проявляются в виде ограничения свободы выбора укоренившимися традициями, стереотипами, предпочтениями, основанными не на качествах кандидатов, а на жестких установках, вытекающих из сопоставлений и противопоставлений: «свой — чужой», «близкий — далекий», «знакомый — незнакомый», «симпатичный — несимпатичный», «располагающий — нерасполагающий».

Свободные выборы предполагают право участия или неучастия в них и свободу голосовать «против всех», что адекватно протестному голосованию. В итоге внешне свободные выборы способны приводить к своему самовыврождению, простой формальности, а то и к показухе в условиях отсутствия интереса избирателей к выборам как таковым по причинам простого нежелания участвовать в данной форме проявления своей власти или неверия в смысл и результативность подобного участия. В этом свете представляется, что с точки зрения создания народу подлинной возможности проявлять свою власть путем участия в выборах следовало бы скорее говорить о представительных, а не свободных выборах.

Не менее уязвимая сторона выражения коллективной воли в виде предоставления своего голоса в пользу определенного кандидата состоит в том, что подобное участие в управленческих решениях носит выраженный косвенный характер. Ведь решения будет принимать избранный кандидат, а не избравший его коллектив, и вряд ли избранник народа станет особенно интересоваться и учитывать мнение избирателей по поводу данного решения после того, как они его избрали. Конечно, есть предвыборные программы, встречи кандидатов и депутатов с избирателями, отчеты депутатов и даже механизм их досрочного отзыва, но в действительности это слабо действенные меры. Все прекрасно понимают, что миссия избирателя — избирать управленцев, а не управлять. Этот факт оказывает, пожалуй, самое сильное воздействие на психологию граждан, принимающих свое коллективное управленческое решение в форме участия в выборах.

Картина несколько изменяется в зависимости от того, носят ли выборы общенародный, региональный, муниципальный характер или ограничены рамками одной производственной организации. Чем менее масштабны выборы, тем больше выражено у избирателей психологическое предубеждение, что они — непосредственные участники принятия коллективного решения, выразители общей воли. Для такого мнения есть определенные основания, но по большому счету упомянутые выше факторы, эффекты, приводящие к слабой представительности избирательного процесса, в котором участвует множество людей, действуют и в рамках ограниченных множеств.

Пассивность и безразличие людей усугубляются по мере того, как властные структуры, обслуживаемые высокооплачиваемыми политехнологами, средствами массовой информации, овладевают новыми и новыми методами манипулирования общественным мнением, массового оболванивания, прикрытого личиной либерализма и демократизации.

Но это не значит, что выборные механизмы исчерпали себя, стали вообще бездейственными и не оказывают никакого влияния на органы власти управления и управленцев. Такое мнение ошибочно. Как бы ни настраивались извне избирательные процессы, их итоговый результат может оказаться непредсказуемым. Уже само это обстоятельство заставляет кандидатов, будущих депутатов или другого рода избранников, организаторов выборных мероприятий относиться с определенным пиететом к избирателям, реагировать на их настроение и в чем-то даже угождать их вкусам, запросам, интересам.

Еще одна опасность для стремящихся получить власть от лица избирателей заключается в том, что выборы могут вообще не состояться вследствие неявки избирателей или, что того хуже, массового голосования против всех кандидатов. Во избежание полной деградации и вырождения избирательных институтов или их превращения в формальную видимость демократии, характерную для диктаторских

режимов, властям приходится идти на допущение определенной, дозируемой доли относительно свободного избирательного волеизъявления. Благодаря этому правомерно утверждать, что выборы как форма демократического управления позволяют рядовым людям пусть косвенно, пусть в ограниченной мере быть участниками принятия коллективных решений.

Сходная картина наблюдается в отношении *референдумов*. Референдумы отличаются от выборов тем, что их участники голосуют не за кандидатов, призванных в случае их избрания выражать в своих решениях коллективную волю избирателей. В референдуме участие народа, коллектива в управлении носит более непосредственный характер, так как участники избирают желаемый им вид решения, отвергая другие виды. Так что формально люди голосуют за то или иное управленческое решение, а не за управленцев, призванных его воплощать. Но и здесь есть множество препятствий, которые ослабляют значение референдумов как действенных институтов и инструментов принятия коллективных управленческих решений. Эти препятствия таковы:

- референдумы слишком сложны в организационном плане, требуют затрат большого количества времени и средств на их подготовку, в связи с чем они применимы в исключительных случаях, лишь при необходимости принятия стратегических решений глобального характера и значения;
- выбор стратегических предпочтений требует наличия стратегического, макроэкономического мышления, знания и понимания природы глобальных экономических и социальных процессов, что редко присуще рядовому гражданину, участвующему в референдуме. Человек психологически предрасположен проецировать стратегические решения на свои собственные тактические интересы, в связи с чем объективность высказанного им суждения о предпочтительных глобально-стратегических управленческих решениях сомнительна;
- как свидетельствует опыт, итоги референдума во многом зависят от количества, изложения, постановки вопросов в опросном листе. Умелые составители вопросов способны придать им форму, заранее располагающую к положительному или отрицательному ответу.

Гораздо более гибкий и динамичный способ вовлечения широких масс в процессы подготовки, выработки управленческих решений — *изучение общественного мнения* путем разнообразных форм опроса. Результаты анализа общественного мнения в случае их представительности, определяемой количеством и составом опрошенных, позволяют оперативно выявить преобладающее в народе или его части мнение по поводу важных событий, проблем и связанных с ними лиц. Коллективные суждения, выявленные на основе массового опроса, принимаются во внимание политическими деятелями, управленца-

ми, влияют на их решения. Так что службы изучения общественного мнения отражают в некоторой степени мнения многих людей. И государственные, и негосударственные службы прокладывают массам косвенный путь к участию в управлении и укреплению коллективного начала в принятии крупных, общественно значимых управленческих решений.

Эффективность этой формы выработки коллективных управленческих решений существенно зависит от представительности результатов опроса населения и реакции лиц, уполномоченных принимать решения, на общественное мнение, выявленное в ходе опроса. И та, и другая сторона проблемы несет на себе отпечаток психологических факторов.

Службы, организации и лица, изучающие общественное мнение, склонны к опросу легко доступных групп, становящихся своего рода опросной клиентурой. Если участники опроса сами, по своей инициативе звонят по телефону или заполняют опросные листы, то группа опрашиваемых поневоле сужается до любителей активно выражать собственное и к тому же определенное мнение, что снижает степень представительности результатов опроса. Так же, как и в условиях референдума, а то еще и в большей степени инициаторы изучения общественного мнения способны тонко настраивать его выразителей на желаемый лад. Об этом свидетельствуют наблюдаемые противоречия в оценках общественной реакции, ответов на один и тот же вопрос со стороны разных служб.

В отличие от выборов и референдумов, узаконенных как способы реализации народом, людьми своих прав на участие в формировании коллективных решений, общественное мнение, установленное путем опросов, вообще не относится к категории управленческих решений. Реакция лиц, уполномоченных принимать решения, на общественное мнение, выявленное путем опроса, первоначально проявляется как психологическая. Они оценивают итоги опроса с позиций соответствия собственным взглядам и интересам. Благоприятная реакция рассматривается как выгодная, укрепляющая положение, а неблагоприятная — как заставляющая задуматься.

Только устойчиво негативное общественное мнение обширного круга людей, воспринимаемое как общественное недовольство, способно заставить управленца, руководителя изменить ранее принятые решения или принять новые решения, отражающие пожелания, выявленные при опросе населения. Иногда руководители и органы власти не склонны делать ни то, ни другое, но принимают срочные меры влияния на умы и настроения людей в виде агитационно-пропагандистской, психологической обработки с целью убедить думать иначе. Не исключаются и воздействие на институты и службы изучения общественного мнения, обвинение их в необъективности, применение административно-карательных мер по стороны государственных органов.

Из общей совокупности коллективных управленческих решений, масштабных по количеству вовлеченных в их формирование людей,

следует выделить менее масштабные по охвату участников решения, принимаемые на имеющих официальный статус съездах, конференциях, собраниях и т.п. Такие решения принимаются представленными на собраниях производственными коллективами либо от лица разнообразных социальных групп делегированными участниками съездов, конференций, совещаний. Зачастую принимаемые таким образом решения носят чисто рекомендательный характер, выражают мнение, а не решение и тем самым могут быть отнесены к управленческим решениям с некоторой степенью условности.

В то же время многие из этих решений приобретают юридическую силу в рамках коллектива, общественной организации, представленной на данном форуме. Кроме того, представительные конференции, собрания вырабатывают решения в форме коллективных требований, настоятельных советов, адресованных непосредственно определенным органам управления.

В зависимости от масштабности, представительности, общественной значимости и звучания собрания его решения обладают способностью влиять на лиц, принимающих собственно управленческие решения или инициировать изменение принятых ими и подготовку новых решений. Решения съездов и конференций крупных политических партий, представленных в парламентах, других выборных органах, обладают высокими шансами на последующую реализацию в виде управленческих решений, если только они не носят чисто пропагандистского характера.

В психологическом аспекте рассматриваемые решения могут быть отнесены к групповым, коллегиальным, несмотря на то, что по количеству участников и представляемых ими людей собрания, конференции, съезды носят коллективный, массовый характер. Все дело в том, что проекты решений этих форумов заранее готовятся узкой группой руководителей, инициаторов или так называемых президиумов, специально созданной комиссией. В ходе публичного обсуждения проектов решений в них в лучшем случае вносятся мелкие дополнения и изменения. Даже если имеет место выраженная борьба мнений вокруг решения, то, по сути, сражаются группы, выражающие интересы разных частей коллектива, представляющие на рассмотрение собрания опять-таки групповые решения.

С позиций технологии выработки и принятия коллективных решений необходимо выделить *стихийные собрания, сборы, сходки, митинги*, возникающие как выражение протеста (в редких случаях — восторга) по поводу определенных событий, включая принятые, неугодные собравшимся управленческие решения. Подобные, часто нелегитимные сборища, выражают в большей мере эмоции социальных групп маргинальной ориентации, чем конструктивные предложения о принятии объективно необходимых, социально значимых управленческих решений. Вместе с тем они способны принимать легитимную форму и оказывать влияние на принимаемые решения.

Рассмотрим далее типичные способы организации подготовки и принятия коллективных, массовых управленческих решений. В случаях, когда такие решения предусмотрены законодательно и должны осуществляться через определенные периоды или в определенное время, функции организации подготовки и принятия коллективных решений принимает на себя государство в лице специально уполномоченных органов. Примером служит создание избирательных комиссий, специальных органов по проведению референдумов, постоянно действующих центров изучения общественного мнения. Такие органы проводят необходимые организационные мероприятия и одновременно призваны следить за соблюдением установленных правил и норм проведения процесса формирования, принятия коллективных решений.

Предполагается, что эти органы независимы и настроены на обеспечение законности, представительности вырабатываемых коллективных решений. В действительности, будучи в большей мере органами государства, чем народа, получая от государства средства на свое содержание, государственные организаторы формирования коллективных управленческих решений психологически, с позиций своих интересов склонны направлять процесс таким образом, как это выгодно и желательно государственным органам управления и возглавляющим их лицам. Подобное явление наблюдается в явно выраженной форме, если коллективные решения приобретают судьбоносный характер, способны кардинально повлиять на государственный аппарат и носителей государственной власти.

Наряду с государственными органами в организации формирования коллективных управленческих решений принимают участие профсоюзы, органы, создаваемые институтами гражданского общества, общественными организациями. Это наблюдательные комиссии, комитеты, штабы и даже представители международных организаций, направляемые для наблюдения и контроля за ходом выборов, референдумов, других форм подготовки и принятия коллективных управленческих решений. По идее, именно такие органы призваны подкреплять и обеспечивать возможность выработки независимых от входящих факторов коллективных управленческих решений, выражающих подлинную волю коллективов.

Но и указанные, формально независимые органы и лица находятся под влиянием собственных психологических установок, мотивов действий, предпочтений, интересов. Иногда они создаются и действуют во имя социальных групп, организаций, личностей, в пользу которых стремятся направить коллективные управленческие решения, ориентируя их тем самым и в свою пользу.

Довольно часто в условиях, когда управленческие решения вырабатывают и принимают производственные или другие не слишком масштабные коллективы, организацию процессов подготовки коллективных решений принимают на себя официально избираемые президиумы собраний, комиссии, рабочие группы, признанные лидеры,

инициативные группы. Это временные руководящие группы, организующая функция которых практически всегда сочетается с наличием психологических интересов, установок, ориентиров на принятие заранее выработанных управленческих решений нужной для группы направленности. При этом руководящая, организующая группа способна не забывать об интересах коллектива и о принятии коллективного решения, выражающего волю масс, но приоритетом все же пользуется отражение в коллективном решении групповых интересов.

Многолетняя практика выработки и принятия коллективных решений, сопровождаемая стремлением влиять на них, выработала самые разнообразные способы и механизмы воздействия на коллективные управленческие решения со стороны самых различных организаций, органов, служб, лиц. Строго говоря, с позиций обеспечения возможности принятия независимых, ненавязанных коллективных решений, выражающих подлинную собственную волю и интересы коллектива, следовало бы минимизировать внешнее вмешательство в процесс формирования решений.

Но этому препятствуют веские причины.

Во-первых, крупные коллективы, массы, население, народ не обладают требуемым уровнем самоорганизации, позволяющей осуществить самонастройку, саморегулирование сложного, нуждающегося в координации процесса подготовки, анализа, выбора, принятия решения. По этой причине внешняя организация этого процесса представляется неизбежной.

Во-вторых, формирование коллективного решения, пущенное на самотек, грозит выродиться в анархию, необузданное внутреннее противоборство, сопровождаемое появлением в коллективе демагогов, «паханов», претендующих на право быть единственными выразителями воли и чаяния всего коллектива.

В-третьих, уровень сознания, понимания, знаний и представлений большинства людей, входящих в крупный коллектив, заведомо недостаточен для формирования квалифицированных, не противоречащих нормам права, научно обоснованных, эффективных решений. Как минимум, необходимо привлечение внешних консультантов, помощников и советников.

Наличие и неустранимость указанных причин приводит к возникновению скрытых и явных возможностей воздействия на процессы и результаты коллективных решений под благовидным предлогом помочь народу, людям, социальным группам, коллективам свободно выразить свою всеобщую волю, принять независимые решения. Рассмотрим основные, типичные способы, каналы внешнего вмешательства в принятие коллективных решений, образующие в своих сочетаниях механизмы воздействия.

**Механизм непосредственного государственного влияния** заключается в том, что влиятельные государственные органы и лица в своих выступлениях, заявлениях, комментариях подчеркивают коллективные решения, ожидаемые ими как соответствующие интересам госу-

дарства. При этом приводятся доводы, свидетельствующие, что именно подобные решения несут пользу государству и людям, тогда как другие способны повлечь неблагоприятные последствия. Выражение мнения государственных органов и лиц подкрепляется намеками или утверждениями, что рекомендуемые ими коллективные решения будут пользоваться всемерной государственной поддержкой.

Возможны самые разнообразные способы государственного материального и морального стимулирования организаций и лиц, способных повлиять на коллективные решения таким образом, чтобы они стали приемлемыми, удобными для органов государственной власти. В психологии управления такие меры принято называть «подкреплением».

Естественно, что наряду с механизмами прямого и косвенного государственного воздействия на выработку и принятие коллективных решений существуют и используются разнообразные механизмы влияния со стороны негосударственных организаций и лиц, политических партий, общественных структур, заинтересованных социальных групп, иностранных и отечественных компаний, представителей религиозных конфессий, средств массовой информации. Механизмы такого влияния могут быть внешними, заказными либо базирующимися на собственных интересах влияющей группы.

Средства массовой информации призваны вести информационно-разъяснительную работу, растолковывать людям цель, назначение, смысл принимаемых решений, суть различий предлагаемых вариантов, мнения независимых экспертов. В действительности телевизионные компании, газеты, журналы, радиостанции повсеместно прибегают к агитации в пользу определенных вариантов коллективных решений, ведут пропагандистскую деятельность с целью повлиять на граждан — участников принятия коллективных решений.

Обладая колоссальным потенциалом воздействия на умы людей (благодаря практически прямому доступу по отработанным каналам общения и тонкому знанию массовой психологии россиян), средства массовой информации владеют самыми действенными, эффективными инструментами, позволяющими настраивать принятие коллективных решений на желаемый лад. Если не срабатывают методы логического убеждения, сравнения с прежним опытом, специально ориентированных сопоставлений, то применяются способы дискредитации негодных лиц, представления нежелательных вариантов решений в искаженном свете, игра на низменных инстинктах и пороках людей и впечатляющие обещания при условии следования навязываемым рекомендациям.

Многочисленные умело замаскированные, а то и явно действующие механизмы влияния и воздействия на коллективные решения применяются не только средствами массовой информации, но и заинтересованными группами и лицами разного вида и толка. Не исключается, что такие группы и лица могут руководствоваться благородными, гуманными целями — помочь людям разобраться, вникнуть в предмет и принять обоснованное, рациональное коллективное решение.

Но не менее вероятно, что народные советники, помощники — радители не коллективных, а узкогрупповых, личных интересов. В последнем случае применяемые ими механизмы воздействия — это набор способов манипулирования людьми, общественным мнением. Таким механизмам присущи имитация борьбы за достижение коллективной выгоды, формальная поддержка национальных традиций, демонстративное противостояние общему «врагу», игра на человеческих чувствах и многие другие приемы завоевания доверия и привлечения на свою сторону людей.

Отметим также такую в принципе правомерную, но не всегда добросовестно используемую форму воздействия на процесс принятия коллективных решений как апелляция к мировому, отечественному, региональному опыту принятия подобных решений, к международному и внутреннему праву, к кодексам чести и морали, заповедям, традициям, вечным ценностям (справедливость, нравственность, честность, преданность идеалам).

Представленный выше краткий анализ способов формирования коллективных управленческих решений с участием людей и используемых механизмов внешнего влияния на принятие таких решений свидетельствует об их чрезвычайной чувствительности и уязвимости по отношению к воздействиям, переводящим решения в русло интересов, зачастую далеких от собственных устремлений людей. Анализ причин низкой способности крупных коллективов, народных масс вырабатывать и принимать решения в свою пользу свидетельствует, что этому препятствуют следующие обстоятельства, относящиеся к проявлению и действию факторов психологической природы.

1. Низкий уровень коллективной самоорганизации в целях выработки общих решений, в связи с чем организация процессов принятия решений становится уделом и прерогативой органов и лиц, которые направляют процесс в нужную им сторону.

2. Отсутствие подлинно народного представительства в органах управления, принимающих на себя полномочия и функции подготовки и организации принятия коллективных управленческих решений.

3. Недостаточно высокий уровень знаний, управленческой культуры, опыта принятия ответственных решений у большинства россиян.

4. Слепая вера в «царя-батюшку» в лице президента или другого верховного правителя и в его наставления при одновременном недоверии к высшим органам государственной власти.

5. Ложные, искаженные стереотипы мышления, приводящие к непониманию подлинных целей и интересов коллектива, принимающего решения.

6. Распространенные безучастность, апатия, отсутствие интереса к активным формам гражданского поведения.

7. Возрастающий эгоизм людей при угасающем чувстве общинности, коллективизма, в связи с чем коллективные решения привлекают только в той мере, в какой они решают личные, семейные, узкогрупповые проблемы.

## ПСИХОЛОГИЯ ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ И ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

### 4.1. Рыночная психология и ее отражение в управлении

В житейском, бытовом смысле рыночная психология воспринимается как придание процессам купли-продажи, обмена и торга определяющей роли в экономике и в управлении экономикой. В более широком толковании *рыночная психология есть психологическое восприятие рыночных отношений, мотивов и интересов рыночной деятельности во взаимосвязи с функционированием экономики в целом*. В укоренившейся практике словосочетанию «рыночная психология» придается выраженная направленность, согласно которой — это психология сторонников рынка и всемерного развития рыночных отношений. При такой трактовке психологию неприятия рынка и рыночных отношений как всеобщего способа хозяйствования следовало бы именовать антирыночной, или противорыночной, психологией.

В действительности и с научной точки зрения, говоря о рыночной психологии, необходимо рассматривать не только крайние суждения, предпочтения сторонников и противников рынка, а весь спектр психологического восприятия рыночных отношений в их огромном разнообразии. Важны при этом не только сами рыночные процессы и отношения и их отражение в сознании людей, но и социально-экономические последствия этих процессов в виде устойчивости экономики, экономической динамики, уровня и качества жизни всех слоев населения.

Рынок, рыночные отношения и взаимодействия возникли на заре становления экономики как домашнего, общинного хозяйства в форме натурального, а затем и товарно-денежного обмена. Первоначально вся рыночная психология участников обмена сводилась к желанию достичь его эквивалентности и выгоды для каждой из обменивающихся сторон. С ростом обменов и разнообразия производства, разделения труда роль обращения товаров между производителями, посредниками, покупателями и потребителями настолько возрастает, что рынок претендует на верховенство над производством, становится универсальным регулятором и товарообменных процессов, и всего спектра экономических процессов и отношений.

Среди ученых-экономистов, практиков, участников и наблюдателей экономической жизни начинает наблюдаться абсолютизация представлений о рынке как самом мощном, универсальном институте и наборе инструментов управления экономикой на всех уровнях хозяйствования.

Представления о возможностях рынка направлять и регулировать процессы успешнее, чем это способно делать государство, глубоко укоренилось в экономической науке и нашло многих сторонников среди хозяйственников и предпринимателей. Оно получило название либеральной доктрины и, кстати, оказало сильное влияние на курс экономических реформ в России в 1990-х гг.

Сторонники либерализма, уповающие на рыночную конкуренцию как на лучший способ экономического порядка, подвергают сомнению способность государства и центральной власти рационально организовать экономические процессы. Известный экономист, лауреат Нобелевской премии Ф. фон Хайек, назвал «научной самонадеянностью» идею государственного социализма, в котором экономика направляется единым центральным планом. Согласно мнению Ф. Хайека основополагающий принцип либерализма заключается в том, что, «организуя ту или иную область жизнедеятельности, мы должны максимально опираться на внутренние (спонтанные) силы общества и как можно меньше прибегать к принуждению». Основной движущей силой экономики этот представитель либерализма считает свободное предпринимательство.

Либерализму, идеям свободного рынка издавна противостоят социалисты-утописты, коммунисты, сторонники государственного планирования и глубокого регулирования экономики. Характерно, что противорыночная психология, отрицание всемогущей силы свободного рынка, тяготение к государственному планированию и регулированию экономики как задающему началу в управлении присущи не только сторонникам учения К. Маркса. В заметной степени подобная психология нашла отражение и в учении выдающегося экономиста Дж.М. Кейнса, ставшем теоретической основой системы государственного регулирования экономики. Отмеченная Дж.М. Кейнсом закономерность, состоящая в предпочтении людьми мотивов потребления в сравнении с мотивами накопления, получила название основного психологического закона Кейнса.

Начиная с так называемого нового курса Ф. Рузвельта, проводившегося в США в 1930-е гг. в целях подавления экономического кризиса, методы государственного воздействия на экономику повсеместно используются в странах с рыночной системой хозяйствования. В то же время мировая и особенно российская рыночная практика все больше обнаруживает несостоятельность, провалы рынка, его неспособность решить острые экономические и социальные проблемы современности.

Так что рыночная и противорыночная психологии в равной мере находят благоприятную почву в умах и сознании людей в современном мире как в области социальной, так и индивидуальной психологии. Прежде чем становиться на сторону той или иной психологии, надлежит глубже разобраться в истоках формирования разнородных, противостоящих подходов к оценке места, роли, возможностей рынка в экономике страны и мира, отрасли и региона, компании и отдельного предпринимателя.

Исследуя психологию управления и рыночную природу такой психологии, надлежит отталкиваться от базисного положения, согласно которому управление экономикой есть системный комплексный процесс управления. В орбиту этого процесса органично включены:

- 1) производство, создание, сотворение, преобразование товаров и услуг, материальных и духовных ценностей;
- 2) распределение произведенных продуктов производства по направлениям их использования и сопутствующее ему распределение ресурсов, денежных средств между участниками процессов производства и обращения товаров;
- 3) собственно обращение, рыночные процессы в форме обмена, торговли, возмездного предоставления покупателям и потребителям товаров и услуг на рынках сбыта;
- 4) потребление полученного продукта в виде использования его полезных свойств.

Все указанные элементы представляют важнейшие объекты управления воспроизводственной экономикой, и каждый из этих элементов складывается из гаммы объектов, процессов и отношений, составляющих в своем единстве функционирование экономики как системы жизнеобеспечения людей, общества, государства.

В этом свете с системных позиций правомерно выделять в качестве частей экономической психологии и рыночную, и производственную, и распределительную, и потребительскую психологию (точнее, психологию производственного, распределительного, рыночного, потребительского поведения). Выделение рыночной психологии вне ее связи с другими психологическими составляющими обусловлено либо стремлением подчеркнуть примат рыночной психологии над другими, либо восприятием рыночной психологии как экономической психологии в целом, характерной для экономики, базирующейся на рыночных началах (так называемой рыночной экономики).

Рыночная экономика в каждой стране обладает своеобразным, обусловленным предшествующим ей строем, избранной рыночной моделью, степенью зрелости рыночных отношений, общей культурой народа, его приверженностью к национальным ценностям, исторически выработанным догматам, исповедуемой религии. Аналогичным образом указанные факторы влияют и на формирующуюся

вместе с рыночными отношениями и в их результате рыночную психологию, что и наблюдается в России.

Так что и рыночная экономика, и рыночная психология могут существовать во многих модификациях в зависимости от меры следования классическим принципам рыночных отношений, характеризующих идеальную, но, естественно, абстрактную рыночную модель хозяйствования. В реальной жизни мы наблюдаем под видом рыночной экономики ее извращенные схемы в виде псевдорыночной, или квазирыночной, экономики.

Отказ от принципов идеальной, высококонкурентной, свободной от насилия, основанной на договорных началах, плюрализме и законности рыночной экономики ведет к трансформации, искажению, извращению экономической психологии участников рыночных отношений, ярко проявляющихся в российской экономике и в обществе в целом. Психология же, в свою очередь, влияет на состояние, картину, результаты управления.

Искаженное в сознании людей психологическое восприятие рыночных отношений наблюдается в форме следующего понимания рыночных принципов:

- а) в мире все покупается и все продается за деньги;
- б) любые действия направлены на получение собственной экономической выгоды;
- в) экономические отношения строятся по логической схеме «ты — мне, я — тебе»;
- г) совершающему действия в своих интересах дозволено все, что не наносит ему видимый ущерб;
- д) главное в экономике — это купить подешевле и продать подороже.

Подобная, возможно, несколько утрированная картина психологического восприятия существования рыночной экономики повсеместно распространилась в итоге рыночных преобразований в России, и под нее стали подстраиваться многие управленцы.

Наблюдается стремление выделить рыночную психологию, рассматриваемую как психологию обмена, поведения продавцов и покупателей на рынках, в качестве ведущего, задающего элемента экономической психологии в целом. На наш взгляд, подобная абсолютизация рыночных процессов купли-продажи некорректна, искажает истинную картину экономической жизни, рассматриваемую в больших и малых масштабах. В современной России подобный сдвиг можно объяснить очередным креном навязанных обществу представлений. В советское время людей всячески убеждали, что обмен, купля-продажа товаров — вторичное явление в сравнении с производством, что рынок вообще может быть вытеснен централизованно-плановым распределением. Теперь товарообменный рынок выведен на первый план, а производственно-трудовая психология во многом предана забвению. Отметим, что подобная картина наблюдается в экономической тео-

рии, где преобладают психология потребительского выбора и потребительских предпочтений и закон убывания предельной полезности (в ущерб производственным отношениям).

Иное представление о рыночной экономике складывается, если ее рассматривать как психологию свободного экономического предпринимательства, не скованного жесткими ограничениями, которые предельно сужают область и возможности проявления предпринимательской инициативы. Таким образом, рынок ассоциируется не только с местом, условиями и правилами купли-продажи, но и со всем пространством экономических действий. Иначе говоря, в данном понимании *рынок* — это экономика, функционирующая в соответствии с законами, правилами, нормами свободного рынка, устанавливаемыми государством с ориентацией на либеральный курс управления.

В последнем случае рыночная психология есть не что иное, как совокупность целевых установок, интересов, мотивов экономического поведения всех хозяйствующих субъектов, включая государство (государственный сектор экономики) при наличии определенного комплекса рыночных свобод и действий рыночных механизмов предложения, спроса, цен, конкуренции. То есть речь идет об экономической, экономико-управленческой психологии, и делать упор на слове «рыночная» вряд ли стоит с учетом того обстоятельства, что современная экономика любой страны не чисто плановая, централизованная и не чисто рыночная, а смешанная: в ней в определенных дозах обязательно представлен рынок, как, впрочем, и плано-централизованное начало.

Укажем также на неправомерность восприятия экономики рыночного типа как негосударственной, но регулируемой со стороны государства. Государство в современной экономике представлено не только в роли надсмотрщика за соблюдением установленных им правил, норм, ограничений, экономического поведения физических и юридических лиц. Оно одновременно является еще и хозяйствующим субъектом, участвующим в производстве, предоставляет принадлежащее ему имущество в доверительное управление, аренду, концессию другим лицам, продает и покупает имущество, валюту, ценные бумаги, выступает в роли акционера, владеющего пакетом акций.

В итоге рыночно-экономическая психология складывается и под влиянием регулирующего воздействия государства на рыночные процессы, и в результате участия в этих процессах, как партнера, одного из субъектов хозяйствования.

Перейдем после этих общих рассуждений о рыночной психологии к анализу наиболее важных, значимых ее проявлений в мировой и российской экономике. При этом главное внимание уделим истокам зарождения и укрепления психологической предрасположенности экономических субъектов к предпочитаемым ими моделям поведения.

*Психология рыночной свободы*, или *свободы экономического поведения*, участников рынка основывается на принципе, согласно которому любой хозяйствующий субъект вправе выбрать желаемый, целесообразный, выгодный для него вид экономической деятельности и осуществлять эту деятельность, поставлять продукт деятельности на рынок и предлагать его к продаже по объявленной им цене. Свободная экономическая деятельность подразумевает также свободу перемещения людей и товаров, свободный выбор места жительства.

Естественно, что экономическая, рыночная свобода выбора видов, форм и способов деятельности ограничена общественно допустимыми пределами, не позволяющими ей вылиться в анархию, превратиться в средство необузданного рыночного произвола. Без такой системы общественных ограничений законодательного, социального, морально-этического характера свобода одних способна стать ущемлением свободы, насилием над другими.

Как свидетельствует практика рыночных преобразований в России, психология рыночной свободы легко превращается в психологию рыночной вседозволенности, используемой при случае практически всеми участниками хозяйственной деятельности и рыночных отношений. Этим наносится огромный экономический и моральный ущерб многим агентам рыночной экономики, подрывается вера в справедливость и нужность самого принципа свободы экономических действий участников рынка.

Наличие естественной ограниченности, связанности рыночной свободы проистекает как из законодательных ограничений, так и из того факта, что рыночными свободами должны в равной мере обладать все участники рыночных отношений. А свобода действий одного участника поневоле ограничивает поле деятельности другого, так как он не вправе своей свободой ущемлять свободу других. Поэтому, строго говоря, рыночную свободу недопустимо воспринимать как абсолютную даже в рамках соблюдения законов. Свобода действий одних допустима в той мере, в которой она не лишает свободы действий других. Иначе нарушается всеобщность принципа рыночной свободы.

Игнорирование требования признания, уважения, соблюдения рыночной свободы для других лиц и приводит к перерождению принципа рыночной свободы для всех в психологию вседозволенности действий одних в ущерб другим. Так что вседозволенность — не следствие рыночной свободы, а психологически искаженное восприятие этого принципа.

Соответственно, управление рыночными процессами, отношениями и действиями, опираясь на принцип свободы рыночно-предпринимательской деятельности в рамках закона, должно одновременно в качестве внешних ограничений и самоограничений свободы предусматривать недопущение деятельности, лишаящей свободы предпринимательства любых лиц, имеющих на то права и основания.

Возможно, из опасений подобных последствий или по причине своего несогласия с рыночной вседозволенностью органы государственной власти, регулирующие рыночные отношения, психологически склонны к чрезмерному, выходящему за пределы установленных законом норм ограничению рыночных свобод, введению бюрократических барьеров, препятствующих их использованию. На преодоление этих барьеров субъекты хозяйствования, предпринимательской деятельности тратят усилия, время и деньги, в связи с чем провозглашенная свобода не приносит ожидаемых эффектов оживления, подъема экономики, роста доходов.

*Принцип всеобщности рынка и рыночных отношений* исходит из положения о непрерывном расширении области проявления и действия товарно-денежных отношений, процессов обмена, купли-продажи, проникновения рынка во все новые, ранее не охваченные им сферы экономики. В принципе, это закономерное явление, отражающее естественную тенденцию развития и расширения рынков, частичной или полной замены областей государственного управления экономикой зонами рыночного саморегулирования. Такая тенденция вытекает из необходимости высвобождения государства от выполнения несвойственных ему функций, стремления к экономии государственных расходов и повышению результативности управления.

Приходится, к сожалению, констатировать ярко выраженную в России периода рыночных реформ психологическую тенденцию ярых приверженцев рынка трактовать и применять принцип всеобщности рынка в его крайнем виде. Речь идет об ускоренном перенесении рыночных отношений в сферы, где для них не вызрели условия применимости и, что того хуже, где на применение рыночных форм деятельности и рыночных отношений должен быть наложен законодательный, общественный, моральный запрет. Самый страшный для государства и общества, для людей, граждан психологический предрассудок подразумевается в видении рыночного хозяйства как экономики, в которой все без исключения покупается и продается.

Как отмечено выше, объект рыночной психологии — отношения, возникающие в процессе производства и обращения рыночных по своей природе товаров и услуг. В реальной жизни проявляется выраженная тенденция распространения рыночной психологии в различных ее формах за пределы экономических отношений с проникновением и закреплением в области политических, социальных и межличностных отношений.

Рыночная экономика не есть экономический мир, в котором свободно покупаются и продаются любые ценности, а все отношения превращаются в товарно-денежные. Подобная практика дискредитирует рыночную экономику, подрывает ее экономическую и моральную основу, разлагает участников рынка, служит почвой для коррупции и разложения на всех уровнях управления. Законы государства

призваны разумным образом ограничивать продажу и покупку земли, других видов природных ресурсов, оружия, ядов, взрывчатых веществ, национальных культурных ценностей, предметов духовного наследия. Эти законы должны неукоснительно выполняться.

Следует ограничить рыночные отношения в области культуры, образования, здравоохранения, юридической помощи. Подкуп, взяточничество, поборы, продажа должностей, государственных заказов, скупка объектов государственной собственности по бросовым ценам не могут быть объяснены и оправданы всеобщностью рынка, а попытки торговать честью, совестью, судьбами людей и самими людьми должны вызывать психологический эффект отторжения. На наш взгляд, проблема обозначения запретов на распространение рыночных отношений в недопустимые для них области экономики и формирования психологической базы соблюдения этих запретов с использованием институтов традиций, чести, морали — острейшая в управлении российской экономикой.

Рыночной экономике органично присуща **конкуренция** между участниками рынка, поставляющими на него однородные товары и услуги. Конкуренция наблюдается между странами, регионами, организациями, компаниями, предпринимателями, продавцами. Она служит мощным рычагом повышения качества и эффективности любых форм деятельности, в которых имеет место соперничество в борьбе за потребителя и покупателя, а в более широком аспекте — за овладение ограниченными ресурсами.

Наличие рыночного соперничества — естественная для нормального рынка ситуация. В условиях, когда на рынке имеется, по крайней мере, несколько продавцов одного вида товара, они соревнуются в стремлении привлечь покупателя и обойти в этом друг друга. Соответственно, при наличии нескольких покупателей одного вида товара, каждый из них желает, чтобы товар достался ему и к тому же по выгодной цене. Встречающиеся на практике случаи присутствия на рынке только одного продавца данного товара (монополия) или только одного покупателя (монополия) следует рассматривать как аномальные, исключительные, существующие непродолжительно.

Участник рынка психологически должен быть всегда настроен на конкуренцию и воспринимать ее как естественное, свойственное рынку по природе явление. Рынок в этом смысле напоминает спортивные состязания, где в наличии соперников собственно и состоит смысл процесса, спортивной борьбы, при отсутствии соперников победа даже не воспринимается как таковая.

На рынках при всем своеобразии рыночной состязательности наблюдается сходное положение. Например, такие рынки, как конкурсные торги, вообще не проводятся, если нет нескольких конкурсантов. Другое дело, что в спорте всегда выявляются победители соревнова-

ния, тогда как на рынках они выявляются не столь явно. Между тем и на рынке победители существуют в виде, скажем, продавца, продавшего наибольшее количество товара или получившего самую большую выручку от продаж.

Нормальная, естественная **конкурентная рыночная психология** — это стремление участника рынка обойти конкурентов, желание победить в честном соревновании при условии строгого соблюдения правил и норм экономического поведения, зафиксированных в законах и в принципах морали. Такую конкуренцию принято называть добросовестной, и ее должна всячески поддерживать система управления на государственном, муниципальном, корпоративно-предпринимательском уровнях. Наиболее ярко государственная поддержка рыночной конкуренции проявляется в проведении антимонопольной политики, хотя это только часть управления конкуренцией, направленного на развитие ее добросовестных форм.

Психология добросовестной конкуренции органично присуща цивилизованному рынку, но даже на высоком уровне развития рыночных отношений повсеместно наблюдается психология недобросовестной конкуренции. В ее основу заложен принцип вытеснения и устранения конкурентов с использованием методов выдавливания, дискредитации, морального и физического уничтожения, создания невыносимых условий осуществления рыночной деятельности. У недобросовестного рыночного конкурента одна задача — любым способом очистить рынок от соперников и получить максимальную прибыль.

К рыночной психологии следует относить предрасположенность к построению взаимоотношений между хозяйствующими субъектами, участниками экономических процессов на **равноправно-договорной, согласительной основе**. Предполагается, что при этом обе стороны исходят из принципа получения взаимной выгоды, принимая во внимание и свои собственные интересы, и интересы партнеров. Психология равноправных договорных отношений зиждется на отправном положении, согласно которому стороны, заключающие контракт, обладают равными правами вне зависимости от занимаемого ими положения, будь то государство, регион, организация, гражданин.

Добровольность договора, обязательность соблюдения его условий, распространение ответственности за выполнение обязательств на каждого участника делают договор одним из самых справедливых инструментов построения рыночных отношений и управления этими отношениями. Однако в реальной практике хозяйствования и управления можно наблюдать стремления к нарушению принципа договорных отношений, проявляющиеся в:

- навязывании более слабой, зависимой стороне неравноправных, неравноценных условий контракта с целью извлечения сильной стороной преимуществ, выгоды;

- введении одной из сторон в заблуждение другой стороны в отношении выгоды для нее заключения соглашения с тем, чтобы связать ее условиями договора, невыгодность которого выявляется уже после выполнения обязательств;
- заключении договора, контракта, соглашения, при подписании которых одна или обе стороны намереваются заведомо не выполнить свои обязательства в предположении, что они не понесут за это ответственности или ущерб будет меньше полученной выгоды;
- вступлении в изначально равновыгодное соглашение с надеждой одной или обеих сторон, что в процессе выполнения, реализации договора удастся извлечь дополнительную выгоду;
- заключении договора в интересах формально не представленной в договоре третьей стороны, способной, в свою очередь, удовлетворить за это интересы договаривающихся сторон, не отраженные в договоре;
- создании видимости заключения и действия договора в целях прикрыть им неблагоприятные, нелегитимные действия и отношения, в которые вовлечены одна или обе стороны, вступившие в сговор.

Возможны и иные ситуации, характеризующиеся наличием скрытых или явных психологических факторов, мотивов действий участников соглашения и причастных к заключению соглашения органов и лиц, не вытекающих из сути договора, обусловленных привходящими обстоятельствами.

В психологии управления рыночными процессами заметное место должно быть отведено факторам *самостоятельности, ответственности, риска*. В особенности это касается предпринимательской деятельности, ориентированной на получение прибыли. Общеизвестно положение, гласящее, что чем больше прибыли сулит предпринимательский проект, тем выше степень риска недополучения или неполучения прибыли. Соответственно, предпринимателей, бизнесменов, менеджеров можно разделить, согласно их психологическим установкам, на три группы:

- а) склонные к операциям и проектам с невысокой, но устойчивой, надежной прибылью при минимальном риске;
- б) сочетающие стратегию получения нормальной прибыли при умеренном риске;
- в) стремящиеся максимизировать прибыль любой ценой вне зависимости от угрозы потерпеть убытки или даже крах.

Проявление психологии авантюризма, прикрываемой внешним бесстрашием, чаще всего свидетельствует о незрелости рыночных отношений. Исключение составляют разве что венчурные технические и технологические проекты использования нововведений. Здесь стремление применить прогрессивные, но еще не отработанные практичес-

ки научно-технические достижения, сулящие принести большие доходы, поневоле сочетается с риском больших расходов, не перекрываемых доходами.

Рыночная психология в ее извращенных формах порождает *смещение шкалы ценностей*, по которой судят о значимости людей, оказывают им почет, признают их известность. Самыми популярными становятся рыночные дельцы — обладатели баснословных капиталов, нажитых неизвестными путями. О них регулярно сообщают средства массовой информации, они находятся в центре внимания, окружены почетом и уважением даже тех людей, что в глубине души презирают новоявленных нуворишей.

Заслуживает быть упомянутой и выделенной *ценовая рыночная психология* продавцов и покупателей товара. Цена представляет одновременно и экономический, и психологический инструмент управления рынком и рыночными отношениями, в ней воплощается и суть отношений спроса и предложения товаров.

Нормальная ценовая рыночная психология зиждется на положении, что цена товара есть продукт торга, добровольного согласия между продавцом и покупателем, сближения и уравнивания цены предложения со стороны продавца и цены спроса со стороны покупателя. При этом продавец исходит из своих затрат на товар, наличия спроса, количества непроданного товара, цен, устанавливаемых другими продавцами на рынке. Покупатель учитывает качество товара, свою потребность в нем, наличие средств для покупки, возможность выбора и приобретения более дешевого товара. Достижение ценового компромисса с учетом взаимных интересов — основной мотив естественной рыночной психологии продавцов и покупателей как партнеров в процессе купли-продажи.

К числу способов и средств управления, препятствующих искажению естественной рыночной ценовой психологии, следует отнести развитие конкуренции на рынках, введение ценовых ограничений, коридоров цен, предельных уровней прибыли, распространение ценовых преysкурантов, повышение информированности участников рынка о ценовой конъюнктуре.

Говоря о рыночной психологии, следует принимать во внимание *психологию ответственности* и сопутствующую ей *психологию безответственности* субъектов рынка, участников рыночных отношений. Согласно принципам рыночной экономики любой хозяйствующий субъект (например, государство, представленное органами власти, организации всех форм собственности, юридические и физические лица) самостоятельно отвечает за свои экономические действия и их последствия, за выполнение принятых обязательств. Ответственность подкрепляется необходимостью возмещения нанесенного ущерба. Приходится отмечать, что становление рыночных отношений в России сопровождается ослаблением действенности системы государствен-

ного административно-распорядительного управления при одновременной неразвитости и незрелости судопроизводства, что приводит к распространению психологии круговой безответственности. Невыполнение, несвоевременное, неполное и некачественное выполнение обязательств превратилось в норму поведения.

## 4.2. Психологические факторы целеполагания

Большинство исследователей, теоретиков и практиков, авторов многочисленных работ, посвященных управлению экономикой и социальными процессами, едины в мнении о том, что установление целей деятельности и управления деятельностью — ключевая функция управления. Такой вывод распространяется на стратегическое и оперативно-тактическое управление на всех уровнях многоступенчатой системы хозяйственного руководства. Целевая ориентация, как упоминалось выше, представляет исходный пункт подготовки и принятия управленческих решений. Целеустремленность служит важным признаком организации системы подчинения, протекающих в ней процессов, единому системообразующему началу. В работах по системному анализу социально-экономическая система часто определяется как совокупность взаимосвязанных элементов, действие которых подчинено достижению цели (или целей) системы.

*Целеполаганием* называют процесс установления, формирования, обоснования целей и задач системы, их ранжирования по степени важности, распределения во времени, периодического пересмотра, обновления, актуализации. Целеполагание может быть *внешним*, когда цели функционирования заданы извне, и *внутренним*, при котором система самостоятельно вырабатывает свои цели и ориентируется на их достижение. В действительности цели социально-экономических систем представляют симбиоз внешне заданных и генерируемых самой системой. При этом внешне заданные цели обычно выражают интересы системы более высокого уровня, в которую входит данная система, тогда как внутренние цели — это, с одной стороны, отображение заданных извне и, с другой стороны — выражение собственных, локальных интересов системы.

В определенной мере цели predeterminedены природой системы, ее сущностью. Поэтому правомерно утверждение о наличии органических, исторически обусловленных целей государства, общества, региона, отрасли, социальных групп, человека. В то же время социально-экономические цели динамичны и изменяются под действием разных обстоятельств. Цели психологичны в том смысле, что в их постановке отражаются интересы органов и лиц, формирующих цели, и одновременно отражены устремления людей, образующих человеческий массив целеустремленной социально-экономической системы.

Целеполагание относится к одной из самых трудно поддающихся анализу и тем более планированию областей проектирования управления. Во многом механизмы целеполагания остаются и будут оставаться неясными, невыявленными, находящимися вне поля логического познания. К целеполаганию менее всего приложимы методы, основанные на формально-логических построениях, экономико-математических расчетах. Это самый творческий, многогранный, неисчерпаемый, непостижимый процесс, о чем свидетельствует многовековой опыт бесплодных попыток уяснить, в чем заключается цель жизни человека и существования человеческого общества.

Строго говоря, следует различать и разграничивать *цели системы* и *цели управления* системой, хотя они обладают значительной степенью общности. Несомненно, что цели людей, групп, организаций, общества как управляемых систем и объектов одновременно представляют цели управления этими системами и объектами, так как управление осуществляется во имя достижения целей. Но цели субъектов и объектов управления, органов управления и управляемых ими людей, групп и коллективов способны различаться и действительно различаются при расхождении интересов, выгод, мотивов, устремлений управляющих и управляемых.

Субъекты управления правомерно ставят своей целевой задачей не только достижение целей, удовлетворение желаний объекта управления, от лица которого они осуществляют управление, но и совершенствование форм, методов, технологии, средств управления, повышение качества процессов управления, управленческого персонала. Хотя подобная цель не может быть признана самодостаточной в том смысле, что она должна быть подчинена достижению целей всей системы, т.е. представляет подцель в иерархии целей, это все же значимая цель. О ее весомости свидетельствуют непрекращающиеся реформы управления, с которыми люди обоснованно связывают надежды на достижение основных целей государства, общества, регионов, отраслей, организаций.

Неизбежно и наличие целеполагания со стороны субъектов управления, ориентированного на постановку собственных целей, вытекающих из интересов этих субъектов, умело замаскированных под общие цели управляемой системы или даже подменяющих эти цели.

Недостаточность научных представлений о природе и методах целеполагания в некоторой мере компенсируется развитием познания в области *структуры и типологии целей социально-экономических систем*.

К числу структурируемых целей, допускающих развертывание в иерархическую систему «генеральная цель — подцели первого и более низких уровней — целевые задачи», есть основание относить класс *проблемно-ориентированных (программных) целей*. Постановка этих

целей обусловлена наличием явно выраженной, ощутимой социально-экономической, экологической, научно-технической, производственно-технологической, кадровой или иной четко понимаемой и воспринимаемой проблемы. Решение этой проблемы, ее ослабление и служит целью системы и управления системой. В этой ситуации цели приобретают количественное выражение, масштабно временную и территориальную ориентировку. Сложнее обстоит дело с неструктурированными целями, о которых мы имеем лишь общее представление (например, цели «развитие», «совершенствование» в их самой общей постановке).

По содержательному признаку выделяют три типа универсальных социально-экономических целей.

**Цели стабилизации, поддержания устойчивости** заключаются в закреплении стабильного, устойчивого состояния системы, предотвращении ухудшения этого состояния и возникновения кризисных ситуаций, закреплении достигнутого уровня.

**Цели развития, прогрессирующего изменения** состоят в улучшении системы, благоприятном изменении ее свойств, качеств, эволюционном достижении желаемого состояния системы путем более полного использования ее ресурсных возможностей.

**Цели обновления** заключаются в революционном преобразовании, создании принципиально новой системы на основе существующей или взамен нее во имя выполнения более широкого круга функций, удовлетворения новых потребностей на качественно более высоком уровне, повышения эффективности, действенности системы.

По признаку *масштабности целей*, охвата ими объектов управления цели делят на **мировые, государственные, региональные, отраслевые, организаций, социальных групп, индивидуальные, личные**.

В зависимости от *предполагаемого или намечаемого срока достижения* цели подразделяют на **перспективные долгосрочные** (10—20 лет), **среднесрочные** (от 3 до 10 лет) и **краткосрочные** (до двух лет).

Разные уровни *важности, значимости целей* побуждают к разделению их по аналогии с принятым в военном деле на **стратегические, тактические и оперативные**. Такое разделение может иметь место по отношению к целям самого разного уровня, оно характерно как для мировых, государственных, региональных, отраслевых целей, так и для целей социальной группы, организации, даже семьи и личности.

В литературе по управлению встречается разделение целей на **типичные, стереотипные**, которые неизбежным образом воспроизводятся, возникают вновь и вновь, и **нетипичные, специфические**, т.е. сугубо ситуационные, свойственные только данной конкретной ситуации, редко повторяющиеся.

В психологическом аспекте представляет интерес различие декларируемых и реальных целей. *Декларируемые* — это официально провозглашенные органами, субъектами управления цели, фиксируемые в программных документах, заявлениях лидеров, распространяемые в средствах массовой информации, объявляемые участникам воплощения целей и заинтересованным в них людям. *Реальные* цели представляют истинные целевые ориентиры, на достижение которых направлена деятельность аппарата управления и исполнителей его воли, выраженной в решениях, проводимых мерах, действиях.

Повсеместно наблюдаемое расхождение декларируемых и реальных целей управления обусловлено рядом обстоятельств.

1. Скрываемое стремление лиц, ведающих целеполаганием, сместить декларируемые целевые ориентиры в сторону лучшего удовлетворения собственных интересов и потребностей, запросов близких людей и социальных групп.

2. Негативное восприятие провозглашаемых целей теми, от кого зависит их достижение, в связи с чем происходит трансформация, смещение целевых ориентиров в сторону интересов данной группы лиц.

3. Необоснованность поставленных целей, необеспеченность их необходимыми ресурсами и условиями достижения, в связи с чем декларируемые цели сужаются и в конечном счете становятся реальными.

4. Декларирование показных, надуманных, виртуальных целей агитационно-пропагандистского характера, достижение которых вообще не входит в задачи постановщиков целей.

Продолжая обсуждение, сконцентрируем внимание на тех сторонах макроэкономического и микроэкономического целеполагания, которые непосредственно связаны с действием психологических факторов.

Ведущим мотивом целеполагания на всех уровнях системы управления экономикой способна стать его связь с удовлетворением потребностей. Есть основания считать, что удовлетворение потребностей государства, страны, народа, регионов, социальных групп, семей, людей в материальных и духовных благах, товарах и услугах и есть высшая цель экономики. В советский период российской истории коммунистические лидеры утверждали, что генеральной целью советской экономики является максимальное удовлетворение непрерывно возвышающихся материальных и духовных потребностей народа. Эта чисто декларативная цель была провозглашена основным законом социализма, но жизнь людей не становилась лучше. Но свою психологическую функцию такая постановка макроэкономической цели, видимо, выполняла.

Характерно, что попытки связать целеполагание с удовлетворением потребностей наблюдаются и на микроэкономическом уровне. В ряде книг, учебных пособий по маркетингу говорится, что марке-

тинг есть вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей. Тем самым утверждается, что управление производством товаров и их продвижением на рынках подчинено достижению цели удовлетворения потребностей в этих товарах. Эта мысль воплощена в призыве: «Выявить потребность и удовлетворить ее!», который, по замыслу маркетологов, должен стать девизом каждой фирмы, компании, производящей и продающей потребительские товары и услуги.

Здесь опять-таки мы имеем дело с декларируемой, а не реальной целью. Истинная цель корпораций — получение устойчивой прибыли и наращивание капитала. Удовлетворение потребностей покупателей есть средство достижения этой цели, а не сама цель.

Лозунговое использование удовлетворения потребностей как главной цели функционирования всей экономики в целом и отдельных хозяйствующих субъектов в частности (включая и управление экономикой) не противоречит тому факту, что достижение определенных уровней удовлетворения общественных и личных потребностей есть объективно важная цель экономики. Но диапазон нужд и потребностей людей в благах, товарах, услугах чрезвычайно обширен, включает многие сотни и тысячи позиций. Материальные, духовные, социальные потребности конкурируют между собой в претензии на первостепенное удовлетворение. Общественные потребности вступают в противоречие с групповыми, семейными, личными. Существуют вредные потребности, с которыми люди не в силах справиться. Восприятие полезности удовлетворения той или иной потребности носит преимущественно индивидуальный характер. Очень трудно установить целевой, нормативный уровень удовлетворения конкретных потребностей.

В связи с отмеченной спецификой потребностей далеко не всегда удается реально выразить целевые макроэкономические и микроэкономические установки в терминах достижения определенного уровня удовлетворения потребностей, хотя такой подход имеет право на существование. В макроэкономике используются целевые ориентиры, воплощаемые в синтетической форме удовлетворения потребностей, такие как «уровень жизни населения», «качество жизни», «образ жизни», «прожиточный минимум», «потребительская корзина», «порог бедности», «среднедушевые доходы», «средняя продолжительность жизни» и др. Формулирование этих целей в виде количественных показателей чрезвычайно затруднено, а то и просто невозможно. Этим обстоятельством и пользуется властная элита, выдвигая такие внешне привлекательные и столь же неконкретные цели как «повышение уровня жизни народа», «более полное удовлетворение материальных и духовных потребностей», «рост социального благосостояния», «увеличение доходов населения».

Шансы на конкретизацию целей, придание им количественной определенности повышаются, когда рассматривается удовлетворение предметных потребностей в масштабе четко очерченного региона или группы потребителей. Это потребности в жилье, коммунально-бытовых услугах, услугах образования и здравоохранения, питания, одежде и обуви, денежных доходах на человека, семью. Здесь уже возможно установление целевых нормативов удовлетворения потребностей.

Особенно остра проблема стратегического целеполагания в масштабах страны, государства, народа, общества. Речь идет о поиске, формировании *национальной идеи*, воспринимаемой как самой масштабной, величественной, объединяющей весь народ страны цели, выдвигаемой на десятилетия, а то и века. В постсоветской России поиск всепобуждающей и возбуждающей, общепривлекательной и общепризнанной, российской интернациональной и в то же время русской национальной идеи безуспешно продолжается более десяти лет. Нет недостатка в национал-патриотических идеях, есть множество абстрактно-привлекательных национальных целей типа «равенство», «братство», «справедливость», «общинность», «вера», скорее отражающих принципы жизни и сосуществования, чем цели. Заслуживают рассмотрения такие национальные цели как «стабильность», «прогресс», «общественное здоровье» при условии их правильного истолкования.

В России, как, впрочем, и во всем мире, широко распространена практика узковедомственного, регионального, группового целеполагания, осуществляемого в отрыве от всей системы целей экономики, целей вышестоящего и нижестоящего уровней. Такого рода «вырывание» целей из иерархически построенной совокупности или «втискивание» их в сформированную, выстроенную совокупность свидетельствует о наличии корыстных интересов узкой группы лиц, не желающих принимать во внимание признанные интересы других участников и экономической системы в целом. Практика эгоистического, изолированного целеполагания ведет к подрыву всего процесса целеустремленной деятельности и снижает шансы на успех в достижении изолированно поставленной цели в сравнении с вариантом согласованной постановки.

Функция стратегического целеполагания на уровне производственной организации, фирмы, компании и корпорации проявляется в определении общей цели, именуемой *миссией организации*. Уяснение миссии организации должно сопровождать ее создание и сопутствовать любым преобразованиям, связанным с изменением профиля деятельности, реструктуризацией производства и системы управления организацией. Проблема миссии организации, рассматриваемой в качестве целеустремленной политики фирмы, обрела в России новое звучание в связи с переходом к рыночным формам и методам хозяйствования, экономическим отношениям.

На заре становления рыночных отношений в российской экономике цель предпринимательской деятельности организации однозначно воспринималась как получение быстрой прибыли. В последующем становится очевидным, что в стратегическом плане целевая установка организации состоит в получении устойчивой, длительной прибыли, подкрепляемой вложением капитала. Но и такая постановка стала постепенно исчерпывать себя, оказалась недостаточной. На современной стадии развития рынка и рыночных отношений приобретает популярность постановка стратегической цели на уровне организации, фирмы в формулировке «увеличение рыночной стоимости компании». Такая целевая установка оправдывается тем, что увеличение рыночной стоимости компании характеризует рост ее потенциала, имиджа, производственных возможностей и тем самым отражает долгосрочную стратегию.

Если перенести подобный подход к целеполаганию на макроэкономический уровень, то цель получения прибыли, добавленной стоимости трансформируется в получение валового внутреннего продукта страны, а цель увеличения рыночной стоимости компании — в рост национального богатства страны. Однако было бы неправомерным, на наш взгляд, определять макроэкономические цели как сумму, обобщение микроэкономических. Достижение целей компании должно способствовать целям государства, страны, но цели разных уровней не идентичны. Для народа страны важна не только величина валового внутреннего продукта и национального богатства, но и их структура, способы использования, социальная направленность на удовлетворение первостепенных нужд.

Реальная российская практика социально-экономического целеполагания грешит укоренившимся несовершенством, проявляющимся в приоритете текущих целей над долгосрочными. Долгосрочные цели обычно декларируются как ориентир, но в краткосрочной перспективе они редко пользуются приоритетами и вытесняются целями очередного латания дыр в экономике, отражающими сиюминутные проблемы и интересы. Сказывается также инерционность, консерватизм, в силу которых следование традиционным целевым установкам оказывается предпочтительнее целевой трансформации, порождающей необходимость качественного обновления деятельности.

В социально-экономическом целеполагании неизбежно сталкиваются две противоречивые тенденции: стремление ставить величественные, благородные стратегические цели, влекущие к идеалам светлого будущего, и в то же время — потакать стремлению людей к удовлетворению более мелких желаний дня текущего, а то и просто корыстных, даже низменных интересов, навешанных модой, подражанием заграничному, животными инстинктами, преходящими эмоциональными порывами.

### 4.3. Действие психологических факторов в прогнозировании, планировании, организации

Прогнозирование, планирование и организация традиционно относятся к ключевым функциям управления. Во многом это объективные процессы, содержание и методы осуществления которых выработаны наукой, подтверждены многолетней практикой применения. Методология прогнозирования и планирования зависит от уровня системы управления экономикой, на которой они используются, то же в известной мере относится и к организации. Принято различать макроэкономическое (народнохозяйственное), региональное, отраслевое и корпоративное планирование и прогнозирование; последнее относится к уровню производственной организации, компании, отдельного хозяйствующего субъекта.

Наличие методологических положений, нормативных документов, многолетнего опыта прогнозирования, планирования, организации выполнения этих функций управления в разных странах ограждает их от глубокого воздействия индивидуальной и социальной психологии лиц, реализующих данные функции в управленческой практике. Не столь сильно влияет на процессы прогнозирования, планирования, организации психология лиц, попадающих в зону действия данных институтов управления и испытывающих на себе их управленческий эффект. Несмотря на это, было бы ошибочным считать, что такие звенья управления, как прогнозирование, планирование и организация, находятся вне влияния психологических факторов разной природы.

*Прогнозирование* представляет собой построение на научной основе вариантных гипотез, предположений о будущем состоянии объектов и протекании процессов, о возможных, предвидимых последствиях прошлой деятельности. В управлении экономикой используются в основном социально-экономические прогнозы, но также учитываются природно-экологические, научно-технические и военно-политические прогнозы. Прогнозирование используется в крупных масштабах на макроэкономическом уровне, охватывая мировую и страновую экономику, экономику отраслей и регионов. Микроэкономическое прогнозирование имеет объектом своих предположений локальные рынки, экономику компаний, организаций, предприятий. Предположения о своем будущем строят все люди, но если эти представления не опираются на научные методы, они не обладают статусом признанного прогноза. Не принято считать прогнозами и предсказания футурологов, шаманов, гадалок.

Принципиально важно выделять прогнозы неуправляемых или ограниченно управляемых людьми, государством погодно-климатических, демографических, естественно-природных, военно-политических,

ких и других аналогичных процессов и явлений. В той мере, в которой эти процессы протекают вне воли людей и на них не удается воздействовать посредством управления, представление об их будущем протекании, состоянии способен дать только прогноз, выступающий в данных случаях как единственный инструмент научного предвидения.

Но прогнозируются и управляемые социально-экономические процессы, такие как производство, распределение, потребление, доходы, расходы. Подобные прогнозы строятся как первоначальные вариантные гипотезы, конкретизируемые и уточняемые по мере их превращения в планы, программы, проекты, другие принятые четкие решения. Так что прогнозы управляемых процессов носят предваряющий характер, формируют первичное представление о том, как могут развиваться эти процессы, ход которых затем предопределяется принимаемыми плановыми, программными, другими управленческими решениями.

Прогноз есть вариантная гипотеза, поэтому каждый прогнозирующий вправе высказать собственное предположение о будущем. В этом смысле *психологичность прогноза* может быть обусловлена психическим типом личности прогнозиста. Оптимист-холерик склонен к радужным прогнозам, а пессимист-меланхолик чаще высказывает мрачные предсказания. Но так как научные прогнозы есть предмет коллективного творчества, то они не столь субъективны и психологически темперамент меньше влияет на результаты прогнозирования.

В то же время социально-экономическое прогнозирование как управляемых, так и неуправляемых процессов значительно зависит от психологических факторов.

В действительности в управлении оптимистическое прогнозирование, характеризующееся завышением ожиданий в сравнении с холодным расчетом, не основанным на иллюзиях, наблюдается весьма часто. Лишь в периоды экономического застоя и спада, предвидимого кризиса мрачные прогнозы входят в моду и получают повсеместное распространение. Оптимистическое прогнозирование с превышением ожидаемого над реально возможным формируется под влиянием ряда факторов психологической природы.

Большинству людей свойственно врожденное или благоприобретенное свойство видеть будущее в розовом свете, т.е. прогнозировать благоприятное для себя и своего окружения развитие событий. Человек тешит себя радужными, светлыми надеждами, считается даже, что привлекательная прогностическая картина будущего благоприятствует его достижению, стимулирует усилия. Так как надежда умирает последней, а надежда и есть благоприятный прогноз, то тенденцию к преувеличенным прогностическим ожиданиям приходится считать устойчиво присущей людям разных времен и поколений.

В значительной степени оптимистическое прогнозирование обязано своим существованием психологическим установкам заказчиков прогноза в лице лидеров разных групп, руководителей различных уровней, поручающих научным коллективам осуществлять разработку очередного целеориентированного прогностического видения светлого будущего. В конце 1950-х гг. советский лидер того времени Н.С. Хрущев поручил ученым-экономистам разработать прогноз развития советской экономики на период с 1960 по 1980 г. Исходя из наблюдавшихся в то время темпов экономического роста советские экономисты спрогнозировали трехкратное увеличение основных социально-экономических показателей за 20 лет, что, однако, не позволяло догнать Соединенные Штаты Америки, а их надо было обязательно обогнать.

Но амбиции Н.С. Хрущева простирались еще дальше. Когда ему показали результаты прогнозных оценок на 1980 г., советский лидер с нескрываемым гневом обрушился на неудачливых прогнозистов: «Через 20 лет, в 1980 году, мы должны построить в Советском Союзе коммунизм! На этом принципе вы обязаны строить свои расчеты!»

Напуганные экономисты тут же перестроили свои прогнозы и предложили план на 20 лет, для исполнения которого надлежало свершить баснословный экономический подъем и к 1980 г. выйти на подступы коммунизма, обойдя все страны мира в экономическом развитии.

Н.С. Хрущев был удовлетворен.

Случай, конечно, экстраординарный, но было бы наивным полагать, что им исчерпывается стремление государственных и политических лидеров кормить людей радужными обещаниями и требовать от разработчиков прогнозов и планов строить в порыве оптимизма очередные потемкинские деревни в виде картин роста национального богатства, валового внутреннего продукта, доходов и уровня жизни населения.

На результаты прогнозирования накладывает отпечаток психологически свойственная экономистам и прогнозистам, предлагающим свое собственное видение картины будущего, тенденция не замечать, не учитывать, частично или полностью игнорировать теневые стороны процессов, именуемых развитием, прогрессом, продвижением. Прогнозируя и восхваляя, например, столь любимую многими автомобилизацию, в итоге которой вскоре каждая семья станет обладателем вождя лимузина, неплохо было бы тут же оценивать увеличение количества аварий и жертв, пробок на дорогах, загрязнения воздуха, затрат на содержание, ремонт, страховку автомобиля. Увы, взвешенность, многосторонность, объективность прогноза часто приносится в жертву стремлению заинтересованного прогнозиста выпятить одну впечатляющую сторону в ущерб другим, менее прогрессивным или совсем даже не прогрессивным.

В психологии прогнозирования неизбежно появляется принцип инерционных представлений о развитии событий в будущем, тяготеющие к экстраполяции, т.е. продлению настоящего в будущее. Обладая крайне ограниченной возможностью предвидения революционных перемен, прогнозисты выявляют тенденции изменения интересующих их процессов в прошлом и настоящем и переносят их в будущее. Если курс доллара повышается в течение продолжительного времени, то большинство прогнозистов психологически склонны предсказывать его повышение в обозримом будущем. Если рейтинг политического деятеля устойчиво высок на протяжении многих месяцев, то предполагается, что политик будет оставаться популярным еще очень долго.

Прогноз, будучи гипотезой, по своей природе вариантен, не однозначен. В соответствии с логикой любого предположения они должны отличаться друг от друга, находиться в определенном диапазоне мнений. Иначе говоря, прогнозист должен утверждать, например: «Полагаю, что мировая цена на российскую нефть в ближайшие полгода будет находиться в пределах от 150 до 200 долл. за тонну». Однако, зная, что подобный размытый прогноз вряд ли удовлетворит производителей и продавцов российской нефти, желающих получить точный ответ, смелый прогнозист психологически предпочтет уверенно заявить: «Согласно нашим прогнозам мировая цена на российскую нефть в ближайшие полгода составит 175 долл. за тонну».

В попытке воздействовать на общественное мнение и прослыть лицами, больше всего пекущимися о будущем людей и озабоченными судьбами народа, экономисты и политики-прорицатели прибегают к «угрожающим» прогнозам, рисуящим сверхмрачную картину будущего. В большинстве случаев это явно психологические прогнозы-страшилки, не имеющие под собой научных обоснований, рассчитанные на психическое воздействие и некомпетентность потребителей прогноза.

Говоря о психологическом восприятии социально-экономических прогнозов, не следует упускать из вида еще одну распространенную тенденцию. Она состоит в том, что официальный экономический прогноз, исходящий от лиц государственных органов управления, воспринимается не как вероятная гипотеза, не как ожидание, а как план, программа действий, как обязательство. В условиях рыночной экономики действительно разрабатываются планы-прогнозы, или индикативные планы, которые не носят строго обязательного характера, их надлежит рассматривать как планы-рекомендации, советующие планы. Следовательно, следует проводить грань между планами-прогнозами, представляющими предполагаемую и желаемую картину будущего, и планами-наставлениями, обязательствами, рисуящими твердо ожидаемую, подкрепленную действиями и гарантиями перспективу.

*Психология планирования* проявляет себя в отношении к планированию как одному из видов управления экономикой и в психологических особенностях осуществления, проведения плановой деятельности на разных уровнях системы управления, применительно к различным объектам, процессам, действиям.

*План* в широком смысле слова есть образ, модель намечаемого будущего состояния экономической системы в определенные моменты или периоды времени, описание путей, способов и средств достижения этого состояния. План представляет проект экономической системы (экономики страны, региона, отрасли, организации, домашнего хозяйства) и программу действий по реализации этого проекта. Экономический план, в отличие от прогноза, есть не предсказание вероятной перспективы, а ее четкое предопределение, подкрепляемое установками, действиями, ресурсами, ответственностью. Если прогноз есть предположение, ожидание, то план воспринимается как наставление, обязательство. Это существенное отличие служит основной причиной различий между психологией планирования и психологией прогнозирования, обладающих в то же время заметной степенью общности.

В планировании проявляются следующие признаки:

- целезадающее, целеориентирующее начало, подчиняющее план решению задачи достижения определенных целей;
- направляющее начало, соединяющее плановые действия, объединяющее их в общее русло движения в направлении намеченных целей;
- организующее, координирующее начало, согласовывающее плановую деятельность разных участников, исполнителей плана;
- ресурсообеспечивающее начало, создающее необходимые ресурсы возможности реализации плана.

Сочетание данных признаков характеризует план как заданную программу действий, четко фиксирующую путь в экономическое будущее. Высокий уровень предопределенности плановых предначертаний будущего, заданности траектории движения к нему порождает представление о планировании как о жестком, директивном по своей природе виде управления.

В действительности подобное утверждение практически подтверждается только частично, о чем свидетельствует наличие советующих, индикативных планов, а также планов-прогнозов, воплощающих «мягкое» планирование.

Сторонники либерально-рыночной системы управления экономикой воспринимают централизованное, государственное планирование как недопустимое вмешательство в хозяйственную деятельность независимых субъектов рынка, навязывание им внешней воли, подавление самоинициативы, рыночной свободы. По мнению апологетов чисто рыночной, неплановой экономики, все или почти все функции плана способен выполнить саморегулируемый рынок. Цели эко-

номической деятельности якобы полностью вытекают из задачи удовлетворения рыночного спроса, воспринимаемого как удовлетворение всех потребностей. Направленность экономических действий субъектов хозяйствования диктуется стремлением получить выгоду, доход, прибыль и реализуется путем самопланирования деятельности. Координация взаимодействующих участников достигается на основе договорных отношений между ними. А о ресурсообеспечении своей деятельности должен заботиться каждый хозяйствующий субъект. В итоге оказывается, что план, задаваемый извне, со стороны государства, вообще не нужен, даже излишен.

В такого рода рассуждениях кроются грубые ошибки.

Во-первых, платежеспособный рыночный спрос со стороны населения, корпораций и предпринимательских структур далеко не перекрывает круг объективных, социально значимых, общественных потребностей. В этом состоит главное несовершенство так называемого свободного рынка, удовлетворяющего лишь оплачиваемые потребности на товары и услуги, приносящие прибыль их производителям и продавцам. Государство и общество в условиях рыночных отношений вынуждены осуществлять программы удовлетворения ряда социальных запросов и потребностей. А такие программы и есть разновидность планов.

Во-вторых, хозяйствующие субъекты рыночной экономики сами нуждаются в плановых государственных заказах, наличие которых служит фактором, стабилизирующим рыночную экономику, обеспечивающим поддержание спроса.

В-третьих, при всей важности договоров и контрактов как самых распространенных инструментов координации, согласования совместной производственно-торговой деятельности многочисленных участников рыночного хозяйства локальные договоры не способны оптимизировать структуру общественного производства в целом, формировать межотраслевые, межрегиональные, межстрановые связи. Необходимо более мощный, универсальный инструмент макроэкономического управления в виде стратегий и концепций социально-экономического развития, которые правомерно ассоциировать с перспективным планированием.

В-четвертых, присутствие в рыночной экономике суперсубъекта хозяйственной деятельности в лице государства, выступающего в роли гаранта устойчивости, стабильности экономики и финансовой системы, социальной защиты, предопределяет необходимость принятия и реализации государственного и муниципальных бюджетов, представляющих не что иное как финансовые планы.

Наконец, ресурсное обеспечение многочисленных субъектов рыночного хозяйствования не обеспечивается в полной мере без подкрепления функционирующих частично на плановой основе банковско-кредитной и страховой систем.

Так что либеральная психология абсолютно свободной, не зависящей от государства рыночной экономики по меньшей мере абстрактна, а в основном беспочвенна и свидетельствует либо о неполноте знаний и представлений, либо о наличии политических интересов, побуждающих ратовать за абсолютно свободную, неплановую экономику как «идеальную» систему хозяйствования.

Психологию государственного, регионального, муниципального, корпоративного планирования и психологию свободного, рыночного хозяйствования, опирающегося на саморегулирование посредством спроса, предложения, цен, тарифов, предначертаний, получаемой выгоды, вообще не следует противопоставлять друг другу. Это два противостоящих, но в то же время неразлучных принципа управления, регулирования экономики. Проблема заключается не в исключении или подавлении одного из них, а в рациональном сочетании, дополнении, взаимодействии, установлении сфер применения. В рыночной экономике планированию надлежит выполнять функции, которые в России в сложившейся общественно-политической, экономической, морально-этической среде не способен выполнять свободный рынок или выполняет их негативным для людей, общества, государства образом.

Правомерно, на наш взгляд, утверждать, что планированию в большей мере свойственны целеориентирующие функции, формирование общей стратегии действий, поддержание пропорциональности и сбалансированности, тогда как рынок удачнее выполняет функции оперативного регулирования, реагирования на текущие запросы, динамичного ценообразования. Планы, программы, проекты как инструменты планирования тяготеют к макроэкономическому уровню управления, а рыночные рычаги эффективнее работают на микроэкономическом уровне. В то же время неизбежно взаимопроникновение, вторжение этих двух функциональных форм управления в казалось бы чужие зоны.

Не существует и не должно существовать чисто плановой и чисто рыночной экономики, в реальной жизни наблюдается только смешанная экономика, в управлении которой совмещаются, комбинируются, как уже говорилось выше, плановые и рыночные принципы. Другое дело, что исходя из определенных убеждений, политических взглядов и идеологий властвующие в стране силы способны придать управлению экономикой крен в сторону господства централизованного планирования или рынка, минимально подверженного воздействию государства.

**Организация** как функция управления представляет обобщенное понятие, ассоциируемое иногда с управлением в целом. Сущность организации состоит в упорядочении, согласовании, регламентации действий отдельных работников и группы лиц, осуществляющих совместную деятельность. Налаживание взаимодействия участников

общего процесса в пространстве и во времени, называемое координацией, образует сердцевину, основу организации деятельности. С организацией управления связывают также функцию формирования организационных (организационно-правовых) структур, правил их формирования и функционирования, прав и полномочий, иерархии взаимоподчинения и влияния. К структурной организации относятся и построение внутренней структуры организации, учреждения, принятие положения об организации, в котором прописаны ее функции, полномочия и установлена подчиненность определенным органам и лицам, а также выпуск служебных инструкций, регламентирующих деятельность определенных категорий работников, занимающих определенную должность.

В основе психологии организации управления лежит интерес управленцев-организаторов к повышению результативности труда работников, во многом зависящей от уровня организованности каждого работника и коллектива в целом, соблюдения ими правил и норм, начиная от предусмотренных законами и подзаконными актами и завершая предписываемыми инструкциями и указаниями руководителей.

Строго говоря, организация как упорядочивающая функция управления необходима не только в экономике, в производственной деятельности, но и во всех областях обыденной, повседневной жизни. Низкий уровень внешней организации и самоорганизации приводит к сбоям, срывам, потерям, нервным напряжениям и потрясениям, неуверенности в ожиданиях. Все это, по логике, должно настраивать и руководителей, и руководимых на высокий уровень организованности, исполнительности. Но такому настрою препятствуют факторы психологической природы, обусловленные тем, что достижение высокого уровня организации предъявляет высокие требования и к тем, кто выступает в роли организаторов, и к тем, кто подвержен организационно-управляющим воздействиям.

Управленцы-организаторы должны прежде всего сами быть организованными, ответственными, что многим из них не присуще в силу их психологической предрасположенности к собственной вольнице, нежеланию соблюдать строгий распорядок, режим. К тому же организаторы должны обладать умением, талантом организационного руководства, способностью координировать действия управляемых, подчинять их единой воле, законам, нормам, правилам, установкам. Это удается не всем руководителям, да и не все они к этому стремятся.

Те же, на кого направлены организационные воздействия, очень часто не горят желанием исполнять предъявляемые требования. Ведь любая форма организации требует самоограничений от тех, на кого она распространяется, уменьшает их свободу, ужесточает дисциплину. Люди, не склонные к соблюдению устанавливаемых для них по-

рядков, психологически предрасположены уклоняться от навязываемой им организации.

#### **4.4. Психология экономического стимулирования эффективной и качественной деятельности**

Стимулирование результативности работы относится к функциям управления деятельностью работников. Управление в целом должно настраивать управляемых на получение высоких результатов работы, качественного продукта деятельности при экономном расходовании ресурсов. Функция стимулирования, именуемая также методом управления, выделяется как самостоятельная, поскольку она подразумевает дополнительные управленческие воздействия, направленные не просто на получение требуемого результата, а на достижение лучшего итога работы, отличающегося повышенным качеством.

В этом смысле целесообразно различать оплату работы, продукта, выполненных услуг от дополнительного вознаграждения, которое и следует считать стимулированием в узком смысле слова или, как говорят психологи, подкреплением, усилением основного побуждения. Часто применяемое слово «вознаграждение» лишено определенности в том смысле, что трудно понять, имеется ли в виду оплата как возмещение затрат тому, кто их понес, чтобы предоставить другим благо, или вознаграждение есть дополнительная награда за особое усердие.

Самой простой иллюстрацией являются заработная плата и премия. Заработная плата не есть вознаграждение труда, понимаемое как награда, а представляет всего лишь оплату труда в виде денежного возмещения затраченных трудовых усилий. Такое возмещение не есть поощрение, стимулирование труда, а только законная плата за труд по установленной цене. Другое дело — надбавка к заработной плате в виде премии или иных бонусов, выплачиваемых или предоставляемых за особые результаты, здесь уже речь идет о стимулировании, дополнительном подкреплении оплаты.

*Основная цель экономического стимулирования — настраивать работников, исполнителей, подчиненных на высокие результаты осуществляемой или предвидимой деятельности, превышающие стандартный уровень. При этом предполагается, что дополнительные затраты на стимулирование окупаются увеличением результативности, достигаемым за счет стимулирования.*

Известны материальные стимулы в форме выплаты премий, предоставления льгот в виде снижения налогов, пошлин, обязательных платежей, тарифов на платные услуги (или освобождение от них), повышения ставок оплаты труда, установления персональных пенсий, проявления заботы о родных и близких и т.п. К моральным стиму-

лам относят повышение в должности, присвоение почетных званий, вручение наград, грамот, популяризацию в средствах массовой информации, выражение признательности, приглашение на приемы, увековечение памяти при жизни и др.

Моральные стимулы экономически выгоднее и в силу этого психологически предпочтительнее для работодателей, поощрителей, так как они обходятся им обычно дешевле, чем материальные. Для поощряемых восприятие моральных стимулов в сравнении с материальными зависит от их шкалы ценностей. В век рыночных, товарно-денежных отношений типичный работник, исполнитель за редким исключением предпочитает материальные стимулы моральным или рассчитывает на материальное стимулирование, сопровождаемое моральным.

И премирующие, и премируемые обладают психологически окрашенной системой различающихся взглядов на стимулирование и отношение к нему. Премирующие чаще всего рассматривают премирование как акт доброй души и признак особого расположения к работникам. «Бочку рабочим вина выставляю и недоимку дарю», — с чувством собственной гордости и восхищения своей человечностью заявляет некрасовский «менеджер» строителям железной дороги Петербург—Москва. Премируемые более склонны воспринимать премию как компенсацию недостаточной оплаты их труда, а не в качестве дополнительного вознаграждения. В ряде случаев еще при заключении договора трудового найма будущие работники интересуются, какова заработная плата вместе с премиальными выплатами.

Среди отдельных работодателей и других лиц, заинтересованных в получении оплачиваемого ими результата, существует предубежденно-негативное отношение к стимулированию в форме дополнительного денежного вознаграждения. Они полагают, что уже в основной, базисной оплате заложено вознаграждение за результат, который по своему количеству и качеству должен соответствовать нормам, требованиям, уплачиваемой цене. С этой точки зрения премирование излишне, оно только развращает, приводит к искусственному занижению результатов деятельности в расчете на то, что доведение результата до требуемой нормы будет заведомо оплачиваться дополнительно, премироваться.

С другой стороны, лица, продающие свой труд, склонны рассматривать нормативную оплату как нечто заведомо положенное им, как тот уровень дохода, который они должны получать вне зависимости от результатов своей деятельности, за сам факт участия в этой деятельности. Результат же подлежит, по убеждению этих лиц, дополнительному вознаграждению. Чаще всего сталкиваются с таким подходом россияне, прибегающие к вызову слесарей-водопроводчиков, электриков, лифтеров, ремонтников, такелажников, услуги которых зара-

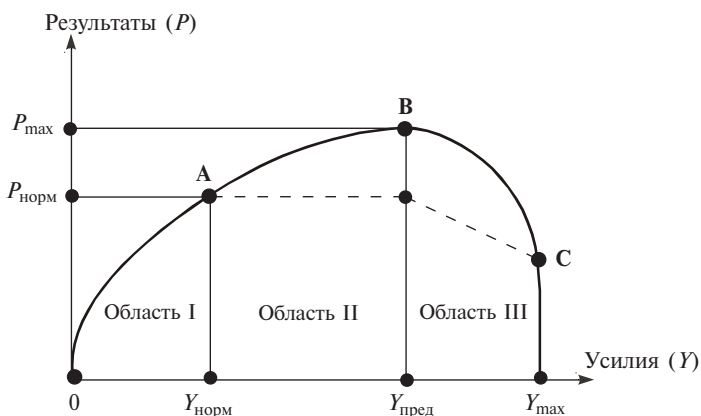
нее оплачены по тарифу. Несмотря на это исполнители услуг беспардонно настаивают на дополнительной оплате, приводя в качестве надуманного аргумента особые условия оказания услуг, не предусмотренные тарифами.

Хозяева, собственники дела, их управляющие, менеджеры, прибегающие к материальному стимулированию эффективной и качественной деятельности работников, вынуждены учитывать, что премии увеличивают расходы на осуществление деятельности и тем самым снижают получаемую прибыль. Поэтому руководителям приходится задумываться над тем, чтобы приращение результатов деятельности благодаря премированию превышало по величине размер премии, что позволяет избежать потери прибыли. Но вся сложность проблемы состоит в том, что эффект премирования трудно оценить количественно, в виде стоимости дополнительно полученного за счет премии результата.

К тому же премии носят разовый характер, разделены во времени с результатом деятельности, который формируется непрерывно, в повседневной работе исполнителей. Такое разделение приводит к противоречию психологических установок премирующих лиц и лиц, получающих премию. Первые склонны выплачивать премию после получения результата, тогда как вторые хотят заранее быть уверенными, что результат будет поощрен премией и стремятся к предваряющему премированию, к получению премий авансом.

Психология стимулирования, настраивающего исполнителей на получение результата, превышающего норму в количественном и качественном отношениях, представляет исключительно тонкий, трудно познаваемый феномен, гораздо более сложный в сравнении с психологией оплаты труда, ценообразования. Здесь в меньшей степени применимы сравнения, аналогии, нормативные подходы, договорные отношения. Законы стимулирования, представляющие одну из форм проявления более общих законов мотивации деятельности, столь же мало познаны наукой. Проиллюстрируем это утверждение на основе известного в психологии закона Йеркса—Додсона, устанавливающего связь между уровнем деятельной активности и результативностью (эффективностью) деятельности. Графически закон Йеркса—Додсона отображается в виде кривой, изображенной на рис. 4.1.

Закон Йеркса—Додсона состоит в том, что результативность деятельности возрастает по мере увеличения усилий агентов этой деятельности до некоторого предела  $Y_{\text{пред}}$ , при котором достигается максимум результата  $P_{\text{max}}$ . Дальнейшее наращивание усилий не только не возымеет существенного результата, но даже приведет к его снижению вследствие чрезмерно высокого уровня напряжения, возбуждения, порождающего затраты энергии на создание видимости результата и преодоление страха не получить требуемое его приращение.



*Рис. 4.1. Зависимость результатов деятельности от прилагаемых усилий исполнителей*

Попытаемся увязать закон Йеркса—Додсона с процессом оплаты и стимулирования деятельности. Первая задача, которую решает исполнитель, состоит в том, чтобы, наращивая усилия (затраты труда, энергии) до нормативной величины  $Y_{\text{норм}}$ , обеспечить получение нормативного (требуемого заказчиком, управленцем) результата  $P_{\text{норм}}$ , чему соответствует нормативный (тарифный, договорной) уровень основной оплаты. Но энергетический, деятельностный потенциал исполнителя обычно не исчерпывается величиной  $Y_{\text{норм}}$ , у него есть значительный запас возможностей наращивать усилия, увеличивая результат деятельности в расчете на то, что дополнительные усилия будут вознаграждены (или были вознаграждены) материальными и моральными стимулами.

Осуществляя деятельность более энергично, повышая качество работы, исполнитель способен повысить результат до максимального  $P_{\text{max}}$ , что потребует увеличения усилий до предельного уровня  $Y_{\text{пред}}$ . Точка **В** на кривой характеризует критическое состояние процесса активации деятельности, при котором работник еще способен наращивать усилия, более интенсивно затрачивая энергию, но дальнейшая погоня за стимулами уже не приводит к увеличению полезного результата деятельности по психологическим причинам.

Во-первых, чрезмерное устремление еще более повысить премию благодаря наращиванию усилий приводит к психологическому эффекту «работы на премию», порождающему спад нормативно обусловленной деятельности, т.е. величины  $P_{\text{норм}}$ , что негативно сказывается на общем эффекте вследствие снижения нормативной составляющей.

Во-вторых, у исполнителя возникает желание имитировать видимость результативной деятельности, что приводит к непродуктивной затрате усилий.

В-третьих, при работе на пределе возможностей наблюдаются срывы ввиду психологического перенапряжения, неуверенности, страха исполнителя допустить ошибки, не выполнить работу вообще, не получить премию.

В принципе и работодатели, и работники должны избегать деятельности, соответствующей области III на рис. 4.1, но соблюсти данный совет сложно, не зная предельных возможностей работников продуктивно наращивать усилия без ущерба для отдачи, производительности, качества. Очевидно, что предпочтительнее действовать в средней части области II, учитывая к тому же продолжительность непрерывной деятельности.

Предыдущее изложение посвящено в основном самому типичному случаю стимулирования труда производителей товаров и услуг, участников так называемой продуктивной деятельности. Не менее интересны проблемы стимулирования определенного типа поведения, например, спроса на товары и услуги, потребления тех или иных благ, отказа от вредных привычек и пережитков, соблюдения морально-этических норм, проявления заботы о ближних, законопослушания, уплаты налогов. Столь же важна *психология антистимулирования*, противостояния негативной деятельности, несоблюдению правил и норм общественного поведения, требований трудовой дисциплины, порядка. Все эти проблемы еще ждут своего исследования. Отдельные из указанных проблем стимулирования и антистимулирования рассмотрены ниже.

Психология внешнего экономического стимулирования продуктивной деятельности работников или желаемого поведения людей со стороны заинтересованных лиц и органов управления опирается на оценку значимости используемых материальных и моральных стимулов со стороны стимулируемых, а также соответствия внешнего стимулирования внутреннему самостимулированию. Речь идет о различающейся психологии восприятия значимости, весомости внешних стимулов со стороны стимулирующих и стимулируемых, а также о порождении внешними стимулами и стимулируемыми результатами дополнительных побудителей или антипобудителей, которые в силу тех или иных причин не учтены лицами, применяющими стимулирование. Для оценки подлинного реального эффекта экономического стимулирования продуктивной деятельности и благоприятного поведения необходимо сопоставлять значение используемых стимулов для обеих сторон процесса стимулирования и возникновение побочных внутренних стимулов (антистимулов), обусловленных факторами, не имеющими непосредственного отношения к внешнему стимулированию.

## 4.5. Маркетинговая и ценовая психология

Под *маркетинговой* понимается психология управления товаром, его продвижением на рынок, продажей товара потребителю, покупателю. Это психология производителей и продавцов товаров, услуг, их

непосредственного либо косвенного взаимодействия с приобретателями предлагаемого на рынке продукта, основанная на стремлении продать товары и услуги с наибольшей выгодой, выиграть конкурентную борьбу, занять прочное положение, утвердиться на рынке. В центре внимания маркетинга находятся соответственно товар, как приобретаемый покупателем продукт, предмет потребления, и покупатель товара, от которого зависят спрос, объем покупок, цена продаж, а следовательно, денежная выручка и прибыль производителей и продавцов.

Применительно к большинству товаров процессы производства и продажи разделены во времени. В меньшей мере это касается ряда услуг, так как их оказание сопряжено с непосредственным контактом с потребителем и с предшествующей или сопровождающей оплатой. Но в том и в другом случае целесообразно выделять, с одной стороны, **производственно-товарную психологию**, основным предметом интереса которой служит придание товарам и услугам качеств, свойств, позволяющих рассчитывать на привлечение внимания к ним и стремление приобрести их, проявляемые со стороны достаточно широкого, представительного круга потенциальных покупателей. С другой стороны, выделяется **психология продвижения товаров на рынок**, воздействия на потребителей, побуждающего их стать покупателями данного вида товаров и услуг, организации эффективного процесса продажи.

Эти две стороны маркетинговой психологии образуют в своем единстве **психологию рыночного предложения товаров и услуг**, присущую производителям и продавцам товаров, торговым посредникам и проявляющуюся в деятельности ставших популярными маркетинговых служб.

Маркетинговая психология складывается под воздействием целей, задач, устремлений продавцов товаров и услуг, их интереса извлечь краткосрочную и долгосрочную выгоду за счет сбыта своих товаров в максимально возможном объеме как можно большему количеству покупателей с достижением высокой прибыльности и рентабельности. Одновременно формирование маркетинговой психологии теснейшим образом связано с психологической реакцией реальных и предвидимых покупателей, приобретателей товаров и услуг, участников рынка на предложение приобрести те или иные блага, ценности.

Так что в итоге *маркетинговая психология есть результат, продукт взаимодействия психологии рыночного предложения и спроса на товары и услуги с учетом их динамики, влияющей на предложение и спрос, внутренних и внешних рыночных факторов*. Но определяющую роль в формировании маркетинговой психологии играет все же активная психология предложения, стремящегося не только реагировать на спрос, но в известной мере подчинить его предложению, направить в желаемое русло для продавцов путем всяческих усилий и ухищрений. В итоге в маркетинговой психологии находят отражение как изучение

складывающегося спроса, тенденций покупок, моды, так и способы давления на покупателей, на агентов спроса.

Производственно-товарная психология, которая служит основой принятия решений о начале или продолжении производства товаров и услуг, изменении их состава, свойств, качественных характеристик — это, прежде всего, психология учета *потребностей* покупателей, потребителей и достижения уровня качества, способного удовлетворить потребности с ограниченными затратами производителей и продавцов, заведомо компенсируемыми рыночной ценой. Наличие объективной потребности в предлагаемых товарах и услугах, неполная насыщенность ими доступных рынков — первичные импульсы формирования производственно-товарной психологии товаропроизводителей, взаимодействующих с товаропроводящей цепью, ведущей к покупателю.

Обеспечение приличествующего уровня качества производимых товаров и услуг, их конкурентоспособности служит для производителей и поставщиков подкрепляющим фактором, позволяющим надеяться, что товар найдет своего покупателя на рынке. В этом состоит концепция собственно производственного маркетинга, с точки зрения которого сбытовой маркетинг есть вторичное звено маркетинговой психологии.

Психология продвижения товаров и услуг на рынки сбыта и обеспечения их эффективной продажи формируется уже на начальных стадиях маркетинговой деятельности, в процессе разработки и производства продукта продажи. Но в основном она складывается как совокупность целенаправленного психологического воздействия на покупателей в период, когда товар уже имеется, производится, поставляется или может быть поставлен на рынок. В этот период на первый план в качестве основной заботы производителя или продавца выступает стремление вовлечь в процесс приобретения производимых товаров и услуг как можно больше лиц, потенциально способных приобрести товар, предложение которого превышает наличествующий спрос.

В качестве определяющих инструментов продвижения товаров и услуг на рынки сбыта, условий их безостаточной, экономически выгодной продажи используются предварительная договоренность с приобретателями, информирование круга потребителей о наличии товаров, предлагаемых к продаже, рекламирование товаров и услуг, стимулирование покупки посредством, например, послепродажного обслуживания, премий и других опций. В выборе этих инструментов и способов их употребления применительно к конкретным ситуациям в наибольшей мере проявляется маркетинговая психология продвижения и сбыта товаров.

В современной рыночной экономике, в том числе и в российской, самым видимым, часто наблюдаемым инструментом маркетин-

га становится реклама, представляющая по замыслу привлечение внимания к товарам и услугам, предлагаемым к продаже. Используемые формы рекламной деятельности все более воспроизводят исходный смысл слова «реклама», происходящего от латинского «*reclamare*» — кричу. В то же время заполонившая информационные каналы, разрастающаяся рекламная деятельность подкрепляется и включает в себя новые, неожиданные психологические приемы привлечения и воздействия, позволяющие утверждать о явлении *рекламной психологии* как самого активного элемента психологии рыночного продвижения товаров и услуг.

Не претендуя на глубину и полноту освещения, попытаемся выделить присущие современной рекламе, основанной на использовании средств массовой информации, психологические приемы, элементы психологического воздействия на потенциального покупателя, потребителя, клиента.

1. Частая повторяемость, многократность рекламирования опирается на принцип, согласно которому психика человека такова, что если повторять ему одно и то же, то он постепенно свыкается с мыслью, что передаваемое ему сообщение отражает истину и ему следует верить.

2. Практическая неустранимость рекламного сообщения со стороны того, на кого оно направлено, невозможность уйти от него, обойти стороной приводят к тому, что возможная первичная реакция отторжения отступает на второй план, объект воздействия поневоле глубже проникает в сущность рекламируемого предложения и способен попасть в его сети.

3. Многоканальность, т.е. передача одной и той же рекламой информации по многим каналам, способствует наряду с повторяемостью и сложностью устранения разностороннему воздействию и привлечению внимания, усилению веры в значимость рекламного сообщения.

4. Прямое, непосредственное побуждение заинтересованности в содержании рекламной информации достигается адресной ориентацией рекламного предложения на острые нужды, проблемы, потребности определенного круга потребителей. Так, реклама лекарств, медицинской помощи изобилует обещаниями излечить от распространенных недугов, подкрепляется якобы имеющимися неожиданными, уникальными возможностями спасения в критических ситуациях. В данном случае используется распространенная среди людей вера в чудесное исцеление. Обычно рекламодатели усиленно расширяют реальные возможности предлагаемых средств виртуальными, ирреальными.

5. Демонстрация достигнутых эффектов рекламируемого средства, товара, услуги на основе свидетельств лиц, уже последовавших советам рекламы, применивших их на собственном примере. Привлечение для демонстрации зрительных образов, моделей, образцов. Подкрепление

рекламируемого утверждения заявлениями, свидетельствами, доводами, поддержкой известных лиц, пользующихся авторитетом.

6. Придание рекламному сообщению развлекательности, оригинальности, рассчитанное на то, что, увлекшись внешней стороной, формой преподнесения рекламной информации, потребитель поневоле будет вовлечен в процесс постижения ее сути. В том же направлении действует применение сопровождающих рекламу зрительных, слуховых, технических эффектов, привлекающих внимание, вызывающих интерес к тому, что за ними скрывается.

7. Гиперболизация положительного эффекта, достигаемая за счет использования рекламируемых средств, доведение рекламного образа этого эффекта до явно несуразной величины в расчете, что он привлечет внимание своей необычностью. При этом подразумевается, что объект рекламного воздействия не примет изображаемый эффект всерьез, но поверит в само существование благоприятного результата применения рекламируемых мер, средств, действий.

8. Высказывание сомнительных, заведомо превышающих реальные возможности получения желаемого результата рекламных рецептов, советов, рекомендаций в расчете на неосведомленность, доверчивость получателя рекламы.

9. Скрытая, а то и явная дискредитация конкурентов, их товаров и услуг, подчеркивание превосходства рекламируемого продукта, его реальных или надуманных преимуществ при одновременном умалчивании недостатков, несовершенств, пороков.

10. Использование эффекта рекламного внушения, заключающегося в том, что производители и продавцы рекламируемых товаров и услуг якобы наполнены чувством заботы о потребителе, предрасположены к его нуждам, живут его интересами, стремятся оказать помощь людям, предлагая им приобрести собственный продукт.

В целом рекламная психология представляет часть комплексного воздействия на потребителей, покупателей, осуществляемого по формуле AIDA: обратить внимание, возбудить интерес, породить желание, стимулировать активность (attention, interest, desire, activity). Рекламная психология как органичная часть маркетинговой психологии и маркетинговая психология в целом присущи всем перечисленным элементам системного воздействия производителей и продавцов на потребителей и покупателей с целью активизировать продажи.

К маркетинговой психологии тесным образом примыкает ценовая психология производителей и продавцов товаров и услуг. Эта связь настолько близка, что допустимо трактовать ценовую психологию как часть или продолжение маркетинговой психологии.

Под *ценовой психологией* понимается образ действий владельцев и распорядителей продукта продажи, предлагающих свой товар на рынке по определенной цене исходя из таких психологических факторов, как собственные интересы, мотивы, установки при одновременном

учете складывающейся рыночной ситуации, спроса, поведения покупателей. Следовательно, ценовая психология есть психология формирования цены рыночного предложения товаров и услуг.

В рыночной экономике определяющую роль в процессе ценообразования играют спрос и предложение на рынках сбыта товаров и услуг, а государством ограничивается лишь коррекцией, регулированием цен косвенными методами, включая налоги, пошлины, дотации, ограничения. Рыночная цена конкретного товара складывается под влиянием, прежде всего, товарооборота фирмы, предприятия, выдвигающих свою цену предложения. Это относится и к случаю, когда товары и услуги предлагаются к продаже на рынке государственными структурами — организациями, учреждениями.

Так что носителями ценовой психологии являются лица, организации, предприниматели, обладающие правом, уполномоченные запрашивать цену на предлагаемые рыночные товары и услуги и изменять ее в процессе взаимодействия с покупателями и другими агентами рынка. Поэтому в общем случае ценовая психология — это психология продавцов разнообразных товаров и услуг, стремящихся реализовать свой продукт по выгодной цене, извлечь возможно больший доход получить прибыль.

Понятие «ценовая психология» примыкает к более общим, широко используемым в теории ценообразования экономическим категориям «ценовая политика» и «ценовая стратегия».

*Политика цен* выражает самые общие, стратегически ориентированные принципы в области установления цен на свои товары и услуги, которых придерживаются товаропроизводители и продавцы исходя из долговременных целей фирмы, ее миссии. Ценовую политику в соответствии с ее сущностью правомерно называть ценовой стратегией фирмы. Но в теории ценообразования ценовая стратегия понимается более узко, а именно — как набор отдельных *стратегий ценообразования*, каждая из которых представляет определенный метод, способ реализации ценовой политики. С другой стороны, сама ценовая политика фирмы воплощается именно в форме практического осуществления отдельных стратегий.

Ценовая психология заключается в выборе и практическом осуществлении таких способов психологического воздействия на покупателей и психологически обоснованного установления и изменения цен предложения товаров и услуг, которые способствуют реализации избранных стратегий ценообразования.

В современной рыночной экономике наиболее ярко представлены конкретные виды ценовых стратегий.

1. Установление цен на уровне, обеспечивающем возмещение полных издержек, затрат производства и обращения товара с получением намеченной прибыли и достижением запланированной рентабельности

(отношение прибыли к затратам). Такой подход принято называть затратным, или затратной моделью ценообразования. Это самая простая и в то же время самая распространенная стратегия ценообразования, гарантирующая окупаемость затрат товаропроизводителя в течение определенного периода времени.

**2. Установление цен предложения в зависимости от уровня потребительских свойств, качества предлагаемых к продаже товаров и услуг, их так называемой потребительской стоимости, полезности.** Стратегия основывается на положении, что чем выше потребительские качества продукта продажи, его соответствие вкусам, моде, ценности как предмета потребления, тем больше оснований запрашивать за продукт более высокую цену в сравнении с аналогами.

**3. Ориентация на цены равновесия рыночного спроса и предложения, установление цен как результатов свободного торга между продавцами и покупателями, т.е. своего рода равновыгодных цен рыночного соглашения торгующихся сторон.** При этом продавцы исходят из необходимости продать за определенное время имеющийся у них товар по как можно более высокой цене, а покупатели — приобрести необходимый товар в нужном количестве по как можно более низкой. Совмещение этих противоречивых желаний и ведет к формированию компромиссной равновесной цены, которая в конечном счете устраивает и продавца, и покупателя, так как в противном случае акт купли-продажи вообще не состоится.

Ценовая психология продавцов есть не что иное, как использование психологических факторов и психологии поведения лиц, предлагающих товар по определенным ценам в ходе реализации одной из названных ценовых стратегий или их сочетания.

Ценовая психология производителей и продавцов товаров и услуг формируется под непосредственным воздействием целевых установок товаропроизводителей, представляет их психологическое отражение, а в определенном смысле — даже выражение. В самом общем случае можно выделить цели фирм и лиц, организаций ведущих экономическую деятельность в ее предпринимательской форме.

**1. Получение материальной выгоды, дохода, прибыли от продажи производимых, предлагаемых покупателям товаров и услуг.** При этом имеется в виду получение кратковременных выгод в течение коротких периодов и долгосрочных выгод на протяжении длительных периодов времени. По сути, речь идет о главной цели предпринимательской деятельности как таковой, интерпретируемой применительно к конкретному агенту рынка и его рыночному предложению товаров и услуг. В каждом конкретном случае эта общая цель находит отражение и выражение в психологии ценового поведения субъекта-продавца в виде целевой установки на максимизацию материальной выгоды от продаж за определенный период времени.

**2. Увеличение объема продаж товаров и услуг фирмы, предпринимателя в физическом и денежном измерении, достижение как можно более**

полной продажи произведенных и поставленных на рынок продуктов, ценностей, благ. В известном смысле данная целевая установка представляет часть и может рассматриваться как следствие предыдущей. Ведь выручка от продаж пропорциональна объему проданного по данной цене товара и самой цене, а прибыль есть определенная часть выручки (за вычетом издержек производства и обращения). Так, стремление продать побольше товара есть одновременно установка на увеличение общей выгоды от продажи. Что же касается полноты продажи, то она важна с точки зрения минимизации потерь, возникающих вследствие трудно реализуемого остатка, который требует хранения, способен подвергаться порче, ущербу. В то же время некоторые переходящие остатки, резервы неизбежны для поддержания непрерывности продаж, удовлетворения спроса.

**3. Расширение доли рынка собственных товаров и услуг фирмы, предпринимателя.** Чем больше доля рынка, которой владеет товаропроизводитель, тем шире его возможности оказывать определяющее влияние на рыночные цены или даже диктовать их. Расширение доли рынка своих товаров есть также условие и предпосылка потенциального роста выручки от продаж и прибыли в будущем за счет увеличения объема реализации. Отметим также, что по отношению к психологически агрессивным предпринимателям и товаропроизводителям увеличение товарного рыночного представительства может представлять самостоятельную цель, отражающую удовлетворение потребности в самовыражении, возвышении, собственном величии. Масштабность деятельности предпринимателя действительно воспринимается как признак его значимости, известности, весомости.

**4. Поддержание высокого уровня рентабельности.** Эта целевая установка исходит из того факта, что основным показателем эффективности предпринимательской деятельности, ее выгодности и окупаемости служит не столько абсолютная величина получаемой прибыли, а ее отношение к затратам фирмы на осуществление деятельности по производству и продаже товаров. Такое отношение и называют рентабельностью, прибыльностью. Рентабельность  $P$  выражается следующей зависимостью:

$$P = \frac{ПР}{З},$$

где  $ПР$  — абсолютная величина получаемой прибыли;

$З$  — затраты на получение прибыли.

С другой стороны, прибыль выражается формулой

$$ПР = В - З = О \cdot Ц - З,$$

где  $В$  — выручка от продаж за рассматриваемый период времени;

$О$  — объем продаж за тот же период;

$Ц$  — цена продажи единицы товара.

Из приводимых соотношений следует, что

$$P = \frac{O \cdot Ц}{З} - 1.$$

В условиях, когда отношение объема продаж  $O$  и затрат на производство и продажу  $З$  примерно постоянно, как видно из последней формулы, рентабельность, относительная выгодность продаж растет с увеличением цены  $Ц$ . Так что, стремясь повысить цену, продавец одновременно исходит из целевой установки на увеличение рентабельности продаж. А рост рентабельности свидетельствует о более эффективном, рациональном использовании затрат.

**5. Воплощение в цене высокого качества товаров и услуг, признака солидного имиджа товаропроизводителя.** Естественное стремление продавцов товаров и услуг увеличивать цены для повышения выгодности продаж упирается во столь же понятное сопротивление покупателей и порождает опасность их потери вследствие ухода к конкурентам, продающим тот же товар по более низкой цене. Кроме того, покупатель способен отказаться от покупки дорогого для него товара, приобретая не столь дорогостоящие товары-субституты (заменители).

Отсюда со всей неизбежностью вытекает целевая установка товаропроизводителей на рост качества товаров и услуг как объективной предпосылки адекватного увеличения цены. Если рост затрат на повышение качества с лихвой компенсируется повышением цены и объема продаж, то качественное совершенствование товара становится выгодным с точки зрения прибыльности. Повышая качество своих товаров и услуг, товаропроизводители руководствуются не только стремлением увеличить текущую прибыль. Постоянно заботясь о качестве производимого, предлагаемого к продаже товара, фирма способствует повышению своей известности, доброго имени, имиджа в глазах покупателей. Завоевав популярность как производитель добротных, высококачественных товаров, товаропроизводитель вправе рассчитывать, что на привлекательность его продукта, на спрос начнут работать слава, известность. А они, в свою очередь, дают основание предлагать товар по цене, повышенной в сравнении с товарами менее известных фирм, уступающих по параметрам качества, признанности товарного знака.

**6. Обеспечение конкурентоспособности товаров и услуг фирмы на рынках сбыта.** В условиях рыночной конкуренции ценовые устремления продавцов формируются с учетом наличия, предложения на рынке аналогичных товаров конкурирующих продавцов и соотношения цен предложения товаров своей фирмы и других фирм. При адекватных возможностях продаж, обусловленных занимаемым местом на рынке, качеством и популярностью товара, имиджем, фирма-произ-

водитель (продавец) не может назначать цену, значительно превышающую цену на аналогичный товар конкурента.

В рамках обрисованных целевых установок и устремлений товаропроизводителей, стремящихся продать свой товар по выгодным ценам, наблюдаются самые разные психологически обусловленные и окрашенные типы ценового поведения продавцов, мотивированные состоянием рынка, спросом, реакцией покупателей, возможностями вовлечь покупателя в процесс купли-продажи, стремлением избежать провала, убытков. Выделим самые характерные, на наш взгляд, типы ценового поведения продавцов во взаимосвязи с обусловившими их психологическими факторами.

Предложение товара по цене, обеспечивающей минимально допустимый для продавца уровень рентабельности, обычно исходит от продавцов, опасаящихся не продать свой товар в нужном объеме или стремящихся во что бы то ни стало максимизировать физический объем продаж. Такие продавцы убеждают покупателей, что продать товар по более низкой цене они просто не могут, ибо «себе обойдется дороже», т.е. продажа станет убыточной для продавца. При умении вызвать доверие со стороны покупателей подобный психологический прием срабатывает, так как покупатель уверен, что получил в руки товар по предельно низкой цене. С другой стороны, продавец, назначая эту самую низкую цену, чаще всего сохраняет запас ценовой прочности, позволяющей ему не прогореть, не потерпеть убыток.

Среди продавцов товаров и услуг массового спроса весьма распространена *психология равнения на других*. Подобная психология воплощается в виде тактики постоянного мониторинга уровня цен со стороны продавцов и непрерывного приспособления цены своего предложения к среднему уровню складывающихся на рынке цен на данные виды товаров и услуг. Цены как бы направляет «невидимая рука» рынка, о которой так красочно писал еще А. Смит. В соответствии с теорией рыночной экономики подобную ценовую психологию продавцов правомерно считать психологией реагирования на спрос, динамику объемов продаж, реакцию покупателей или в целом — на конъюнктуру рынка.

В теории и практике коммерческого ценообразования упоминается *психология «снятия сливок»*. Суть ее заключается в сосредоточении внимания продавцов на товарах и услугах, пользующихся повышенным спросом в связи с модой, сезоном, необычностью. На такие товары в периоды актуализации их продажи продавцы устанавливают повышенные цены и благодаря этому «снимают сливки» в виде прибыли. По мере снижения интереса потребителей к данным товарам и услугам продавцы снимают товар с продажи и переключаются на более актуальные объекты продаж.

Наряду с такой стратегией выборочных продаж по выгодным для продавцов ценам и упоминавшейся выше стратегией гибкого реагирования с изменением цены предложения согласно складывающейся рыночной конъюнктуре наблюдаются и иные подходы. К ним относится вариант ценовой психологии продавцов, стремящихся стабилизировать цены, удерживать их на постоянном уровне, по крайней мере в диапазоне изменений, продиктованных общей инфляцией, если таковая наблюдается. Психология устойчивых цен свойственна товаропроизводителям и продавцам, полагающим, что ценовая стабильность — важный фактор привлечения покупателей. Приобретатели товаров и услуг, предпочитающие стабильные цены постоянно наблюдаемой рыночной ценовой пляске, образуют круг устойчивых клиентов торговых точек, владельцы которых опираются на психологию твердых цен.

В российской и мировой практике рыночной экономики значительное распространение получила *психология дифференциации цен по классам покупателей*, отличающихся доходами и покупательной способностью. В своем предельном выражении такого рода психология проявляется в том, что продавец предлагает покупателю товар по цене, зависящей от оценки денежных возможностей, имущественного статуса покупателя. Небогатому покупателю товар предлагается и продается со скидкой с цены «на бедность», а состоятельному — с надбавкой «на зажиточность». При этом статус покупателя может оцениваться в зависимости от возраста, одежды, внешнего вида, заявленных доходов и имущественного ценза, принадлежности к детям, инвалидам, пенсионерам, лицам, пользующимся официальными льготами.

Как известно, наблюдается разделение торговых организаций на типы и классы, рассчитанные на покупателей, обладающих существенно разными покупательными возможностями. Диапазон таких торговых заведений охватывает спектр, где, с одной стороны, представлены магазины, торгующие товарами по значительно сниженным ценам, а с другой — так называемые бутики.

К числу специфических проявлений ценовой психологии производителей и продавцов товаров и услуг относится искусное возбуждение интереса потребителей приобрести товар по предлагаемой цене во избежание потери такой возможности в будущем. Основным приемом такого психологического воздействия служит убеждение потребителей в ограниченности каналов и временного периода покупки данного товара по выгодной для покупателя цене, создание искусственного, внушаемого дефицита предлагаемых товаров и услуг.

При этом с помощью рекламы и других средств оповещения агенты продажи усиленно распространяют следующие сведения:

- предлагаемые товары и услуги уникальны, приобрести их можно только сейчас, так как вскоре они вообще исчезнут из продажи;

- на других рынках подобный товар не продается, его можно приобрести по доступной цене только у данного продавца, на данном рынке;
- товары и услуги продаются по минимальной, самой низкой и самой выгодной цене;
- в течение определенного, весьма ограниченного времени товар продается с заметной скидкой, после чего получить скидку уже не удастся;
- каждая пятая или десятая оптовая покупка товара предоставляется покупателю бесплатно;
- покупателей ожидает масса счастливых случайностей в виде премий за покупку, в том числе весьма крупных, каждому  $n$ -ному покупателю (сотовому, тысячному, пятидесятичному) товар вручается в виде подарка;
- постоянные покупатели получают дисконтные карты, по которым они получают право приобретать товары в данном магазине, у данной фирмы с ценовой скидкой.

В зарубежной практике распространено «снижение» цен на товары путем их установления ниже круглой цифры на незначительную, жалкую долю. Так, например, вместо круглой цены, скажем, 80 долл. за куртку она предлагается по цене 79,99 долл. Ничтожный выигрыш в цене на один цент призван психологически воздействовать на покупателя в пользу приобретения им товара.

Отдельные коммерческие торговые организации в лице хозяев разрешают продавцам в порядке исключения продавать некоторые виды товаров с небольшой процентной скидкой в цене по отношению к объявленной в прейскуранте (прайс-листе).

Выделим в качестве предмета специального рассмотрения самое оригинальное проявление ценовой психологии, названное нами *психологией «туманного» ценоформирования* и ценового поведения продавцов. «Туманным» ценообразованием будем считать линию ценового поведения продавцов товаров и услуг, проявляющуюся в том, что они не сообщают явным образом, не информируют широкий круг потенциальных покупателей о ценах на товары и услуги, реализуемые ими на рынках. В лучшем случае о цене сообщается намеками, через других лиц или в порядке исключения, конфиденциально.

Самое естественное поле проявления «туманного», неявного, скрытого ценоформирования — ценообразование на товары и услуги теневой экономики, предлагаемые к продаже на нелегальных, теневых рынках. Но неопределенное, неявное выдвигание цены предложения товаров и услуг их продавцами наблюдается не только в теневой экономике, но и в открытых для доступа, обозрения, управления ее секторах. Часто наблюдаемое проявление «туманного» ценового предложения состоит в том, что цены предложения товаров и услуг к продаже не объявляются, не афишируются в конкретной количественной

форме, а характеризуются такими признаками, как «доступные цены», «низкие цены», «товар продается по нормальной цене», «товар продается дешево», «товар дорогой».

В подобных ситуациях сведения о цене предложения в ее конкретном количественном выражении покупатель иногда может получить от продавца только после его добровольного или вынужденного обстоятельствами (нет другого выбора) согласия на покупку или даже в момент завершения расчетов, оплаты покупки. Очевидно, что возможность покупателя влиять на величину цены товара и услуг в подобных условиях становится весьма ограниченной, он, по существу, вынужден соглашаться с объявленной ему ценой уже приобретенного товара или вступать в конфликт с продавцами.

Исключительно распространена в российской практике ценоформирования психология навешивания добавок к объявленной цене предложения. Продавец товара или услуги вначале сообщает покупателю цену предложения, кажущуюся приемлемой, умеренной. В процессе расчета за товар или услугу продавец запрашивает у покупателя более высокую цену, объясняя это необходимостью доплатить за особое качество товара, за скоростное обслуживание, за доброе отношение, за конфиденциальность, в связи с необходимостью внесения продавцом дополнительных платежей за товар другим лицам, включая комиссионные, взятки, налог с продаж, дополнительные расходы на материалы, инструмент, топливо, энергию.

Большое количество потребителей тех товаров и услуг, которые по закону должны предоставляться безвозмездно, находятся в состоянии полной неопределенности, решая, а сколько же надо заплатить за бесплатное благо, ибо, как известно, «бесплатным бывает только сыр в мышеловке». Слишком уж многие бесплатные услуги (например, образование, здравоохранение, консультационные, предоставление государственных конкурсных заказов, оформление документов, выдача справок, разрешений и т.п.) на самом деле подлежат оплате, чтобы компенсировать низкую тарифную заработную плату чиновников, госслужащих, преподавателей, медперсонала и др.

---

# ПСИХОЛОГИЯ ВЛАСТИ И ВЛАСТВОВАНИЯ

## 5.1. Сущность и структура власти, ее институты и инструменты

В предыдущих главах психологические факторы рассматривались применительно в основном к управлению экономическими объектами, процессами, отношениями на разных уровнях управленческой иерархии. Но не удалось отразить отдельные важные аспекты управления, которое распространяется не только на экономику и социальную сферу, но и на государство и общество, социум. В рамках экономико-управленческого анализа не учитывается взаимосвязь экономики и политики, сказывающаяся на макроэкономических процессах. Между тем психология управления экономикой и социальной сферой складывается как часть политического, государственного, идеологического, духовного управления, как часть власти в самом широком смысле этого слова.

Поэтому в целях более глубокого познания механизмов формирования и действия психологических факторов управления экономикой, хозяйством, социальной сферой представляется целесообразным описать хотя бы в самых общих чертах и подвергнуть беглому анализу всю систему власти и властвования, выделить в ней элементы и процессы психологической природы. При этом основное внимание концентрируется на месте, роли и функциях, которые присущи главным персонажам системы власти и носителям ее атрибутов, т.е. государству, народу, обществу.

Предпошлем построению и описанию общей схемы власти, охватывающей наблюдаемые в современном мире ее виды и формы, изложение базисной терминологии, относящейся к этой области знания. Необходимость подобного предварительного описания смысла, вкладываемого в общеупотребительные понятия, категории, относящиеся к власти и властвованию, проистекает из чрезмерно разнообразного их толкования. При всей неизбежности неоднозначной, размытой интерпретации ключевых составляющих, характеризующих проявление власти и участников процессов властвования, попытаемся выделить, уловить то главное, сущностное, что определяет их и присуще им.

Понятие «**власть**» имеет двоякий смысл:

- 1) это потенциальная или реальная возможность воздействовать на людей, управлять их действиями, поведением, поступками, намерениями, убеждениями. В этом смысле термин «власть» есть обобщение категории «управление», распространяемой не только на экономическую и трудовую, но и на политическую, духовную, военную, моральную, этическую и все другие стороны жизнедеятельности человека и общества. В то же время «власть» означает не просто возможность управлять, а возможность, подкрепленную такими рычагами воздействия, как право, закон, деньги, жизненные блага, сила, авторитет, традиции, разные формы превосходства субъектов-носителей власти над властвуемыми;
- 2) люди и органы, обладающие средствами власти, уполномоченные быть ее носителями на основе действующих законов, норм, правил, обычаев, традиций или присвоившие, узурпировавшие власть силой, обманом, средствами убеждения, внушения, подкупа.

Понятие «**властвование**» рассматривается как производное от слова «власть» и означает наличие, применение, использование власти обладающими ею лицами, органами в самых разнообразных формах, видах, способах. Властвование — это власть в действии, проявление власти, последствия ее употребления. Иначе говоря, властвование есть превращение возможности управлять в процессы управления людьми, обществом, государством.

***Институты власти*** — самые универсальные, всеобъемлющие формы проявления власти, нормы и правила властвования, закрепленные законами, правом (формальные институты) или обычаями, традициями, морально-этическими установками (неформальные институты). К числу институтов власти следует относить: политические, общественные (гражданские), государственно-правовые, собственности, финансово-кредитные, организационно-управленческие, договорные, морально-этические.

В несколько более узком смысле слова под институтами власти понимают крупные, наделенные властными функциями организационные структуры, формальные и неформальные организации, оказывающие влияние на крупномасштабные сферы государственной, политической, общественной, экономической деятельности.

***Инструменты власти*** представляют способы, средства, рычаги практической реализации, поддержания, укрепления, обеспечения власти. Это многочисленные, самые разнообразные применяемые субъектами власти вещи, товары, деньги, ценные бумаги, нормативные акты, документы, соглашения, установления, действия, отношения, приемы, управленческие технологии, организационные преобразования,

наставления, стимулы, налоги, штрафные санкции и многое другое, с помощью чего и посредством использования чего властвующие органы и лица воплощают свою власть, властные решения. Инструменты власти есть средство воздействия властителей на властвуемых, призванные принуждать или убеждать последних действовать согласно воле власть имущих и власть несущих.

Существует непосредственная, очевидная связь между инструментами и институтами власти. Институты допустимо трактовать как совокупность относительно однородных инструментов, синтез таких инструментов. Например, институт права объединяет, воплощает в интегрированном виде, обеспечивает совместное координирование таких инструментов, как международные правовые нормы, федеральные и региональные законы, указы, постановления высших законодательных, исполнительных, судебных органов, договоры, соглашения, положения, другие нормативно-правовые акты и документы правовой природы.

*Государство* в его управленческом видении есть олицетворение и самая всеобщая форма выражения власти. Государство представляет универсальный способ организации системы и процессов управления существованием, деятельностью, отношениями людей, обеспечения безопасного пребывания и функционирования человеческих общностей в масштабах крупных территорий, основанный на централизации политической и административной власти, введении общих обязательных законов, применении методов и средств принуждения по отношению к отклоняющимся от соблюдения установленных норм, правил поведения.

Государство стало крупнейшим, базисным социальным институтом общества, средством координации, упорядочения, обеспечения условий жизни и сосуществования людей, объединенных общей географической зоной проживания, историческими традициями, национально-религиозными узами. Одновременно государство создает, точнее, призвано создавать условия и возможности участия народных масс в управлении политикой, экономикой, социумом, природной средой, жизненно важными ресурсами.

Понятие «власть» и «властвование» тесно связаны с еще одним фундаментальным понятием управления, психологии, социологии — общеупотребительным термином «народ». Это простая и в то же время исключительно сложная, многогранная категория, довольно часто трактуемая слишком упрощенно. В широком смысле слова *народ* есть историческая общность людей, населяющих страну, разделенных на социальные группы, наделенных разными взглядами, интересами, психологией. В понятии «народ» выделяются три основополагающих начала:

- 1) люди, человечество, носители индивидуального и коллективного разума, ядро осмысленной жизни на Земле, жизненная сила государства;

- 2) объект властвования со стороны государства и лиц, обладающих широкой властью, наделенных полномочиями возвышаться над массой людей и руководить этой массой, направлять ее;
- 3) номинальный субъект коллективной, всеобщей власти, осуществляемой непосредственно волеизъявлением большинства людей или косвенно через избираемые демократическим путем органы власти (согласно Конституции России единственным источником власти в Российской Федерации является ее многонациональный народ).

Опираясь на высказанное понимание фундаментальных категорий, характеризующих власть и властвование, и стремясь поближе подойти к психологии проявления и действия власти, первоначально сконцентрируем внимание на структуре власти, ее строении. Анализ структуры власти даже в самом общем ее представлении, основывающийся на выделении составных частей, ветвей власти, установлении взаимосвязей и взаимодействия основополагающих элементов системы власти в масштабах государства, служит предпосылкой познания сущности, механизмов процесса властвования.

В основу структурного анализа системы власти нами положено представление о ее разделении на три вида.

**Государственно-административная, политическая власть**, представленная законодательной, исполнительной, судебной ветвями, является самой официальной, наиболее видимой и ощутимой формой власти, сокращенно именуемой государственной или даже просто государством. Носителями этого вида власти выступают наделенные соответствующими полномочиями со стороны государства (народа) органы, организации, лица, действующие от лица государства и народа. Государственно-административная власть образует иерархическую, пирамидальную структуру, в вершине которой находятся высшие, федеральные органы власти страны, а на нижестоящих ступенях находятся органы региональной, отраслевой, местной власти, руководители государственных организаций, учреждений, предприятий. В простейшем представлении государственно-административная власть воплощает власть страны в целом, но это крайне упрощенное, неполное и некорректное представление.

Государственно-административная власть опирается в основном на политические институты, институты права, собственности, совокупность организационных институтов, на исторические традиции. В целом они могут быть названы институтами государства и права. Этим институтам присущ огромный набор используемых ими инструментов власти в виде ряда государственных установлений: законов, норм, правил, положений, средств поощрения, убеждения, принуждения, наказания, способов государственного регулирования и иных мер воздействия на людей, народ.

**Экономическая власть** проявляется в форме воздействия на людей и организации со стороны владельцев, распорядителей вещественных благ и денежных средств, материальных, трудовых, финансовых, информационных ресурсов путем предоставления этих ценностей потребителям, покупателям в обмен на исполнение воли, желаний, поручений первичных обладателей ценностей. Иначе говоря, экономическая власть — это приобретаемая, покупаемая власть, за получение и использование которой приходится предоставлять самые разные экономические компенсации. По своей сути экономическая власть предоставляет возможность собственникам богатств властвовать над теми, кто нуждается, испытывает потребность в получении этих богатств. Например, выплачивая заработную плату, работодатель приобретает экономическую власть над работником. Предоставляя в аренду имущество, владелец имущества получает экономическую власть над арендатором в виде требования оплачивать арендуемое имущество и содержать его в определенном состоянии, использовать по назначению.

Естественно, что государство в лице государственных органов власти, будучи владельцем и распорядителем природных богатств, средств производства, имущества, объектов недвижимости, денег, ценных бумаг и информационных ресурсов, обладает солидными источниками экономической власти и широко их использует, нанимая государственных служащих, продавая государственную собственность или предоставляя ее в пользование, оказывая платные услуги. Но экономическая власть государства отличается от государственно-административной власти, так как в ее основе лежит не право государственного вмешательства в экономику (как, например, налоговое право), а право собственника распоряжаться собственным богатством по своему усмотрению.

Если государственно-административная власть в своих многочисленных проявлениях представляет монополию государства, то экономическую власть государство делит с большим количеством других собственников имущества, богатств, ресурсов. Лишь в странах социализма, где государственная собственность на экономические объекты и ресурсы является подавляющей, государственно-административная власть практически целиком поглощает экономическую. В странах с рыночной экономикой, частной собственностью на средства, ресурсы производства, где вмешательство государства в экономику ограничено разумными узкими пределами, экономическая власть принадлежит частным собственникам, предпринимателям, которые управляют производством, распределением, обменом создаваемого продукта и обладают экономической властью над участниками этих процессов.

Экономическая власть опирается прежде всего на институты собственности, права, финансово-кредитные и организационно-управленческие институты. Субъекты экономической власти применяют

обширный спектр инструментов, таких, как инструменты рыночной природы: цены, ставки оплаты труда, договоры, соглашения, торги, кредиты, процентные ставки, а также различные организационно-правовые формы управления, планы, программы, балансы, сделки, стимулы, штрафы и др.

Еще один вид представляет власть *духовная*, которая воплощается в форме воздействия на умы, сознание, убеждения людей, опирается на присущие людям, воспитуемые и культивируемые духовные ценности, приверженность к определенной системе взглядов, идеологии. Духовный мир человека, присущий лично ему или отображающий систему взглядов, принципов поведения, которыми руководствуются люди как члены социальных групп, побуждает их признавать лидерство, власть носителей идей, созвучных духовному миру людей. Тем самым носители, выразители идей, находящихся поддержку в умах, душах, сердцах значительной массы людей, крупных социальных групп, обладают духовной властью над людьми и способны направлять их действия, поведение в желаемое русло. Кстати, духовная власть относится к наиболее психологически обусловленной форме влияния на людей, социальные группы, народ.

Духовная власть самым ярким образом проявляется в таких социальных группах как нации, народности, классы, политические партии, религиозные конфессии, профсоюзы, общественные движения (антиглобалисты, «зеленые», фонды помощи обездоленным, борцы за свободу, равенство, справедливость и др.). К духовной власти относится ветвь политической власти, порождаемой не принадлежностью политических партий к числу пригретых государством, а исповедуемой идеологией, поддерживаемой массами по причине ее созвучия народному духу, убеждениям масс.

Духовной властью всячески пытаются подкрепить себя власти государственно-административная и экономическая, искусно играя на пристрастиях народа, подыгрывая распространенным, популярным среди людей душевным порывам, духовным движениям и идеологическим воззрениям, даже если они не соответствуют или противоречат духовным доктринам сложившихся форм государственной и экономической власти.

Духовная власть опирается на институт духа и веры, культуры, на традиции и заповеди, на моральные принципы и ценности, на религию, частично на правовые нормы. Таким образом, в основу духовной власти положены многие неформальные институты. Свообразием обладают и инструменты духовной власти, в число которых входят воспитание, убеждение, агитация и пропаганда, призывы, обращения к совести, чести, нормам морали, религиозным заповедям, образцам поведения, укорам. Мощнейшим инструментом духовной власти, относящимся в силу своего влияния к институтам этой власти, являются

средства массовой информации (так называемая четвертая ветвь власти наряду с законодательной, исполнительной, судебной).

Как явствует из изложенного, власть в стране (и в мире тоже) представляет соединение взаимодополняющих частей в виде государственно-административной, экономической и духовной власти. Общая структура системы власти в стране схематически изображена на рис 5.1.



Рис. 5.1. Принципиальная схема структуры власти в стране

В схеме, изображенной на рис. 5.1, показаны основные элементы структуры трех видов власти, природа которых в общих чертах освещена в предшествующем описании. Одновременно в структурной схеме представлены отдельные элементы, требующие дополнительного разъяснения.

Отнесение к государственно-административной власти муниципальных органов, местного самоуправления носит в известной мере условный характер, так как данные органы формально не входят в систему государственного управления, обладают самостоятельностью и воплощают прямое народовластие. Однако в действительности функции муниципального властвования выполняет местная администрация, ее чиновничий аппарат, что дает основание относить данную власть если не к государственной, то к административной. Заметим, что рядовые российские граждане воспринимают муниципальную власть как государственную и не столь уж сильно в этом ошибаются.

Исключительно тонкая проблема заключается в определении места в структуре власти отдельного человека, гражданина, не входящего в состав органов управления, не являющегося руководителем и непосредственным участником руководства общественными организациями, движениями, социальными группами. Теоретически все члены гражданского общества, если таковое существует и функционирует в стране, способны оказывать влияние на власть, принимаемые властными органами решения и тем самым участвовать в управлении и относить себя к власти, именуемой *народной*.

В той мере, в которой избиратели формируют своими голосами состав избираемых органов государственного и муниципального управления, они вправе, если не прямо, то косвенно, относить себя к этой разновидности власти. В трудовых, производственных коллективах, общественных организациях, где управленческие решения принимаются с учетом мнений членов коллективов и применяется коллективное руководство, возможно незначительное приобщение работников, граждан к власти.

На структурной схеме (см. рис. 5.1) выделены специфические элементы экономической и духовной власти отдельного человека, проявляющейся не только в пределах семьи и места службы, но и в гораздо более широких масштабах. Наличие в стране экономических, духовных, политических свобод, закрепленных правами человека, позволяет личности приобщиться если не к государственно-административной, то к экономической и духовной власти образом своего поведения, своей реакцией на действия официальных властей. Экономическая реакция людей может быть выражена в трудовом и потребительском поведении, в положительном и отрицательном спросе, в голосовании рублем на рынках товаров и услуг. Духовная реакция людей способна отражаться в их открыто высказываемом, не инспирирован-

ном извне чувстве неудовлетворенности или удовлетворенности действиями властей, формирующем в интегрированном виде общественное мнение, способом оказывать общественное воздействие на представителей всех видов власти.

Как отмечено в схеме, власть рядовых людей, граждан, личностей способна генерироваться в условиях экономических, политических, духовных свобод, гарантированных прав человека, возможности свободного выбора поведения в рамках соблюдения законов, норм общественной морали. Такие условия обычно существуют в демократическом обществе.

Гражданские свободы есть только необходимое, но вовсе не достаточное условие восприятия и реализации гражданами потенциальных возможностей и способов своего личного приобщения к власти без вхождения во властные структуры. Необходимы еще высокая гражданская активность, стремление оказывать своим экономическим, политическим, духовным поведением влияние на официально признанную власть, добровольное желание объединять личные усилия в значимые для власти общественные движения, наконец, смелость и решительность в открытом высказывании и отстаивании собственных мнений и убеждений. Увы, в современном российском обществе эти неперемennые условия приобщения граждан, личностей к государственной, экономической, духовной власти наблюдаются довольно редко.

Особое место в системе и структуре власти занимает представленный в схеме на рис. 5.1 несколько изолированный, относительно самостоятельный элемент, который может входить в любой из базисных видов власти или существовать вне этих видов. Это основанная на прямом или косвенном принуждении в форме насилия и угроз, противоречащая закону *власть криминальных лиц и групп*, именуемая иногда бандитской властью. Носители этой нелегитимной власти могут иметь корни в структурах государственно-административной, экономической и духовной власти, использовать их как «крышу» либо не быть причастными к властному официозу, узурпировав властные функции. В период становления в России рыночных отношений криминальные группировки, пользуясь ослаблением государственной власти и ее коррумпированностью, значительно активизировали свои действия и расширили зону своей власти. В отдельных случаях власть таких лиц и групп компенсирует слабость легитимной власти, действующих законов, наводит порядок там, где законная власть не обладает способностью его обеспечить.

Говоря об этой особой форме власти, нельзя обойти стороной ее самое мрачное, угнетающее и трудноистребимое проявление — *власть террора*. Террористическая власть воплощает беспричинное проявление массового насилия в самых жестоких формах истребления ни в

чем не повинных людей под видом мщения или в качестве способа утверждения своей власти, распространения своей идеологии, веры, религии. Это единственная в своем роде форма властвования, основанная на угрозах жизни и существованию людей и не испытывающая нужды в обосновании права на власть и проведении мер по ее поддержанию, утверждению. Институт такой власти — жестокость, инструмент — массовое уничтожение людей.

## 5.2. Закономерности и принципы функционирования системы власти

Сложившиеся практически во всех странах мира структуры власти, ее институты, инструменты властвования представляют лишь в небольшой степени плод научных изысканий и организационно-управленческого проектирования. Они возникли в основном в результате длительной эволюции и представляют скорее результат, итог отфильтрованного анализа и опыта, чем чистого разума. В то же время относительно упорядоченная структура власти и стремление к ее осмысленному совершенствованию свидетельствуют о существовании объективных закономерностей, которым подчинены построение структуры власти и организация процессов властвования. Подобные закономерности именуют иногда законами власти, но для этого нет достаточных оснований, так как законы природы, мироздания, существования заданы извне, незыблемы, тогда как формы и содержание власти подчинены воле людей и служат предметом проектирования, законодательного регулирования, проявления общественной воли. В особенности это относится к государственно-административной власти, но затрагивает также экономическую и духовную власть.

Так что, на наш взгляд, необходимо говорить не о наличии законов власти, а об устойчивых закономерностях, которые правомерно называть *принципами структурного построения и функционирования системы власти*.

*Принцип иерархического построения* системы власти заключается в придании ее структуре пирамидально-ступенчатой, многоуровневой формы. При этом на верхних уровнях сосредоточены ключевые, синтетические функции властвования, осуществляемые относительно узким кругом лиц и органов, уполномоченных принимать важнейшие решения, задающие стратегическую тональность всему управлению страной, экономикой, социумом. На эти решения обязаны ориентироваться нижестоящие уровни системы, которым надлежит воплощать их в более многочисленные, детальные, конкретные инструменты властвования, управленческие решения, отражающие к тому же специфику методов и объектов управления на каждом уровне.

Иерархичность власти наиболее характерна для ее государственно-административной ветви, но проявляется одновременно и в эко-

номической, политической, духовной власти. В своей предельной форме иерархия свойственна военной власти, силовым структурам.

**Принцип необходимого разнообразия и сочетания разных видов, ветвей, форм власти** заключается в одновременном комплексном использовании разных институтов и инструментов управления. В основе этого принципа лежит кибернетическое правило, согласно которому разнообразию применяемых средств, методов управления должно превосходить разнообразие объектов управления; только в этих условиях управление достигает требуемого уровня полноты, охвата, действенности.

В соответствии с принципом необходимого разнообразия в системе власти и властных органов выделяются следующие части системы и направления, методы, функции властного управления:

- административно-распорядительное, экономическое (стимулирующее), духовное (морально-психологическое) властвование;
- прямое (непосредственное) и косвенное управление;
- власть внутренняя и внешняя;
- законодательная, исполнительная, судебная власть;
- управление стратегическое и ситуационное;
- демократическое (либеральное) и авторитарное (тоталитарное) властвование, коллективное, коллегиальное и индивидуальное руководство;
- централизованное и децентрализованное управление;
- власть верховная, государственная, региональная, местная, корпоративная, локальная;
- власть, закрепленная правом, и власть произвола;
- власть богатства, денег, силы, авторитета, традиций;
- открытая и теневая власть;
- управление посредством планирования (прогнозирования, программирования) и оперативного регулирования;
- управление общее и частное, постоянное и временное;
- управление, опирающееся на науку, опыт, интуицию;
- властные полномочия и ответственность;
- власть номинальная и реальная;
- власть действенная, результативная, слабая, беспомощная;
- власть признанная и игнорируемая.

Имеется, естественно, и множество других аспектов власти и властвования, управления, характеризующих многообразие его проявления, касающихся, например, стиля руководства, сочетания методов управления и т.п.

**Принцип разделения властных функций между разными элементами структуры системы управления** дополняет принцип необходимого разнообразия. Его соблюдение препятствует нарушению целостности системы управления и вносит организационное, упорядочиваю-

щее начало в функционирование системы, органа управления, обладающего высокой степенью разнообразия, сложной структурой.

Суть принципа состоит в том, что любой субъект (орган) власти, управления характеризуется набором функций, которые он призван и уполномочен осуществлять самостоятельно или во взаимодействии с другими субъектами. Функции характеризуют сущностную сторону деятельности субъекта, носителя власти, властных полномочий.

Понятие «управленческая функция» (в отличие от математической функции) трудно поддается краткому и четкому определению, в связи с чем и в теории и практике управления его употребляют в недостаточно конкретном толковании, вкладывая в этот термин смысл: «цель», «задача», «роль», «полномочия», «назначение», «виды деятельности». В общем случае *управленческую (властную) функцию* допустимо, на наш взгляд, определить как вид, способ действия управляющего, властного органа, лица, присущий ему в соответствии с его предназначением, воплощающий его властные полномочия. В более широком смысле функция управления — это:

- 1) способ действия субъекта управления, направленный на достижение целей управления;
- 2) вид управленческой деятельности, одна из задач управления, вытекающая из его общей цели;
- 3) роль, выполняемая системой управления и ее элементами.

Отметим двойственный характер функций управления. С одной стороны они представляют содержательные признаки, в соответствии с которыми выделяются или следует выделять структурные элементы системы, органа управления. Как часто утверждают, организационную структуру управления следует строить в соответствии с заранее установленными функциями. С другой стороны, функции во многих случаях воплощают предназначение, роль, выполняемые сложившимися, действующими организационными структурами, их структурными звеньями. А это уже функции, приспособленные под структуру. Таким образом, между структурным построением органов власти и их функциями, закрепленными в нормативных актах, положениях, уставах, существуют сложные, не всегда явно просматриваемые и оправдываемые целями и логикой управления связи.

Для конкретизации и обоснования управленческих функций субъектов, органов власти любых уровней желательно увязывать их функции с видами принимаемых управленческих решений, документальным воплощением таких решений, областью их распространения и действия, а также описанием характера и содержания управленческой деятельности, соответствующей данной функции.

Разделение функций власти между ее субъектами редко удается осуществить по принципу принадлежности функции только одному субъекту, органу управления и, тем более, лицу. Дробление общих

функций на части подразумевает передачу их нижестоящим звеньям в соответствии с принципом иерархии и наличие взаимосвязей между функциями по вертикали. Многозначность функций, разнообразие их проявления обуславливает разделение одной и той же функции на части, реализуемые разными органами или их подразделениями, лицами, что влечет за собой необходимость функциональных взаимосвязей и взаимодействий по горизонтали, в пределах близких по занимаемому в иерархии положению элементов системы управления.

**Принцип сочетания централизации и децентрализации власти** в значительной степени обусловлен предыдущими принципами и представляет одну из форм их проявления и действия. Централизация управления означает сосредоточение, концентрацию ключевых властных полномочий и функций в руках высших органов власти и возглавляющих их лиц, управление из единого центра, основанное на директивном распорядительстве и обязательности неукоснительного исполнения указаний сверху нижестоящими органами и лицами. Централизованное властвование, управление наиболее характерно для общественно-политических систем, опирающихся на государственную власть. Централизация управления воплощает также **принцип единоначалия**, согласно которому управленческое решение должно исходить от одного лица, обладающего полномочиями и несущего ответственность.

Децентрализация власти проявляется в передаче, делегировании полномочий и функций управления сверху вниз, уменьшении концентрации власти в верхних эшелонах управления. Это позволяет разгрузить центр от чрезмерного участия в руководстве, выполнения несвойственных ему функций и сосредоточить усилия на принятии стратегических решений. Децентрализация управления необходима не только на верхних уровнях системы управления государством, экономикой, обществом, но и на нижестоящих, в пределах каждого органа власти и управления. Одним из способов децентрализации государственного руководства способно стать **трастовое управление** в форме передачи функций управления на определенных условиях специализированным негосударственным организациям, способным эффективно выполнять управленческие услуги.

Централизация необходима для проведения посредством управления единой стратегии, политики, для предотвращения потери управляемости. Децентрализация упрощает управление, позволяет полнее использовать управленческий курс нижестоящих звеньев системы руководства, достичь равномерного распределения управленческой нагрузки по уровням с учетом возможностей каждого уровня воздействовать на качество и эффективность принимаемых решений. Поэтому в реализации властных полномочий и функций всегда приходится искать разумный компромисс, рациональное соотношение между централизацией и децентрализацией власти.

*Принцип демократичности власти* заключается в признании народа (его большинства) носителем государственной власти, в понимании власти как власти народа. Более реальная, правдоподобная трактовка демократии состоит в признании и практическом обеспечении участия, представительства народа во власти, в управлении государством и обществом.

Современная цивилизация, история ее становления и развития научили любую власть провозглашать свои деяния как властвование народа, во имя народа и от его лица. Оно и понятно, — так как власть в широком смысле слова есть власть над народом, людьми, то носителям, вершителям власти удобно, выгодно представлять ее как власть самих людей над собой, осуществляемую во имя собственных интересов, как народное самоуправление. Убеждая народ, что именно ему принадлежит власть в стране, правители значительно увеличивают свои шансы на то, что люди будут исполнять властные повеления, полагая их проявлением собственной воли.

Различие в степени демократизации власти и управления государством в разных странах заключается в степени расхождения между провозглашаемыми правами народа на власть (представительство во власти) и подлинным участием народных масс в управлении. В странах с тоталитарным режимом правления существует лишь видимость власти народа, иллюстрируемая чисто показным образом в виде наличия институтов народной власти, не обладающих инструментами управления, формируемых властью немногих, реально властвующих органов и лиц. В демократических странах создаются условия для вовлечения народа в процессы управления государством, но сама степень участия народа во власти предопределяется такими факторами, как зрелость гражданского общества, исторические и национальные традиции, готовность, способность и желание людей входить во власть, отлаженность избирательной системы, масштабность и глубина демократических свобод в стране.

Как это ни печально, но следует признать, что стопроцентная власть народа, представление о народе как единственном носителе государственной или иных форм власти есть чистая иллюзия. Народ не может быть полным и единственным властителем по крайней мере по двум причинам:

- 1) народ как целостность не обладает способностью, профессиональными возможностями управлять государством, страной, обществом ввиду колоссальных расхождений людей во мнениях, убеждениях и отсутствия знаний, навыков, опыта управления на государственном уровне у большинства людей.
- 2) управление, властвование есть непрерывный процесс, требующий постоянного участия в нем управленцев. Поэтому если предположить, что народ целиком вовлечен в процесс управления, то не ясно, кто же будет заниматься производственной

деятельностью, жизнеобеспечением. Количество управленцев, занятых в органах власти, и так возросло до 10—15% занятого населения, остальные люди способны участвовать, а точнее, быть представленными в управлении лишь косвенно, опосредованным образом, так что называть их носителями власти допустимо лишь с большой степенью условности.

Определенная минимальная степень демократизации власти в стране всегда имеет место по той простой причине, что разветвленная власть поневоле формируется из того же народа. Тот, кто еще вчера был «просто народом», сегодня, будучи избранным или назначенным во власть, становится властью.

Что же касается прогрессивных демократических устремлений, то следует стремиться не к иллюзорной, виртуальной власти народа, которой нет, не будет и не может быть, а к обеспечению в стране демократических свобод, позволяющих народу влиять на власть и контролировать ее действия.

**Принцип либерализации экономической власти (управления)** состоит в ограничении государственного вмешательства в деятельность самостоятельных хозяйствующих субъектов разных форм собственности. Даже в рамках хозяйственных единиц, имущество которых находится в государственной собственности, органы государственного управления вправе только претендовать на часть доходов от этого имущества и контроль за его сохранностью, надлежащим использованием по назначению, но предоставляя при этом хозяйственную самостоятельность организации и свободу ее экономических действий, не противоречащих закону. Коммерческие организации, находящиеся в частной или совместной (смешанной) собственности, в рыночных условиях хозяйствования должны быть подвержены только государственной регистрации, уплате налогов и обязательных платежей, соблюдению ограничений, запретов, установленных законами страны, региона, признанными международными нормами.

Либерализация экономической власти означает, таким образом, что органы власти в максимально допустимой степени обеспечивают свободу действий производителей товаров и услуг, участников рынка, предпринимателей, любых других агентов экономической деятельности.

**Принцип эффективной власти** состоит в требовании к органам управления качественно и результативно осуществлять свои полномочия, функции и предназначения. Это положение, на первый взгляд, представляется очевидным, тривиальным. Однако даже сам факт периодического обновления структуры, состава органов власти, проведение реформ управления свидетельствует о недостаточно высокой эффективности властно-управленческой деятельности, что нередко признается самим аппаратом управления.

Наука и практика управления, государственного регулирования не выработали универсальных, общепризнанных критериев качества

и эффективности (результативности) функционирования органов власти, к тому же такие показатели не в полной мере идентичны на разных уровнях руководства, применительно к разным видам управленческих решений. Еще одна немаловажная проблема состоит, как уже упоминалось выше, в том, что реальное суждение о качестве и эффективности управленческих решений органов власти формируется по итогам осуществления этих решений, наблюдаемым через продолжительный срок после их принятия, когда возможность предъявления претензий к властям ослабевает или даже теряет смысл.

В качестве самых общих признаков эффективного осуществления органами власти своих функций выделяются следующие:

- своевременность принятия решений;
- направленность на решение самых настоятельных приоритетных политических, экономических, социальных проблем;
- достижение максимально возможного результата при заданном, ограниченном объеме затрат;
- предотвращение или ослабление неблагоприятных последствий намечаемых действий;
- совокупный учет потребностей, интересов государства, населения, социальных групп, семей, в особенности социально уязвимых;
- учет факторов военной, экономической, социальной, экологической безопасности.

*Принцип преемственности власти* основывается на положении, согласно которому периодическая сменяемость органов власти и лиц, находившихся у власти, должна проводиться посредством узаконенной передачи власти при сохранении оправдавших себя в прошлом норм и правил властвования, способов управления. Принцип преемственности власти не следует воспринимать в его чрезмерно узкой трактовке как наследование, передачу властных полномочий по линии родственных связей, сложившейся иерархии, замещения в соответствии с ранее занимаемыми должностями, продвижения по службе.

В равной, если не в большей степени преемственность проявляется в перенесении из прошлого в будущее в процессе трансформации власти тех устоявшихся элементов организационно-правовых структур, внутренней структуры органов власти, полномочий и функций форм и методов управления, которые не нуждаются в существенном изменении, тем более в ломке.

Соблюдение принципа преемственности власти призвано препятствовать неоправданному разрушению исправно служивших элементов системы управления, властных структур, оправдываемому только самим фактом смены власти. Столь же осторожно следует относиться к замене работников аппарата управления при смене руководителя или даже руководящего состава и частичном обновлении функций.

Принцип преемственности следует воспринимать как проявление разумного, не переходящего пределы консерватизма, стремления вос-

препятствовать слому там, где он не обусловлен насущной необходимостью, неизбежностью. Кроме того, соблюдение преемственности власти в ряде ситуаций позволяет избежать чрезмерного риска, опасности потерять качество проверенной системы власти, не заменив его более совершенным качеством управления.

В известной степени преемственность власти представляет противодействие поспешным, не подготовленным попыткам ее совершенствования в стремлении непрерывного обновления или следования кажущимся привлекательными образцам перемен.

*Принцип ограниченности пребывания во власти* отражает действие закона обновления. Власти, как и другим феноменам естественной и общественной природы присуще свойство наличия жизненного цикла, охватывающего период от фазы зарождения до фазы замирания процессов властвования отдельных лиц, их пребывания в определенном статусе использования властных полномочий. Понятно, что жизненный цикл пребывания во власти любой личности заведомо меньше общей продолжительности жизни данного индивидуума вне зависимости от занимаемого им положения. Суть принципа ограниченности состоит в установлении нормативно закрепленного предельного срока или предельного возраста, допускающего пребывание представителей власти и руководящих работников в определенной должности.

Действие принципа ограниченности пребывания во власти направлено на предотвращение застойных явлений, устранение препятствий к обновлению форм, методов, технологии осуществления властных функций, тем или иным образом связанных с личностью руководителя. Принцип ограниченности пребывания во власти должен срабатывать автоматически при недопустимо низком уровне качества и эффективности руководства со стороны данного лица или нарушении им закона, что приводит к отставке или увольнению, привлечению к ответственности. Представляется гораздо более сложным установление предельной продолжительности выполнения властных полномочий в определенной должности представителей высших органов власти вне зависимости от лица, занимающего эту должность. Такой порядок предусмотрен для ряда выборных должностей в странах с демократической формой управления, при этом в особых случаях закон допускает пребывание в должности в течение двух или нескольких нормативных сроков.

Несоблюдение принципа ограниченности срока пребывания во власти одного и того же лица препятствует конкурентному отбору претендентов на данную должность, тормозит инновации в управлении, сдерживает общее перемещение по служебной лестнице. Но чрезмерно короткий срок пребывания во власти не позволяет властному лицу и его команде развернуть и реализовать перспективную программу намеченных ими преобразований, подрывает принцип преемственности.

### 5.3. Психологические свойства и психология управленческого поведения субъектов власти

Изложенные выше принципы, относимые в основном к государственно-административной и государственно-политической власти, носят общий характер в том смысле, что охватывают своим действием (хотя и в разной степени) все уровни системы власти. В них слабо представлено индивидуально-личностное начало, т.е. они в значительной степени распространяются на систему власти в целом, на всех властвующих лиц и в меньшей мере отражают свойства, присущие психологии поведения отдельных субъектов власти, руководителей, отражающей их цели, мотивы, интересы, предпочтения, нравы и как властителей, и как людей, личностей.

Сконцентрируем внимание на *психологических свойствах субъектов власти*, проявляющихся в явной или скрытой форме в поведении лиц, власть предержавших, обусловленных личностной или групповой, клановой мотивацией, выработанной управленческой практикой и укоренившимися в сознании властителей обычаями, устремлениями, правилами.

Прежде всего попытаемся ответить на вопросы: какие цели преследуют люди, стремящиеся к власти, борющиеся за власть? какие личные, индивидуальные потребности человека удовлетворяет обладание властью соответственно, например, структуре потребностей, представленной ранее в пирамиде Маслоу? Принято считать, что власть приносит властителям материальные блага, деньги, богатство и во имя этого люди стремятся во власть. Возможно, изначальные порывы действительно таковы, но тогда трудно понять, почему к приносящей наибольшие доходы экономической власти стремятся не больше, чем к государственно-административной и духовной, не ведущих прямым путем к обогащению.

Ближе к истине ответ, гласящий, что власть притягательна для человека как средство самовыражения, самоутверждения, самовозвышения. Действительно, личность выделяется во власти и тем самым способна самовыразить себя в среде других людей, самоутвердиться в качестве лидера, руководителя.

Но подлинная истина лежит еще глубже. Власть есть высшая форма самовыражения и самоутверждения личности, выражаемая степенью возвышения над другими людьми, выделения из общей массы. Именно власть почитается в мире превыше всего, поэтому для честолюбивых людей она становится первой ценностью и потребностью, самоцелью, затмевающей все остальные цели. Вкусившие власть, познавшие ее чары способны отдать за нее деньги, богатство, здоровье, благополучие, даже жизнь.

Так что на вопрос, что движет людьми, стремящимися стать руководителями, директорами, депутатами, высшими чиновниками, чле-

нами правительства, премьерами, президентами, есть только один убедительный ответ — стремление обладать властью. Власть часто приносит богатство, известность, славу, положение, доходы, но это лишь частные составляющие генеральной цели в виде права и возможности властвовать, возвышаться над подвластными, навязывать им свою волю, «командовать парадом».

Еще одна важная черта — желание властвовать — относится к ненасыщаемым потребностям. У людей, стремящихся к власти, почувствовавших ее вкус в самой малой дозе, возникает неукротимая жажда власти, не имеющая предела. Любое возвышение во власти лишь на время утоляет жажду, приносит временное удовлетворение. Получивший новые, более высокие властные полномочия сравнительно быстро входит в новую роль и приходит к убеждению: «Ведь я этого достоин». Через некоторое время властвующая личность приходит к другому убеждению: «А ведь я достоин и вполне заслуживаю большего». Казалось бы, этот процесс имеет предел, потолок в виде высшей должности, будь то президент страны или самый богатый в мире человек. Но не тут-то было. Возникает желание сделать власть пожизненной, расширить ее границы, распространить на другие страны и народы и даже вступить в соперничество с властью Божьей.

Стремление к распространению, возвышению, упрочению власти проявляется в таких формах, как:

- увеличение количества людей, судьба которых, благополучие, работа и жизнь зависят от властелина;
- наращивание массы ценностей, богатств, имущества, находящихся в распоряжении или ведении субъекта власти;
- повышение степени влияния на политические, общественные, экономические, социальные процессы;
- продление сроков пребывания во власти.

К психологическому свойству личной и групповой власти следует отнести установление ею порядка, при котором субъект власти:

- 1) обладает максимумом полномочий, концентрирует в своих руках все значимые нити власти, обладает исключительным правом принятия принципиальных управленческих решений, распределения ключевых ресурсов;
- 2) ограничивает круг выполняемых управленческих функций теми, что воплощают его имидж, власть, значимость;
- 3) сводит к минимуму собственную ответственность за низкую эффективность и результативность управления, за его последствия.

Этот часто наблюдаемый психологический принцип можно назвать ***правилом максимизации власти при минимизации ответственности.***

Властвующим лицам высокого ранга, занимающим верхние места в иерархии власти, свойствен особый подход к формированию своего личного окружения в виде ключевых фигур, составляющих руководящий аппарат данного органа власти. Согласно такому подходу аппарат подбирается, назначается властителем с учетом или исходя из следующих признаков:

- наличие давних, проверенных временем дружественных отношений, основанных на бывшей совместной работе, учебе, личных контактах;
- родственные связи разной степени близости;
- вхождение в группу единомышленников, единую социальную группу;
- уверенность в личной преданности назначаемого лица властителю;
- отсутствие выраженного стремления назначаемого занять в будущем место шефа.

Психологическая предрасположенность руководителей к подобному подходу обусловлена стремлением избежать опасности подрыва своей власти изнутри, желанием иметь надежную опору своей власти и обеспечить высокий уровень исполнительности. Подход воплощает психологию создания руководителем «пояса внутренней безопасности» собственной власти.

Отдельные руководители, опасаясь возможности их замены лицами из руководства организации, наделенными статусом заместителей, идут по пути создания значительной, видимой, ощутимой всеми дистанции между первым лицом и вторыми лицами в руководстве. Наличие такой дистанции подчеркивается, закрепляется выделением управленческих полномочий первостепенной важности, не передаваемых заместителям, руководящему аппарату. Самые видные функции представительства организации, общения с вышестоящим руководством по стратегическим вопросам, высказывания конечного, непрекаемого суждения, решения на крупных совещаниях, форумах принадлежат в этом случае исключительно первому лицу и не подлежат делегированию, передаче.

Тем самым первый руководитель создает отрыв от других представителей руководящего звена организации. Психологически такой подход строится на убеждении, что чем больше данный разрыв во власти, тем менее вероятна возможность вытеснения первого лица вторыми.

В еще большей степени распространена в высшей, а иногда и в средней управленческой среде психология подкрепления личной власти, повышения авторитета, значимости и важности многочисленными атрибутами. В числе признаков, подчеркивающих весомость руководителя и силу его власти, выделим самые распространенные:

- а) величина и обстановка кабинета, количество телефонов, наличие прямой телефонной связи с высшим руководством;
- б) наличие секретарей и помощников, личной охраны;
- в) ограниченность прямого доступа к властителю со стороны как сотрудников, так и руководящего состава организации, редкая возможность попасть на прием;
- г) создание видимости крайней занятости, показное пребывание на работе во внеурочные часы и в выходные дни;
- д) частое пребывание на совещаниях, заседаниях у вышестоящего начальства, руководства;
- е) персональная машина (желательно со специальным сигналом), личный водитель;
- ж) специальное помещение для приемов;
- з) частые заграничные поездки;
- и) персональные льготы.

Разнообразие распространенных психологически обусловленных свойств, присущих власть имущим лицам, оказывающих влияние на их управленческое поведение и во многом определяющих цели, средства, способы и стиль руководства, не исчерпывается представленными выше правилами действий. С другой стороны, подобные правила не являются всеобщей нормой, а иногда представляют исключение, присущее только отдельным субъектам власти и властвования. Над отмеченными тенденциями индивидуальной психологии ряда руководителей лиц все же стоят, возвышаются более общие, объективные закономерности, принципы руководства, осуществления властных функций и полномочий. Эти закономерности в определенной мере ограничивают проявление психологически обусловленных свойств управления, действий властей, не соответствующих общим принципам, приходящих в противоречие с объективными законами власти и властвования, признанными опытом, наукой и мировой практикой.

## **5.4. Психология отношений и противоречия властвования**

Процесс властвования, осуществления власти, реализации властных полномочий и функций проявляется первостепенным образом в отношениях между субъектами власти и теми, на кого распространяется действие власти в ходе ее применения. Проще говоря, процессы властвования ассоциируются с управлением действиями и поведением людей со стороны органов власти и лиц, наделенных властью, а также с возникающими между ними в ходе реализации управленческих функций отношениями, которые допустимо назвать управленческими, т.е. связанными с управлением. Отношения властвования,

или управленческие отношения, чрезвычайно многообразны, что обусловлено многоуровневостью системы управления, наличием множества институтов и инструментов власти, разнообразием возникающих ситуаций, вовлеченностью в эти отношения множества людей.

В качестве объектов последующего рассмотрения выбраны только самые значимые, видимые, масштабные отношения властвования, в которые вовлечены верхние уровни власти и которые затрагивают интересы или непосредственно касаются основной массы жителей страны.

#### **5.4.1. Психология отношений между верховной властью и народом**

Данная категория отношений может быть отнесена к числу главенствующих, так как она в той или иной мере касается всех и каждого, обладает самой высокой степенью общности, привлекает наибольшее внимание и служит предметом повсеместного обсуждения.

В то же время отношения между верховной властью и народом страны обладают контактностью участвующих в них сторон в малой степени, опосредованы различного рода управленческими актами органов высшей власти, которые носят общий характер, что не позволяет четко установить, каким именно образом они скажутся на судьбе конкретного человека из народа. С другой стороны, отношение народа к высшей власти обретает явные черты, воплощается в конкретные, измеримые параметры, да и то не всегда представительные, только в процессе выборов органов власти, референдумов, массовых опросов общественного мнения или весьма крупных акций общественного одобрения или недовольства властью.

Приходится исходить из очевидного факта практической ограниченности, невозможности сколько-нибудь полного и адекватного изучения и описания богатой гаммы взаимоотношений верховной власти, представленной множеством органов и лиц, и народа, представленного еще большим многообразием личностей. Поэтому поставим перед собой более скромную задачу построения весьма упрощенной модели управленческих отношений высшей власти и народа, во многом абстрактной, но все же отражающей принципиальные, сущностные стороны и черты поведения каждой из взаимодействующих сторон, обусловленного присущей ей психологией.

В дальнейшем рассмотрении под Верховной Властью будем понимать некое единое наделенное высшими властными полномочиями лицо, руководствующееся в своих действиях по отношению к людям общей стратегией. Эта стратегия властвования формируется под воздействием объективных и субъективных факторов, властных целей, мотивов, интересов, изменяющейся ситуации, реакции людей на действия Власти. Вне зависимости от того, представлена ли Верховная

Власть монархом, президентом, парламентом, правительством, судом или, что более вероятно, синклитом органов и лиц, воплощающих государственно-административную, политическую, экономическую, духовную власть, будем считать эту власть сосредоточенной в облике одного лица, обладающего единими волей, психологией, образом поведения, интересами. Такое в определенном смысле абстрактное, но обладающее властными признаками лицо будем именовать и считать Верховной Властью в рамках предлагаемой модели.

Таким же образом сведем все многообразии населения страны к единой категории «Народ», характеризующейся с позиций управленческих, властных отношений номинальным, конституционным правом единственного первичного носителя власти, делегирующего часть этих полномочий верховной власти. В рамках используемой модели властвования полагаем, что Народу как целостной общности людей присущи некая общая управленческая психология, интересы и мотивы поведения, проявляющиеся в отношении к Верховной Власти, во взаимодействии с ней и в проявлениях своих претензий на власть.

Пожалуй, главная проблема и основное противоречие управленческих отношений верхнего уровня в любой стране, в особенности, в странах с демократической формой правления, состоят в двойственной природе государственной власти. Это одновременно и власть Народа, и верховная власть правителей, властителей. При такой двойственности возникает неизбежный вопрос о разделении полномочий высшей государственной власти и о том, кто же главнее в осуществлении власти.

Психология Верховной Власти (Верховного Властителя) проявляется в стремлении убедить Народ, что высшая государственная власть в стране принадлежит именно Народу и никому другому, что Верховная Власть действует только от лица Народа, по его полномочиям и во имя его интересов. Характерно, что чем более автократична Верховная Власть, тем более она провозглашает себя народной.

Не погрешив существенно против истины, реалий жизни, осмелимся утверждать, что вопреки громогласным декларациям представителей Верховной Власти определяющая роль во властвовании не принадлежит Народу. Заверения в том, что именно Народ и есть высший властитель, следует рассматривать как уступку, подачку Народу со стороны Верховной Власти в обмен на получаемые ею неделимые властные полномочия. И дело здесь не только в злом умысле Верховной Власти, ее нежелании делить власть с Народом или уступать ему первенство во властвовании. Дело в том, что вся система управления государством, политикой, экономикой, обществом построена таким образом, что Народ не обладает способностью использовать принадлежащие ему формально, документально, конституционно права на высшую власть.

На наш взгляд, к числу условий, в которых Народ способен и психологически настроен осуществлять свое высшее управленческое право, участвовать в принятии судьбоносных для страны решений, относятся:

- наличие в стране высокоорганизованного гражданского общества, активно вмешивающегося в дела государственной важности, способного вырабатывать и предлагать альтернативы управленческих действий Верховной Власти;
- возникновение революционных ситуаций, в которых недовольство Народа действиями Верховной Власти достигает предельного накала, а Власть проявляет собственное бессилие;
- появление и реальное ощущение угроз национального масштаба для существования государства и самого Народа, населения страны;
- проведение всеобщих выборов, референдумов, результаты которых, по убеждению большинства людей, способны оказать непосредственное влияние на судьбы Народа и практически каждой семьи, каждого человека.

При отсутствии этих условий факт неиспользования Народом своих властных полномочий и реализации их Верховной Властью не следует воспринимать как национальную трагедию.

Последний вывод основывается на том, что Верховная Власть в своих управленческих действиях объективно, в силу самой природы этой власти вынуждена исходить из общегосударственных, общенародных целей, задач, интересов. Все дело в том, что Верховная Власть просто не может существовать без Народа, связана с ним многими узлами, разрушение которых угрожает самому существованию Власти.

Во-первых, Народ есть главный объект властвования, так что вне Народа Верховная Власть лишена возможности осуществлять функции, во имя которых она существует. Во-вторых, величие, сила, популярность Верховной Власти страны измеряется и в самой стране и вне ее, в мировом сообществе уровнем благосостояния Народа. Так что властители поневоле вынуждены, объективно обязаны самими обстоятельствами властвования заботиться о благе своего Народа. В-третьих, только Народ способен создавать товары и услуги, удовлетворяющие потребности представителей Верховной Власти. Наконец, приходится иметь в виду, что Верховная Власть не воспроизводится целиком из самой себя, а частично, в определенной толике пополняется из Народа, частью которого она сама является.

Так что Верховная Власть, заявляя, что она денно и нощно заботится о Народе, неискренна только отчасти. Заботясь о себе, Власть вынуждена думать о людях, стремиться учитывать и удовлетворять интересы Народа.

Немаловажную роль в психологически обусловленном субъективном пристрастии к причастности к высшей власти играют такие факто-

ры, как слава, известность, имидж, почет, награды, предоставляемые льготы, частично сохраняемые и после завершения участия во власти. Даже сама возможность упоминания о своей прошлой причастности к Верховной Власти есть немаловажный стимул для удостоившихся этой чести. В то же время необходимость расставания с высшей властью зачастую воспринимается субъектами этой власти как глубокая личная трагедия, приводит к надлому.

Еще одна исключительно важная сторона отношений между Народом и Верховной Властью проявляется в том, что так же, как Власть не способна существовать без Народа, так и Народ не может длительно существовать без Власти. Этот вывод непосредственно следует из принципов демократичности власти и иерархичности системы управления, изложенных выше. Никакое государство и общество не обладает возможностью и способностью эффективно функционировать, быть жизнеспособным без организующего начала, вносимого системой управления.

Так что, если бы не существовали институт власти и многоступенчатая система управления, построенные Властью в собственных интересах, Народ вынужден был бы сам создать их, пригласить во властвование или выделить из народной среды своих властителей.

Из объективной потребности Народа во власти не следует, что Верховная Власть повсеместно пользуется любовью, уважением, преданностью со стороны народа, населения страны, ее граждан. Довольно часто такое отношение распространяется только на популярных лидеров, сумевших завоевать расположение если не всего народа, то значительной части народных масс. И лишь отдельным из этих лидеров удается стать вождями народа, расположение к которым сохраняется и после окончания их срока пребывания во власти.

Из мировой практики видно, что Народ не слишком благоприятно относится к Верховной Власти, даже когда она избрана из представителей народа. Психологическая предрасположенность значительной части населения к проявлению недовольства, критического, негативного отношения к высшей власти, именуемой в народе правительством, обусловлена различными факторами, обстоятельствами, причинами.

1. Чрезвычайной популярностью у людей пользуется психологическая установка на патернализм, в соответствии с которым правительство обязано обеспечивать достойную жизнь, материальное благополучие граждан. Так что если жизнь не складывается, то виновато, естественно, правительство.

2. Многие люди не тяготеют к трудовому порыву, ищут в жизни только веселье, наслаждение, праздники. Не получая от государства даровых «хлеба и зрелищ», они склонны видеть причиной неудовлетворения своих желаний не собственную лень, безучастность, экономическую пассивность, праздность, сочетающиеся с пьянством, безответственностью, нарушением законов и порядка, а «неумение

правительства управлять экономикой». Отсюда и недовольство правительством.

3. Среди людей распространено убеждение, что богатство страны, якобы вполне достаточное для удовлетворения народных потребностей, присваивается властью, благодаря чему властители «жируют», а народ бедствует. Справедливости ради отметим, что, как уже упоминалось выше, власть имущие не всегда брезгают незаконными доходами, получаемыми за счет граждан, народа. Но не таковы эти доходы, чтобы, разделив их между всеми, можно было обеспечить народное благосостояние. Эта истина не доходит до сознания не слишком экономически грамотных граждан, и идея «вороватого» правительства представляется им более простой и привлекательной.

4. Так как практически всегда имеются другие страны, в которых люди живут лучше, чем в данной стране, то этот факт может быть использован в качестве доказательства, что правительство данной страны хуже правительства тех стран, где люди живут лучше.

Несмотря на наличие столь разнообразных справедливых и несправедливых поводов относиться с недовольством и недоверием к своему правительству, неудовлетворенность широких масс чаще всего ограничивается локальными и публичными нареканиями, осуждениями, призывами к смене правительства, редко переходящими в действительные публичные протесты. Это позволяет говорить об относительно высоком уровне терпимости людей к правительству своей страны, проистекающему, видимо, из невысказанного осознания, что нельзя все беды сваливать на правительство, и скрытого за ширмой недовольства расположения к правительству.

#### **5.4.2. Отношения между разными уровнями системы власти**

Вследствие иерархической, пирамидальной структуры системы власти, особенно свойственной государственно-административной системе управления, возникают отношения по поводу властвования между органами и лицами, занимающими разные ступени, уровни в системе. Это отношения, связанные с главенствующим положением, взаимоподчинением, разделением функций и полномочий управления, обладанием ресурсами, согласованием принимаемых решений, должностными перемещениями, передвижениями по лестнице власти, структурными преобразованиями.

В отличие от отношений между Верховной Властью и Народом межуровневым отношениям властвования присущ гораздо более выраженный нормативный характер, они во многом закреплены законами, положениями, другими нормативно-правовыми актами. Между соседними выше и ниже расположенными уровнями системы управления нет столь большой дистанции, как между правительством и народом, практически отсутствуют выраженные двойственные пре-

тензии на власть, так как властное положение предопределено занимаемым уровнем, положением.

Нормативно обусловленный характер межуровневых управленческо-властных отношений вносит в них высокую степень предопределенности, так что на эти отношения в первую очередь влияют объективно сложившиеся, законодательно закрепленные принципы управления, тогда как факторы психологической природы проявляются в меньшей степени.

Отношения между органами и лицами, представляющими разные уровни власти, существенным образом зависят от степени централизации системы управления. В системах, построенных на принципах жесткой вертикали управления, господствуют отношения строгой подчиненности. Органы и лица, расположенные на более высоком уровне властной иерархии, задают линию поведения, действий, которой должны, обязаны неукоснительно следовать нижерасположенные уровни властной вертикали. Они не обладают правом принятия решений, расходящихся с установками верхних уровней, или применять властные полномочия, выходящие за пределы заданных им свыше.

Такого рода системам управления присущ также *принцип единоначалия*, согласно которому руководящие указания должны исходить из единого центра, от одного лица, чтобы избежать возможных противоречивых, несогласованных установок, поручений, исходящих от разных вышестоящих органов, руководителей. Стремление к построению управленческих, властных вертикалей характерно в ситуациях, когда наблюдается потеря управляемости, порядка, исполнительности и каждый уровень системы испытывает необходимость в усилении своего влияния на нижестоящие уровни, проявляющие чрезмерные самостоятельность, непокорность, разгильдяйство.

Четкое распределение властных полномочий по уровням системы управления с одновременным обеспечением подчиненности по вертикали вносит определенность, организующее начало в межуровневые управленческие отношения, способствует устранению противоречий в этих отношениях, их упорядочению. Но этот результат достигается ценой роста бюрократизации власти, сопровождаемой снижением инициативы нижестоящих уровней, подавлением творческого элемента, самостоятельного поиска эффективных способов управления. Возникают предпосылки для проявления психологии угодничества, показной исполнительности, рабского послушания при небольшом внутреннем протесте.

Чрезмерное укрепление, ужесточение властной вертикали, распространяемое на все уровни сверху донизу, порождает постепенное перерождение власти в автократическую, приводит к зарождению, укоренению вождизма как формы правления. При этом отношения между уровнями системы власти определяются не столько сутью и распределением уровней полномочий, согласованностью взаимных

действий, сколько исполнением единой воли Вождя на всех уровнях, покорностью этой воле, отсутствием сомнения в правильности, обоснованности, справедливости решений, принятых Высшей Властью.

В условиях либерально-демократической системы власти управление носит раскрепощенный характер в том отношении, что нижестоящие по иерархии уровни управления обладают определенной степенью суверенности, на которую не вправе посягать вышестоящие уровни. Допускаются споры, дискуссии между уровнями в процессе подготовки, принятия и исполнения управленческих решений. Само иерархическое построение системы управления не соблюдается в полном, строгом виде, в системе возникают относительно самостоятельные ветви *независимого самоуправления*, часть принимаемых решений не подлежит согласованию с вышестоящими уровнями. Допускаются ситуации, когда вышестоящий уровень не подстраивается под сформировавшуюся линию действия нижестоящего по иерархии уровня власти.

Таким образом, многоуровневой системе власти, построенной на демократических, либеральных началах, присущи как *межуровневые связи подчинения*, так и *отношения, основывающиеся на самостоятельности*, независимости, инициативе нижестоящих уровней, а в некоторой степени — и на соперничестве, конкуренции разных уровней властной иерархии. При высокой самоорганизации нижних ветвей власти и наличия у них рычагов, инструментов властного воздействия на объекты управления (административного, экономического, морально-психологического) ослабевает зависимость нижних уровней от верхних, что позволяет строить отношения на началах сотрудничества.

В то же время приходится иметь в виду, что психология свободных отношений между разноуровневыми властями противоречит психологии власти как таковой, а посему порождает противостояния, конфликты между властителями, занимающими разные места, уровни в нечеткой к тому же иерархической структуре управления. В этом противостоянии верх одерживает обладающий большей концентрацией власти и имеющий более надежную опору снизу, в основной массе управляемых работников, граждан.

Представляется, что ни жестко централизованная, иерархически построенная система власти, ни система, основанная на либерально-демократических правилах, значительной свободе действий нижестоящих, местных органов управления, в своих крайних проявлениях не являются оптимальными с точки зрения достижения гармонии в межуровневых отношениях. Приходится варьировать меру централизации, иерархичности построения системы управления, субординации, свободы действий разных уровней власти, чтобы управление было одновременно гибким, творческим, инициативным и в то же время твердым, упорядоченным, действенным.

Психология отношений между разными уровнями власти проявляется не только в стремлении каждого уровня отстаивать свое право на

власть и не быть подавленным со стороны другого уровня. Часто приходится наблюдать упоминавшееся выше поведение властей, основанное на правиле: «Больше полномочий, но меньше ответственности». Если полномочия и ответственность не установлены четким образом, не документированы, размыты, проявляется стремление любого уровня власти возлагать вину за неудачные решения, провалы, невыполненные обещания на другой уровень, будь он вышестоящий («мы действовали согласно его установкам»), нижестоящим («наши установки, рекомендации не выполнялись») или сбоку стоящим («мы не имеем никакого отношения к этим решениям, они принимались другим ведомством»).

Психологическая установка на непризнание своей вины или причастности к ошибочным действиям наряду с желанием видеть источники неудач в действиях других органов и лиц вообще свойственна аппарату управления на всех уровнях. Характерно при этом, что управляющие обычно винят управляемых, а управляемые — управляющих. Вне зоны обвинения оказывается только самая высшая власть, обвинять которую не положено и опасно до тех пор, пока она стоит у руля.

В то же время проявляется выраженная склонность каждого уровня управления приписывать именно себе достигнутые успехи вне зависимости от непосредственной причастности к ним. С таким же или еще большим усердием проявляется стремление и отстаивается право на получение выгод, льгот представителями данного уровня системы управления.

Значительное влияние на психологию отношений между разными уровнями власти, представляющими их властными структурами, органами, лицами оказывает индивидуальная психология руководителей, возглавляющих данные структуры. Это особенно относится к верхним уровням системы управления. Сам психологический тип личности руководителя, его темперамент, используемый стиль управления сказываются на межуровневых отношениях, определяют характер отношений с нижестоящим уровнем власти.

Сильный, уравновешенный, мобильный руководитель-сангвиник относительно смело навязывает свою волю другим, способен подчинить их своему влиянию. Неуравновешенный холерик, наоборот, не располагает к неукоснительному исполнению его неустойчивой воли, быстро меняющихся решений, установок. Уравновешенный, терпеливый и в то же время инертный руководитель-флегматик не порождает особого рвения, терпелив в отношениях с подчиненными. Но решения, линия действий руководителей этого психологического типа воспринимаются как убедительные на нижестоящих уровнях управления. Нетипичный руководитель-меланхолик воспринимается как слабый управленец, вызывающий у нижестоящего уровня скорее сочувствие, сожаление, чем желание следовать его слабо выраженной воле. Отношение к нему и его решениям определяется не столько властным положением данного лица, сколько стремлением не обидеть его неисполнительностью.

Наряду с темпераментом руководителя на восприятие его решений и действий в еще большей мере влияет *стиль руководства*. Авторитарный стиль порождает реакцию сопротивления, но в то же время — боязнь неисполнения воли, решений руководителя нижестоящими органами и лицами. Демократический стиль способен активизировать нижестоящие органы управления, пробудить в них инициативу, если только эти органы проявляют интерес к поиску определенных решений и осуществлению адекватных действий. Либеральный стиль руководства не настраивает нижестоящие уровни власти на активное сотрудничество и редко пользуется поддержкой вышестоящего руководства. Но такой стиль и не располагает к конфликтным межуровневым управленческим отношениям.

### **5.4.3. Психология отношений между разными ветвями власти**

Несомненно, что в современном обществе государственная власть в своей административной и политической форме представляет главное воплощение власти, возвышающееся над другими видами. Этот факт служит основанием распространенного убеждения, что государство есть единственный субъект власти в стране. Между тем история свидетельствует, что религиозная власть или власть восставшего народа, а то и группы людей, опирающихся на поддержку масс, способна встать над государственной властью, на время вытеснить и заменить ее.

Сила и величие государственной власти состоит в том, что она:

- 1) действует от лица народа и формально уполномочена народом быть высшей формой власти;
- 2) основывается на законах страны;
- 3) обладает военной силой в виде управляемых государством силовых структур (армии, полиции, милиции, служб государственной безопасности и других военизированных служб);
- 4) действует в союзе и даже включает в свой состав элементы политической, экономической, духовной власти.

Обладая этими выраженными преимуществами перед другими видами власти, государственная власть в лице своих органов управления и правителей играет ведущую роль в отношениях с другими видами власти и психологически склонна считать, что вправе навязывать им те отношения, которые считает нужными. Для этого используются такие институты власти, как государственные законы, государственные бюджеты (финансы), государственные средства информации и государственные силовые структуры, а также государственная система воспитания и образования, поддерживающие государство политические институты, формируемая государством выборная система.

Однако при всех своих преимуществах государственно-административная власть не может остаться в одиночестве, ликвидировав все другие виды власти или поглотив их. Пожалуй, в самой высокой степе-

ни государственно-административная власть способна аккумулировать в себе власть политическую, что и происходит в мире. При наличии в стране различных, противоборствующих политических течений (партий), различающихся идеологией, как только одно из них берет верх демократическим или иным путем, оно тут же становится основой государственно-административной власти, по существу, сливается с ней. Ведь правящая партия — это партия, ставшая у кормила государственной власти.

Хотя основным признаком политической партии должна быть ее идеология, т.е. партия должна стремиться властвовать над умами, душами людей, а не над самими людьми, народом, в действительности политические партии видят свою цель в овладении государственной властью, после чего идеология отступает на второй план. В странах с многопартийной системой при отсутствии одной четко выраженной правящей политической партии разные партии вступают в коалиции, союзы, но не в силу идеологического родства, а во имя дележа государственно-административной власти. С другой стороны, и высшие государственные деятели не прочь примыкать к правящим политическим партиям или к партиям, обладающим высокими шансами стать правящими.

Государственная власть устроена таким образом, что от крупного политического деятеля один шаг до государственного, и наоборот, а идеал — это слияние политической и государственно-административной власти. Отношение государственно-административной власти в лице ее высшего аппарата к политическим партиям и движениям определяется, таким образом, степенью их причастности к этому аппарату, его поддержки, а также политической весомостью партии, ее влиянием на широкие массы, соответствием партийной идеологии политическому и экономическому курсу, проводимому государственными властными структурами.

В зависимости от подобных факторов государственная администрация либо поддерживает политические партии, вовлекает их в государственное управление, либо всячески проявляет свою антипатию к ним, объявляет антинародными, подвергает преследованию. Такое наблюдается и в странах с демократической формой правления, где формально соблюдаются политические свободы, действует многопартийная система.

В свою очередь, политические партии, находящиеся во власти или причастные к ней, всячески поддерживают государство и политику, проводимую государственной администрацией от лица народа. Политические же партии, не допущенные к государственной власти, обладающие только властью политической в рамках влияния на своих членов и сторонников партии, находятся чаще всего в оппозиции к высшему государственному аппарату, объявляют правительство антинародным и призывают к смене государственного руководства.

Проще говоря, поведение и государственного аппарата и партийных функционеров в их взаимоотношениях определяется прежде всего вхождением в общие структуры власти и взаимоподдержкой в стрем-

лении обладать властью, удерживать ее, т.е. степень общности властных интересов в настоящем и будущем.

Особый интерес представляет *психология отношений государственно-административной и экономической власти*. Сила экономической власти заключается в обладании и распоряжении экономическими ресурсами: материальными, трудовыми, финансовыми, информационными. В целях эффективного ведения хозяйства и в соответствии с принципом распределения полномочий управления государство вынуждено ограничить перечень ресурсов, находящихся в его полном распоряжении и составляющих государственную собственность. Часть ресурсов находится в частной собственности, в распоряжении крупного, среднего и малого бизнеса, предпринимателей, что и является источником их экономической власти. При этом государство сохраняет за собой право установления законов, регулирующих функционирование экономики, и взимания налогов с участников экономической деятельности.

Сосредоточение значительной части национального богатства в частной собственности, в руках предпринимателей ведет к усилению экономической власти бизнеса, вызывающей желание обладать политической и государственной властью, за что бизнес готов платить немалые деньги. В итоге, в крайних ситуациях происходит либо образование государственно-монополистического капитала, проникновение бизнеса в государственные структуры, либо противостояние государственного аппарата и бизнеса. В этом случае в борьбу вступают административный ресурс органов государственной власти, подкрепленный законами, и денежный ресурс бизнеса. Более высокими шансами на победу обладает государственный аппарат, способный оказывать действенное влияние на бизнес.

Вообще ни тайное слияние власти, государства и бизнеса, ни противостояние государственно-административного аппарата и бизнеса в стремлении обладать властью не приносят пользы стране и ее экономике. Необходим союз государства и бизнеса, государственно-административной и экономической власти, основанный на совместном участии в управлении, на достижении консенсуса в разделении властных полномочий.

К числу весьма тонких, слабо регламентированных, специфических следует отнести *отношения между государственно-административной и духовной властью*. Сама государственная власть и тем более ее политическая ветвь стремятся представить себя как форму не основанного на насилии властвования над убеждениями, душевными помыслами, моралью поведения людей, для чего используют морально-психологические методы управления с помощью убеждения. Но подлинными носителями духовной власти следует считать только те общественные институты, которые властвуют, не прибегая к насилию, к материально-денежным стимулам, не нарушают свободу волеизъявления людьми своих взглядов. Словом, духовная власть основывается на единомыслии, на общих идеалах, на едином понимании смысла жизни и ее

подлинных ценностей лидерами и участниками движения, союза, конфессии, братства, фонда.

Психология отношения государственно-административной власти к разным видам проявления духовной власти обычно выражена в показных формах невмешательства, изолированности. Государственный аппарат как бы подчеркивает, что он сам обладает достаточной духовной властью над народом, обществом и стоящие вне государства религия, профсоюзы, общественно-политические движения могут обладать свободой, поскольку они не посягают на государственную власть, а просто мирно сосуществуют с ней. В действительности, государство зорко следит за динамикой развития негосударственных форм духовной власти и ограничивает их достаточно узкой областью проявления определенных видов духовности, идеологии, устремленности. Государство всегда готово поставить на свое место чрезмерно возвысившуюся духовную власть, вступающую в соперничество с административно-государственной.

Сила духовной власти состоит в ее потенциальной возможности всколыхнуть массы идеями, которые могут приобрести общенациональный характер. Такое, правда, встречается редко, тем более в странах, где общественные движения не имеют реальных шансов становиться масштабными в силу заторможенности, пассивности общества.

Рассмотрим в заключение *отношения органов законодательной, исполнительной и судебной власти*. Согласно теории государственного управления данные ветви власти должны быть независимыми друг от друга и обладать равными правами, полномочиями на осуществление своего круга управленческих функций. Независимость упомянутых ветвей власти призвана предотвращать взаимное вмешательство, предотвратить возможность одной из них возвыситься над другими и тем подавить их, исказив принцип триединства власти.

В реальной практике государственного управления соблудности гармонии законодательной, исполнительной и судебной власти оказывается делом трудным.

По логике, законы государства, творимые и пересматриваемые законодательной властью, представляющие основополагающие нормы поведения организаций и граждан, в том числе и самих органов управления, должны быть задающим началом в управлении, в системе власти и властвования. В этом смысле власть законодательная возвышается над исполнительной, уполномоченной применять законы, проводить их в жизнь, и над судебной, призванной следить за исполнением законов и наказывать за их несоблюдение.

Но практически в скрытой и явной состязательности законодательных, исполнительных и судебных органов за право главенствовать бóльшими шансами на успех обладает исполнительная власть. В странах с президентской формой правления президент, олицетворяющий в определенной степени все три ветви государственной власти, возглавляет все же исполнительную власть, что придает ей осо-

бую весомость. Органы исполнительной власти непрерывно управляют процессами жизнедеятельности на всех уровнях, регулируют экономические и социальные отношения, находятся в непосредственном контакте с самыми разными субъектами деятельности, в связи с чем именно исполнительная власть повсеместно воспринимается как подлинное, конкретное выражение власти государственной.

Немаловажное значение имеет тот факт, что именно органы власти распоряжаются текущим движением денежных средств, финансовыми потоками. Образно говоря, органы исполнительной власти оплачивают работу, деятельность лиц, занятых в органах законодательной и судебной. Конечно, при этом исполнительная власть должна руководствоваться законами, законодательно установленными правилами, нормами, но в то же время именно исполнительной власти принадлежит право дополнять законы собственными нормативными актами, способными повернуть дышло закона в нужную сторону.

Не следует сбрасывать со счетов и определяющую роль исполнительных органов власти в выдвижении лиц, кандидатов на должности в органах законодательной и судебной власти.

Из сказанного не вытекает, что исполнительная власть обладает способностью полностью подмять под себя законодательную и судебную власть. Властные полномочия этих ветвей власти ограждены законом и в условиях соблюдения законов органы законодательной и судебной власти действительно ощущают не только свою относительную независимость, но и право диктовать нормы поведения органам исполнительной власти и даже призывать их к порядку.

Судебная ветвь власти занимает особое положение в системе государственного управления уже хотя бы потому, что ей подсудны органы и лица, представляющие все ветви власти. Но зависимость от исполнительной власти наряду с несовершенством законов препятствует судебной власти в выполнении ее важнейшей миссии обеспечения законности и справедливости, даже тогда, когда она к этому стремится.

В конкретные отношения между тремя ветвями государственной власти на уровне отдельных органов и лиц способна вмешиваться стоящая вне их, а то и над ними *теневая власть денег и коррупции*. По замыслу этой власти должна противостоять во всей своей мощи власть судебная, но, зловещая сила подкупа способна подминать и эту власть.

Наличие устремлений каждой из ветвей государственной власти возвыситься над своими собратьями, максимизировать собственную властную функцию соседствует с обратной тенденцией взаимоподдержки, вытекающей из сопричастности к единому делу. При всем различии выполняемых полномочий управления законодательная, исполнительная и судебная ветви власти есть звенья единой государственной машины, что объединяет их и проявляется во взаимной поддержке. Поэтому бывает довольно трудно найти управу на действия органа одной из ветвей государственной власти, обращаясь в органы другой ветви. Мотивы консолидации этих органов могут оказывать выше их желания вынести беспристрастный, справедливый приговор.

## Глава 6

# ПСИХОЛОГИЯ ПРОТИВОСТОЯНИЯ И ПРОТИБОБОРСТВА

Люди склонны противостоять друг другу. В малом масштабе это проявляется как противостояние двух лиц друг другу, в большем — как столкновение человека с социальной группой, государством, обществом, в еще большем масштабе противостояние имеет место в виде соперничества, борьбы между собой социальных групп, стран, государств.

Природа противостояния людей неоднозначна, ясно лишь, что в ее основе лежат отсутствие согласия между ними, терпимости друг к другу, т.е. толерантности, противоречивость мнений, желаний, интересов.

Экономическая природа мягкого противостояния и жесткого противоборства людей, социальных групп, государств имеет корни в законе ограниченности ресурсов, в соответствии с которыми экономические ресурсы всегда недостаточны для удовлетворения растущих потребностей человечества. Отсюда — стремление одних людей, групп, стран распределить ресурсы в свою пользу, что неизбежно вызывает отрицательную реакцию и противодействие со стороны других. Кроме того, в человеке на уровне инстинкта заложено стремление обладать собственностью, своими, принадлежащими ему вещами, ценностями и нежелание делиться ими, отдавать их.

Психологическая природа противостояния людей проявляется в стремлении выделиться, самоутвердиться путем возвышения над другими. Это относится и к отдельным людям, и к социальным группам, коллективам, общностям людей, и к государствам. Возвышение одних поневоле связано с принижением, угнетением, унижением других, что порождает их негативную реакцию (например, противостояние богатых и бедных, угнетателей и угнетенных, счастливых и несчастных, талантливых и бездарных, управляющих и управляемых, сильных и слабых, своих и чужих).

Еще одно психологическое проявление противоборства проистекает из врожденной или воспитанной, заимствованной агрессивности людей и групп, которые склонны разряжать свой агрессивный потенциал любым способом, превращая других в громоотводы собственных отрицательных эмоций. Естественное сопротивление подобной неспровоцированной агрессии приводит к противостоянию между возбуждающими и возбуждаемыми.

Психологические корни противостояния просматриваются и в нетерпимости (интолерантности) одних людей по отношению к другим, обусловленной лишь тем, что первым не нравится цвет кожи, национальность, язык, культура, обычаи, верования, происхождение, исторически сформировавшийся облик и образ жизни других.

Не обладая реальной возможностью подвергнуть анализу огромное разнообразие проявлений противостояния и противоборства в их взаимодействии с управлением и властвованием, сконцентрируем внимание на весьма часто встречающихся, во многом психологически обусловленных столкновениях интересов, наблюдаемых в экономических, управленческих и других отношениях между людьми.

## 6.1. Психология конкурентности и состязательности

Слово «конкурент» в переводе с латинского означает столкновение, соперничество. В широком смысле его следует трактовать как соперничество между людьми, группами людей, организациями, регионами, странами, в основе которого лежит борьба за существование, выживание, преуспевание, за лидерство. В более узком смысле слова под конкурентцией понимают противоборство между участниками сходных видов деятельности в стремлении получить более высокие результаты.

На наш взгляд, следует различать конкурентность и состязательность. **Конкурентность** есть острая форма противостояния, в которой успех, победа одного из участников достигается за счет неуспеха, поражения других. Конкуренция подразумевает, что победившие отбирают у проигравших часть результата (дохода) или весь результат, вытесняя соперника частично или полностью, на время или навсегда из какой-либо сферы деятельности. Так что конкуренция есть не просто противостояние, а противоборство, вражда, столкновение, в итоге которого удачливому конкуренту достается тот «кусочек пирога», что не достался неудачливому.

**Состязательность** представляет более мягкую форму противостояния, проявляющуюся в стремлении каждой из соревнующихся сторон обойти другую в успехе без ущемления взаимных возможностей. Победитель состязания просто занимает более высокое место, нанося сопернику разве что моральный урон. Если победитель и получает выгоду, то за счет своего успеха, а не за счет понесенного ущерба противостоящих ему в соревновании сторон. Главное в состязательности — обойти соперников, а в конкурентности — заполучить выгоду, которую могли бы получить соперники.

Сконцентрируем внимание на экономической конкуренции как самой распространенной форме противостояния и объекте управле-

ния. Управление экономическими объектами и процессами в условиях действия рыночных отношений тесным образом связано с конкуренцией между субъектами хозяйствования, участниками рынка товаров и услуг. Конкуренция между странами, регионами, организациями, предприятиями, предпринимателями, торговцами представляет важнейший рычаг повышения эффективности практически всех форм экономической деятельности, способ непрерывного побуждения хозяйственной, деловой активности. Частично об этом было сказано выше. Конкуренция наблюдается в виде борьбы за рынки сбыта, за выгодные условия продажи или покупки товаров и услуг на рынках с целью получения более высоких доходов, прибыли, других выгод.

Теория конкурентности и представления о ее роли в регулировании рыночных цен и рыночных отношений зародились несколько сот лет тому назад в рамках классической политической экономии. А. Смит впервые высказал утверждение о ключевой роли конкуренции как механизма автоматического регулирования цен на свободных рынках. Он назвал конкуренцию «невидимой рукой», которая заставляет рыночных продавцов устанавливать цену на товары в соответствии с уровнем спроса на них со стороны покупателей и получаемой выгодой от продажи. Так что психология конкуренции базируется на стремлении продать товар и получить прибыль.

В дальнейшем представление о конкуренции расширилось и углубилось, в результате чего выделились разные виды конкуренции, различающиеся прежде всего по признаку уровня концентрации на рынке соперничающих между собой продавцов однородного товара. Прежде всего произошло расчленение общего понятия «конкуренция» на две его разновидности: «совершенная конкуренция» и «несовершенная конкуренция». При этом характерно, что А. Смит, Д. Рикардо и другие первые исследователи конкуренции имели в виду в большей мере совершенную конкуренцию, тогда как несовершенная конкуренция стала объектом последующих исследований.

**Совершенная конкуренция**, именуемая также чистой, идеальной, подразумевает соблюдение следующих условий:

- наличие на рынке столь большого количества конкурирующих продавцов однородного товара и его покупателей, что ни один из продавцов не имеет возможности навязывать свою ценовую волю покупателям, так как они могут приобрести тот же товар у других продавцов;
- свободный вход на рынок и выход из него продавцов и покупателей (отсутствие ограничений для проникновения на рынок и ухода с него);
- отсутствие внешнего контроля над ценами и ценового принуждения;
- доступность информации о ценах, спросе и предложении товара для каждого участника рынка.

Идеальный рынок, соответствующий указанным условиям, представляет своеобразный эталон, мысленную конструкцию, так что совершенную конкуренцию можно считать абстрактной моделью, к которой в той или иной степени способен приближаться реальный рынок. Психология совершенной конкуренции — сближение конкуренции и состязательности.

**Несовершенная конкуренция**, как явствует из ее названия, представляет вид конкурентной борьбы в условиях, заметно отличающихся от тех, которые характеризуют совершенную, чистую, идеальную конкуренцию. Несовершенная конкуренция разделяется на несколько разновидностей, отражающих в основном степень монополизации рынка, определяемую количеством конкурирующих продавцов близких по типу товаров.

**Монополистическая конкуренция**, наиболее близкая к совершенной, характеризуется достаточно большим количеством продавцов и покупателей, свободным входом на рынок и выходом из него. Основное отличие от совершенной конкуренции заключается в дифференциации товаров, предлагаемых покупателям конкурирующими фирмами, представленными на рынке. Тем самым конкуренты способны привлекать покупателя не только ценой, но и отличительными свойствами, качеством товара, видами обслуживания.

**Олигополистическая конкуренция** имеет место на рынке, где представлено относительно небольшое количество независимых продавцов однородного товара, который может быть дифференцированным по видам, при значительном количестве покупателей. В условиях олигополистической конкуренции на каждого продавца может приходиться значительная доля рыночного товара, в связи с чем он способен занимать доминирующее положение, в определенной мере диктовать цены, ограничивать доступ на рынок новых конкурентов. Частным случаем олигополии является **дуополия**, имеющая место на рынке, где представлены товары двух конкурирующих продавцов, фирм.

Практическое отсутствие конкуренции характерно для рынков, где господствует **чистая монополия**, т.е. представлены товары одного продавца, не имеющие адекватных заменителей (товаров-субститутов). Проникновение конкурентов на монополизированные рынки чрезвычайно затруднено. Психология монополиста проявляется в стремлении избежать конкуренции.

Довольно часто приходится наблюдать конкуренцию, искаженную поведением реальных или потенциальных конкурентов, получившую название недобросовестной. **Недобросовестная конкуренция** наблюдается в форме отклонений от узаконенных, принятых правил и норм конкурентной борьбы. Недобросовестные конкуренты вступают в сговор, направленный против соперников, стремятся дискредитировать их в глазах потенциальных покупателей, используют лживую рекламу, прибегают к поддержке влиятельных лиц и организаций,

устанавливают дискриминационные, иногда демпинговые цены. Недобросовестную конкуренцию в самых злостных формах называют хищнической. Психология недобросовестной конкуренции — ведение нечестной борьбы.

Различают также виды конкуренции в зависимости от методов ее осуществления.

**Ценовая конкуренция** основывается на продаже товаров и услуг по ценам, более низким, чем у конкурентов, с целью привлечь покупателей. Относительное снижение цен достигается либо благодаря преимуществу в виде меньших издержек производства и обращения, либо за счет уменьшения рентабельности во имя увеличения объема продаж и вытеснения конкурентов. В отдельных случаях ценовая конкуренция осуществляется путем временной продажи товаров по себестоимости при полной потере прибыли, чтобы укрепить свои позиции на рынке и не допустить расширения поля действия конкурентов, а в последующем повысить цены.

Ценовая конкуренция, в принципе, добросовестна, но наблюдаются и отрицательные проявления в виде *демпинга*, когда производитель специально продает товар по низкой цене, себе в убыток, чтобы сокрушить своего конкурента и завоевать тем самым нишу на рынке.

**Неценовая конкуренция** опирается в основном на повышение качества продукции, товаров и услуг при неизменных рыночных ценах на них. Используются также расширение ассортимента, оказание дополнительных услуг. Особое значение в неценовой конкуренции имеет маркетинг в виде мер по продвижению продукции на рынок и ее сбыту благодаря активной рекламной кампании, стимулированию продаж, привлечению покупателей. Основным оружием неценовой конкуренции служит снижение производственных затрат, которое позволяет увеличить прибыль фирмы при фиксированной цене и направить дополнительную прибыль, полученную за счет экономии, на совершенствование технологии, обеспечивающее повышение технического уровня, качества и надежности продукции. Частично экономия, полученная в результате сокращения затрат, направляется на проведение маркетинговых мероприятий, призванных создать конкурентные преимущества. Неценовая конкуренция способна приобретать формы как добросовестной, честной, так и недобросовестной. Последняя имеет место, когда инструментом конкуренции становится лживая реклама, обман покупателя, использование одним из конкурентов административных ресурсов, средств давления на других.

В странах с рыночной экономикой государство заинтересовано в развитии конкуренции в форме, приближающейся к совершенной, чистой. Такая конкуренция побуждает к соревнованию между производителями, что ведет к росту качества производимых товаров и услуг, снижению издержек производства и обращения, стремлению к более полному удовлетворению потребностей населения. Возбуждая качествен-

ный и количественный рост производительных сил страны, пересекая границы национальной экономики и распространяясь на мировые рынки, конкуренция способствует укреплению экономического положения государства на мировой арене. Однако когда само государство становится продавцом товаров на мировом рынке, оно проявляет стремление к монополизму, а то и к недобросовестной конкуренции.

Органы государственной власти обладают ограниченными возможностями управления конкуренцией, включая ее стимулирование. В среде товаропроизводителей и продавцов товаров и услуг существует неистребимое стремление к монополизму и недобросовестной конкуренции во имя достижения собственных выгод и устранения соперников с рынка, что облегчает получение прибыли. Государство в лице органов власти препятствует монополизму путем проведения **анти-монопольной политики**, направленной на всемерное ограничение монополистических тенденций с помощью запретов деятельности монополий, устранения их с рынков, принудительного дробления крупных компаний.

В тех областях производственно-экономической деятельности, где монополии неизбежны, они именуется **естественными монополиями**. Государство прибегает не только к надзору и регулированию их деятельности, но и к непосредственному управлению монополиями, сохраняя их иногда в государственной собственности, приобретая контрольные пакеты акций компаний-монополистов, ограничивая верхний уровень цен на продукцию монополистов. К объектам естественной монополии относят, например, добычу многих видов полезных ископаемых, отдельные виды транспорта и транспортных коммуникаций, существующих в единственном варианте, производство и продажу наиболее опасных видов вооружений, ядовитых веществ, уникальные каналы и средства связи, авторские права.

**Управление конкуренцией** представляет важную, весомую часть менеджмента на уровне крупных, а частично и небольших компаний. С одной стороны, оно проявляется в виде управления качеством производимых компанией товаров и услуг в целях достижения конкурентного преимущества на рынках. С другой стороны, компании предпринимают усилия в области маркетинга, поиска новых рынков, проникновения на существующие рынки, расширения и укрепления своих позиций на освоенных рынках, вытеснения конкурентов.

Солидные фирмы вырабатывают и проводят в жизнь стратегию конкурентной борьбы с существующими и потенциальными соперниками, разрабатывая и осуществляя новые проекты и бизнес-планы. Они прибегают также к оперативным мерам в виде регулирования цен, объема и номенклатуры продаж, оказания услуг покупателям и потребителям, использования рекламы, задействования посредников.

Говоря об управлении конкуренцией на рынках со стороны государства и товаропроизводителей, следует иметь в виду ограниченные

возможности государственных органов и тем более предпринимательских структур влиять, воздействовать на конкуренцию в масштабах локальных, региональных и международных рынков. Конкуренция в условиях свободного рынка есть самовозникающее, самоподдерживающееся и саморегулируемое явление, объективно присущее не закрепощенным рыночным связям и отношениям. В этом смысле приходится говорить не столько о внешнем управлении конкуренцией, сколько о приспособлении к конкуренции по аналогии с приспособлением предпринимателей, компаний, регионов, отраслей и сторон к складывающимся внешним условиям окружающей среды.

Если подходить к проблеме конкуренции с этой стороны, то правомернее рассматривать ее как с точки зрения воздействия на процессы конкуренции, именуемого управлением конкуренцией, так и в равной, а то и большей, мере с позиций развития возможностей субъектов хозяйственной деятельности участвовать в конкуренции, усиливать свое конкурентное положение на рынках.

При такой постановке вопроса в центре внимания должна находиться **конкурентоспособность** хозяйствующих субъектов, агентов экономической деятельности, а объектом изучения теории и практики управления становится управление конкурентоспособностью участников рыночных отношений.

В общем виде **конкурентоспособность товара** характеризуется как степень его соответствия требованиям конкурентного рынка, запросам покупателей в сравнении с аналогичными товарами того же назначения, представленными на данном или других доступных рынках. Конкурентоспособность определяется, с одной стороны, качеством товара, его техническим уровнем, потребительскими свойствами и, с другой стороны, ценой предложения на товар, устанавливаемой его продавцом. На конкурентоспособность товара влияют также мода, продажный и послепродажный сервис, реклама, имидж производителя, известность и популярность товара, конъюнктура рынка, колебания спроса, платежеспособность потребителей. Конкурентоспособность товаров ассоциируется, естественно, с конкурентоспособностью товаропроизводителей.

Количественно конкурентоспособность товара выражается в виде отношения качества товара к его рыночной цене в сравнении с величиной этого отношения для аналогичных по природе и назначению товаров, представленных на рынке другими производителями и продавцами. Конкурентоспособность товара зависит от качества и эффективности труда его производителей и продавцов, совершенства технологии и организации производства, ориентации на запросы потребителей.

Под **конкурентоспособностью страны** понимается возможность, способность этой страны соревноваться, противоборствовать с другими странами в стремлении удерживать за собой и расширять долю

внутреннего и внешнего рынков, на которых представлены и находят устойчивый сбыт товары данной страны. Конкурентоспособность страны зависит от уровня конкурентоспособности производственных и торговых организаций, составляющих ее экономику.

**Конкурентоспособность компании** характеризует ее реальную и потенциальную возможности соперничать с другими компаниями, производящими те же или аналогичные виды продукции, товаров, услуг, реализуемых на общих рынках. Компании стремятся повысить свою конкурентоспособность, прибегая к ценовой и неценовой конкуренции, посредством проникновения на новые рынки сбыта или расширения уже занимаемых секторов рынка. Конкурентоспособность компании в целом зависит от уровня конкурентоспособности разных видов производимых и продаваемых компанией товаров и услуг.

Все виды конкурентоспособности образуют своего рода иерархию, в которой конкурентная возможность на уровне системы определяется конкурентоспособностью входящих в нее подсистем. В то же время каждый уровень обладает собственными возможностями воздействия на свои реальные и потенциальные повышения конкурентоспособности. Особо подчеркнем зависимость конкурентоспособности производимых товаров от проектов их конструкции и технологии изготовления. Качество товара и издержки его производства самым существенным образом зависят от совершенства научных разработок, проектирования, конструирования и технологического обеспечения производства.

Выделение конкурентоспособности на разных уровнях управления экономикой подчеркивает также специфику методов управления конкурентоспособностью на каждом из уровней, своеобразие макроэкономического и микроэкономического управления способностью к конкуренции страны, отраслей, регионов, компаний, производителей отдельных товаров и услуг.

**Управление конкурентоспособностью** представляет собой организационно-распорядительное, экономическое, морально-психологическое воздействие субъектов управления в лице государственных и региональных органов, собственников, менеджеров, непосредственно производителей и потребителей на процессы разработки, изготовления, рыночного обращения, потребления товаров и услуг, осуществляемое с целью укрепления позиций на рынках, максимизации объема продаж, выручки от продаж, дохода, прибыли посредством использования конкурентных преимуществ. В число **конкурентных преимуществ** входят более высокие в сравнении с конкурентами технический уровень и качество товаров и услуг, более низкие цены, издержки производства и обращения, включая транзакционные расходы (посреднические, оформительские и другие косвенные расходы, связанные с заключением и осуществлением сделок).

Психология конкурентного поведения во многом различна в зависимости от того, является ли участником конкурентной борьбы и управления конкурентоспособностью государство, регион, отрасль, крупная фирма, малый предприниматель или отдельный человек, личность. Кроме того, психология участников конкуренции видоизменяется в соответствии с их целеустремлениями, мотивами конкурентных действий. В итоге в экономике и в разных сферах жизнедеятельности наблюдается обширный спектр психологических проявлений конкурентности, конкурентных действий.

Границы психологического поля конкурентного поведения определяются не столько составом участников противостояния и мотивацией их действий по отношению друг к другу, сколько избранной стратегией конкурентной борьбы. Верхняя граница психологического спектра конкурентности — это психология предельной агрессивности со ставкой на полное вытеснение, экономическое, а то и физическое уничтожение нетерпимых конкурентов, т.е. психология абсолютной интолерантности. Нижняя граница психологического поля конкурентности соответствует стратегии состязательности, соревновательности, терпимости по отношению к конкурентам, воспринимаемым в качестве равноценных участников, с которыми приходится конкурировать по-честному, на равных.

Рассмотрим детальнее психологические аспекты конкурентного поведения и конкурентных действий наиболее типичных участников экономической конкуренции, например, государства и фирмы.

**Конкурентная психология государства** как участника экономической деятельности, хозяйствующего субъекта проявляется по-разному на внутренних и внешних рынках. На внутренних рынках государство, выступающее в качестве собственника части национального богатства, производителя товаров и услуг в государственном секторе экономики, склонно терпимо относиться к конкуренции со стороны частного сектора. Более того, цивилизованное государство, ориентированное на рыночную экономику, придерживается принципа равноправия всех участников рынка, всех форм собственности, ставя себя в равное положение с конкурентами в виде частнособственнических компаний, предпринимателей. Во многих случаях государство даже приватизирует, продает свою собственность потенциальным конкурентам-частникам, стимулирует развитие негосударственного сектора экономики, оказывает экономическую поддержку предпринимательству в его малых и средних формах.

В то же время государство как участник и агент экономической, в том числе предпринимательской, деятельности одновременно выступает и в роли носителя экономической власти, выводя себя из зоны равноправной конкуренции на внутренних рынках. Государство стремится сохранить в своих руках естественные монополии, исходя из предпосылки, что государственная монополия предпочтительнее част-

ной. Такой подход оправдан и психологически с позиций властвующего субъекта, и экономически, так как монополия государства обычно влечет за собой меньше негативных социальных последствий, чем монополия частников. Ведь монополистические выгоды, которые могут быть названы монополистической рентой, при государственной монополии достаются более широкому кругу лиц, чем при частной. Но не следует сбрасывать со счетов и то обстоятельство, что государственный монополизм тормозит развитие частного предпринимательства, частного сектора экономики, в целом функционирующего эффективнее, чем государственный.

Особый случай конкурентного поведения государств на внутренних, а иногда и на внешних рынках имеет место, когда от лица государства действуют государственные деятели, чиновники, руководящиеся личными, семейными, групповыми интересами, расходящимися с подлинно государственными и общественными интересами. На этой почве возникает недобросовестная конкуренция, в условиях которой конкурент, действующий под маской интересов государства как народа и общества, становится обладателем добытых таким образом сильных конкурентных преимуществ, обеспечиваемых поддерживающей его государственной властью. Особенно опасна ситуация, когда государственные люди сами становятся или являются частными предпринимателями, хозяевами или менеджерами частной (смешанной) компании, способными предоставлять в своих корпоративных интересах преференции, оказывать государственную поддержку компании.

Конкурентная психология государства (органов государственной власти, а в определенной степени и народа как выразителя этой власти), определяющая его конкурентное поведение на внешних рынках, заметно отличается от поведения на внутренних рынках. Если внутри страны государство не предрасположено видеть в участниках рынка, субъектах хозяйствования своих антагонистических конкурентов, то во внешнеэкономической деятельности психология острого конкурентного противоборства с другими государствами представляется естественной. Несмотря на наличие международно признанных норм свободной конкуренции, правил Всемирной торговой организации (ВТО) государства всемерно проявляют монополистические тенденции, вступают в монополистические союзы, прибегают к демпингу.

*Конкурентная стратегия государства* как носителя власти, отражающаяся в проводимой им внутренней экономической политике и в отношении к конкуренции как экономическому явлению, заметно отличается от конкурентного поведения государства как хозяйствующего субъекта и одного из участников конкуренции. В роли властвующего субъекта, носителя административно-государственной, экономической и духовной власти государство выступает как апологет свободной рыночной конкуренции, противник монополизма, действует в интересах повышения конкурентоспособности отечественных това-

ропроизводителей, производимых ими товаров и услуг. Государство как генеральный регулировщик экономической деятельности и экономических отношений противостоит монопольному положению отдельных фирм, предпринимательских структур на внутренних рынках, принимает противомонопольные меры, формирует антимонопольное законодательство.

Государство, действуя в интересах экономики страны, прибегает к мерам повышения конкурентоспособности продукции, товаров и услуг путем стимулирования высокого качества, регулирования и контроля параметров качества, принятия стандартов, установления налоговых ставок, таможенных пошлин, тарифов, способствующих усилению конкурентных возможностей отечественных товаропроизводителей. Значительное влияние на конкурентоспособность товаров и услуг, а тем самым и на конкурентоспособность товаропроизводителей государство способно оказывать, облегчая регистрацию новых участников производства и рынка, снимая барьеры на проникновение в рынок не представленных в нем агентов, расформировывая крупные монопольные структуры, защищая в судебных органах законные права и интересы конкурирующих субъектов.

**Конкурентные психология, тактика и стратегия компаний, предпринимателей** еще более разнообразны в своих проявлениях. Психологическая установка на определенный тип конкурентного поведения фирмы на рынке и осуществление действий, адекватных этой установке, зависят от характера задач, которые ставит перед собой фирма, функционирующая в конкурентной среде. Иначе говоря, проблемы компании, цели и задачи, обусловленные необходимостью решения этих проблем, определяют конкурентную психологию поведения компании, ее отношений с конкурентами, способы ведения борьбы. При этом в любой из мыслимых, возможных ситуаций на выработку и принятие решений о конкурентной стратегии фирмы определяющее влияние имеет исходная психологическая установка на добросовестную либо недобросовестную конкуренцию или на их сочетание.

Рассмотрим психологию конкурентного поведения фирмы в условиях трех типичных ситуаций: а) проникновение на рынок; б) удержание позиций на рынке; в) расширение своего присутствия на рынке. В целях упрощения будем исходить из предположения, что конкурентная стратегия фирмы вырабатывается в отношении производимого ею и поставляемого на рынок одного профильного товара или группы однородных товаров. Высказанные ниже положения могут быть распространены и на более сложный случай, когда компания способна конкурировать, используя совокупность производимых разнородных товаров.

В ситуации **проникновения на рынок** фирме приходится осуществлять выбор из совокупности следующих возможных стратегий:

- 1) проникновение на уже сформировавшийся рынок посредством вытеснения конкурентов;

- 2) обнаружение и освоение свободных ниш, зон на функционирующем рынке;
- 3) создание собственного рынка своего товара.

В последнем, третьем, относительно редко наблюдаемом случае конкурентная борьба происходит или может происходить между несколькими компаниями, стремящимися создать новый рынок одного и того же товара.

Проникновение на рынок посредством добросовестной конкуренции предусматривает проведение следующих мер:

- достижение более высокого качества товаров и услуг в сравнении с конкурентами, товары и услуги которых представлены на данном рынке, а также поставка на рынок товаров и услуг эксклюзивного качества;
- предложение товаров и услуг по более низким ценам в сравнении с конкурентами при равном качестве, что достижимо благодаря наличию конкурентных преимуществ в виде прогрессивных технологий и лучшей организации производства;
- дифференциацию поставляемого на рынок продукта, включение в его состав заменителей, что позволяет полнее удовлетворить запросы пользующихся данным рынком покупателей и потребителей благодаря специфическим свойствам предлагаемого продукта;
- развертывание рекламы, доводящей до сведения покупателей, пользующихся данным рынком, информацию о преимуществах товаров и услуг компании, проникающей на рынок;
- сопровождение, подкрепление товара компании набором льгот, послепродажных услуг, отсутствующих у конкурентов.

Проникновение на рынок посредством недобросовестной конкуренции воплощается в виде следующих действий:

- компротетации конкурентов;
- вытеснения конкурентов при помощи мер, вынуждающих их покинуть рынок или уступить его часть;
- поглощения конкурентов с одновременным захватом занимаемого ими сегмента рынка;
- вступления в союз с частью конкурентов в целях принудительного вытеснения других и овладения их долей рынка;
- привлечения властных структур, способных устранить конкурентов и освободить место на рынке.

Ситуация *удержания позиций компании на конкурентном рынке* требует выработки и осуществления стратегии обеспечения устойчивого, стабильного положения компании применительно к изменяющимся условиям данного рынка. Подобная стратегия, опирающаяся на соблюдение принципов добросовестной конкуренции, предусматривает:

- поддержание ассортимента, качества, цен товара на уровне, не уступающем конкурентам, представленным на данном рынке или стремящимся проникнуть на него;

- вступление в союзы с конкурентами, позволяющие укрепить положение компании на рынке;
- рекламные напоминания пользователям о своем присутствии на рынке и занимаемом положении;
- непрерывное реагирование на запросы покупателей.

Удержание позиций компании на конкурентном рынке посредством недобросовестной конкуренции осуществляется чаще всего путем самостоятельного или организованного совместно с другими участниками рынка противодействия входу в рынок новых участников. По отношению к конкурентам, уже представленным на рынке, стратегия недобросовестной конкуренции в целях удержания собственных позиций может заключаться в искусственном, противозаконном препятствовании стремлению других участников расширить свое присутствие на рынке.

Реализация конкурентной стратегии компании, ориентированной на *расширение своего присутствия на рынке* данного вида товаров и услуг, сложна в том отношении, что такую стратегию приходится осуществлять либо посредством вытеснения конкурентов, либо освоения незанятых ниш, создания новых рынков. Проведение подобной стратегии на принципах добросовестной конкуренции требует прогресса, прорывов в деле повышения качества товаров и услуг сверх уровня, достигнутого другими компаниями, представленными на рынке, или снижения издержек производства и обращения, что дает основание прибегнуть к ценовой конкуренции. Возможна и линия действий, ориентированная на освоение новых рынков, но такая стратегия связана с большими первоначальными затратами и не избавляет от конкуренции с фирмами, проникающими на рынок или так же стремящимися расширить область своего присутствия на рынке.

Арсенал методов недобросовестной конкуренции, пригодных к использованию при осуществлении компанией стратегии расширения своего участия на рынках товаров и услуг данного вида, близок к упомянутому выше способом проникновения на рынок посредством недобросовестной конкуренции. Это вытеснение, поглощение, подрыв деятельности конкурентов нелегитимными способами, препятствование попыткам расширения со стороны конкурентов, противозаконное использование административного ресурса, вступление в незаконный сговор против конкурентов.

Наиболее агрессивная конкурентная психология компании проявляется в стремлении занять абсолютно монопольное или хотя бы олигопольное положение на рынках данного вида товаров и услуг или их совокупности путем устранения конкурентов, принуждения к уходу из рынка.

В теории конкуренции выделяются отдельные, достаточно универсальные типы экономически и психологически обусловленных стратегий управления конкуренцией и обеспечения конкурентоспособности фирм, компаний, корпораций.

**Виолентная психология.** Стратегия основывается на массовом производстве и поставке на рынки продукции приемлемого для потребителей качества при низких издержках производства, что позволяет производителям устанавливать невысокие цены в расчете на значительный объем спроса. Такие товары психологически несложно навязать массовому потребителю, формулируя одновременно высокий имидж фирмы-производителя, получающий широкую известность в масштабах страны или даже мира. Виолентной психологии способны придерживаться крупные фирмы с устойчивой репутацией, постепенно овладевшие значительными сегментами рынка. Среди российских компаний в качестве примера проведения виолентной стратегии можно назвать автомобильную компанию «АвтоВАЗ».

**Пациентная психология.** Стратегия рассчитана на завоевание и удержание относительно узких рыночных ниш, в пределах которых обращаются эксклюзивные товары специального предназначения и весьма высокого качества. Производители и продавцы таких товаров реализуют их на рынке по высоким ценам в расчете на состоятельных покупателей, что дает возможность при небольших объемах продаж получать высокий доход и значительную прибыль. Конкурентоспособность достигается изысканностью товара, удовлетворяющего особым вкусам и запросам, показателями качества, превосходящими качество аналогичных товаров конкурентов.

**Коммутантная психология.** Стратегия по аналогии с пациентной ориентирована на удовлетворение небольших по объему потребностей. Но она существенно отличается тем, что призвана удовлетворять не редкие, а быстро изменяющиеся, кратковременные нужды потребителей товаров и услуг. Поэтому коммутантная стратегия характеризуется прежде всего высокой гибкостью, что предъявляет особые требования к перестройке производства на выпуск периодически обновляемой продукции.

При осуществлении коммутантной стратегии не ставится задача достижения высшего качества, но, соответственно, не приходится рассчитывать на продажу товаров и услуг по повышенным ценам. Обычно коммутантной стратегии придерживаются неспециализированные фирмы с достаточно универсальными технологиями и ограниченными объемами производства. Для получения конкурентных преимуществ они должны остро реагировать на изменяющуюся конъюнктуру рынка, диктуемую локальными потребностями отдельных групп покупателей товаров и услуг. Направленность на удовлетворение локального, временного спроса позволяет коммутантам компенсировать высокие издержки мелкосерийности или даже индивидуального производства адекватным уровнем рыночных цен.

**Эксплерентная психология.** Стратегия проявляется в стремлении достичь конкурентных преимуществ фирмы посредством осуществления конструктивных и технологических инноваций, позволяющих

опережать конкурентов в выпуске и поставке на рынок принципиально новых видов продукции. Эксплеренты вкладывают капитал в многообещающие, но рискованные инновационные проекты. Такие проекты в случае успешной реализации позволяют не только превзойти соперников по качеству представленной на рынке продукции, но и создавать новые рынки, где в течение определенного времени они могут не опасаться конкуренции, так как являются единственными производителями принципиально нового продукта. Проведение фирмой эксплерентной стратегии требует наличия крупного первоначального капитала, научно-производственного потенциала, персонала высокой квалификации.

Проявление однотипной психологии управления конкуренцией не является обязательным признаком перспективного курса фирмы, проводящей целеустремленную политику в области конкурентоспособности. В рамках отдельных программ, связанных с производством и продажей разных видов товаров, многопрофильные фирмы и компании способны придерживаться различных психологических установок, стратегий. Стратегия обеспечения, повышения конкурентоспособности производственной, торговой организации не является также раз и навсегда заданной. Она в существенной степени подвержена влиянию конъюнктуры внутренних и внешних рынков, условий в окружающей фирму среде, ресурсных источников, воли и устремлений руководства фирмы.

## 6.2. Психология конфликтности и управление конфликтами

Под *конфликтом* понимается острое, глубокое разногласие во мнениях, позициях, интересах, приводящее к спору, столкновению, противоборству сторон. Огромное разнообразие видов и форм проявления конфликтов, их участников, поводов и причин возникновения затрудняет построение целостности теории, науки о конфликтах, именуемой конфликтологией. В основе конфликтов лежат неизбежные противоречия между людьми, социальными общностями людей, государствами.

Конфликты неизбежны в том смысле, что в них находит отражение объективный закон диалектики — закон единства и борьбы противоположностей. Так как в борьбе противоположностей заложен источник развития, то полное устранение противоречий привело бы к застою. К тому же не существует способов ликвидации противоречий как таковых и, следовательно, устранения объективно возникающих конфликтов. Поэтому управление конфликтами не сводится к их полному преодолению, а должно ставить своей целью предотвращение конфликтов, не являющихся неизбежными, смягчение проявив-

шихся конфликтов, их подавление, придание способам разрешения конфликтов цивилизованных форм.

По своей природе конфликты глубоко психологичны, ибо они порождены несоответствием целевых установок, интересов, мотивов действий людей, групп, сообществ. Поэтому изучение психологических корней возникновения конфликтных ситуаций служит важной предпосылкой создания и практического использования теории управления конфликтами.

### **6.2.1. Конфликтующие стороны и конфликтные отношения между ними**

Характер конфликтов, их причины и формы проявления во многом зависят от состава участников, вовлеченных в конфликтную ситуацию.

*Межгосударственные конфликты* относятся к числу самых крупномасштабных, способных вовлечь в свою орбиту менее крупных участников, интересы которых связаны с интересами государств, вступивших в конфликт. Возникновение конфликтных отношений между государствами или коалициями государств проявляется в форме территориальных претензий, обвинений в нанесении экономического ущерба и нарушении международно признанных правил, в попрании прав граждан данного государства, в неуважении национальных интересов страны, в нарушении границ и ведении противозаконной деятельности на территории суверенного государства, в проведении враждебных по отношению к данному государству или его союзникам действий.

Межгосударственные конфликты способны приводить к экономическим и правовым санкциям, свертыванию торговых и культурных связей, разрыву дипломатических отношений, военным и государственно-террористическим акциям, вступлению или выходу государств из союзов, блоков.

*Конфликты между государственной властью и отдельными слоями населения* представляют самые опасные внутренние столкновения, разногласия, споры, способные приводить к деструктивным последствиям в экономической, политической и социальной областях. Протестная реакция слоев населения и социальных групп, недовольных своим положением, проводимой органами государственной власти от лица народа политикой в области экономики и социальной сферы, национальных отношений, может выливаться не только в узаконенные забастовки, мирные демонстрации и другие признанные формы публичного волеизъявления людей. Наблюдаются взрывные, нелегитимные способы выражения общественного несогласия в виде перекрытия магистралей, препятствования нормальному функционированию экономических и социальных объектов, показательных голодовок, уголовных действий, направленных против органов и представителей власти.

Государственные органы, в свою очередь, способны использовать аппарат власти и принуждения для насильственного подавления конфликтных ситуаций путем привлечения к административной и уголовной ответственности зачинщиков и участников действий, направленных против власти.

Наибольшую угрозу для государства и общества представляют конфликты между народом и властями, способные нарастать лавинообразным образом, выходить за пределы контролируемых, управляемых процессов, превращаться в своей предельной форме в гражданское неповиновение или даже в гражданскую войну, охватывающую целые регионы страны.

*Разногласия между ветвями системы власти* наблюдаются в виде острых противоречий, несогласованности действий:

- государственно-административной, экономической и духовной властей в стране;
- законодательной, исполнительной и судебной ветвей государственной власти;
- органов власти федерального, регионального, муниципального уровней.

Конфликтность отношений между разными ветвями, уровнями, органами власти в стране проявляется в виде противоречий в представлениях об иерархии подчиненности и соподчиненности, полномочиях и ответственности, разделении функций, порядке и способах трансформации структуры органов власти, назначении и смещении руководящего состава властных структур.

Конфликты такого рода, приобретающие антагонистический характер и не находящие своего разрешения, приводят к снижению эффективности и потере управляемости, а в еще более острой форме — к смене состава руководителей органов власти, проигравших конфликтный спор, к изменению структурного построения системы власти. В отдельных случаях такие последствия конфликтов в системе власти могут иметь благоприятные для страны, общества и экономики результаты, если происходящие обновления повышают качество управления, приводят к совершенствованию системы власти.

*Конфликты между государством и крупным бизнесом* возникают на почве борьбы между административно-государственной властью, опирающейся на силу закона и аппарата принуждения, и бизнес-властью, опирающейся на силу денег. Бизнес-власть олигархов и крупных предпринимателей пытается подчинить своим интересам государственную власть и внедрить в нее своих представителей, тогда как государственная власть пытается стоять над бизнесом, подчинить его государственным интересам и личным интересам властителей. Рассматриваемый конфликт представляет не что иное, как форму борьбы за власть.

*Конфликты между социальными группами, межгрупповые конфликты* представляют столкновение политических партий, религиозных

конфессий, националистических группировок, профессиональных объединений, разнообразных обществ и фондов между собой в стремлении обладать духовной, политической, экономической властью, влиянием на государство и общество, элементами национального богатства страны. Характерно, что межгрупповые конфликты сопровождаются внутригрупповыми в форме борьбы за власть и влияние в данной социальной группе, за право распоряжаться имеющимися у группы материальными и финансовыми ресурсами.

Межгрупповые конфликты проявляются в основном в форме политической, духовной, идеологической борьбы, но способны перерождаться в войны с применением финансовых рычагов воздействия, административного ресурса, государственной поддержки или даже в действия, направленные на вытеснение и уничтожение соперника.

К межгрупповым правомерно относить и конфликты между малыми группами, в том числе родовыми, семьями, производственными коллективами, группами по интересам, по совместному проживанию, криминальными группировками и т.д.

*Конфликты между человеком, личностью, с одной стороны, и государством, обществом, с другой стороны, проявляются в форме расхождения, столкновения индивидуально-личностных интересов, устремлений, целей и государственно-общественных потребностей, установок, интересов. В современном обществе во всех государственных системах индивидуальное начало подавляется общественно-государственным, общество стремится поглотить и растворить личность, превратив ее в крупицу общественной массы.*

Несмотря на постоянно провозглашаемые лозунги о высшей ценности каждого человека, его жизни, государство вкупе с обществом безжалостно перемальвает людей в общую человеческую массу, которая, собственно, и нужна в качестве своеобразной армии, поддерживающей государство и образующей общество. Человек же, будучи личностью, противится обезличке, борется за свою самоценность как индивидуума, настаивает на собственной индивидуальности, на праве обладать и руководствоваться помыслами, устремлениями, не всегда и не во всем совпадающими с интересами государства и общества.

В этом и состоит суть конфликта между, казалось бы, всесильным государством и слабой личностью. Предоставляя человеку индивидуальные права и свободы и не обладая властью над душой человека, его целеустремлениями, государство поневоле дает ему возможность вступать в конфликт с государственной властью и общественными интересами, отстаивать свою самобытность, свое право быть независимой личностью.

*Конфликты между руководителями и подчиненными* относятся к самой общеизвестной, общепризнанной форме столкновения интересов. Это одна из самых естественных форм конфликта, проистекающего из стремления руководителя демонстрировать власть над под-

чиненными и требовать от них максимальной отдачи, чему противостоит нежелание подчиненных ощущать власть над собой, быть подвластными чужой воле и отдавать свои силы и энергию исполнению указаний начальника вместо того, чтобы экономить собственную энергию и не изматывать себя.

Несомненно, что истоки и формы проявления конфликтов между руководителями и подчиненными не столь однозначны. На них накладывается отпечаток также взаимное недоверие и недовольство, отрицательная мотивация подчиненных к труду, не приносящему материального и духовного удовлетворения, отсутствие у подчиненных ощущения, что руководитель превосходит их в опыте, знаниях и умении, психологическая несовместимость, наличие у руководителя узкого круга приближенных к нему работников и др.

Конфликты между руководителями и подчиненными могут носить объективный, конструктивный характер и способствовать устранению взаимных недостатков. Но более всего распространены служебные конфликты субъективной природы, деструктивные, в форме столкновений, интриг, раскола коллектива, нарушающие слаженность, согласованность действий, снижающие качество и результативность работы.

Самой распространенной и многочисленной формой проявления конфликтности являются *межличностные конфликты* между отдельными людьми. Мы постоянно наблюдаем такие конфликты в виде споров, отстаивания противоположных мнений, в форме взаимных обвинений, предпочтения собственных интересов, желаний обладать бóльшим доступом к благам, стремление превзойти других в занимаемом положении, устранить с дороги и множестве других видов и форм столкновения, противостояния.

Межличностные конфликты возникают на почве противоречий и противостояний, самым тесным образом связанных с психологией конфликтующего человека, его ценностными установками, личными интересами, мотивами действий, психологическим типом личности. Тем самым межличностная конфликтология должна рассматриваться как особая ветвь индивидуальной, а частично и социальной психологии. Есть основания полагать, что межличностные конфликты обладают связью с *внутриличностными противоречиями*, способными вырваться наружу и породить конфликты с другими людьми. Люди больше всего нетерпимы, в частности, к собственным недостаткам, когда видят их в других, и на этой почве более склонны быть недовольны этими другими.

### **6.2.2. Природа возникновения конфликтных ситуаций и возбуждения конфликтов**

В основе конфликтов лежат противоречия между конфликтующими сторонами, проявляющиеся в виде противоположных или существенно различающихся тенденций поведения, взглядов на собы-

тия и явления личной и общественной жизни, убеждений. Противоречия, порождающие конфликты, могут быть как объективными, так и субъективными.

**Объективные противоречия** возникают вне воли и желания людей, вовлеченных в конфликт, они представляют следствия обстоятельств объективной природы, которые поневоле ставят человека в положение противостояния другим людям, социальным группам, государству и обществу. Например, ограниченность предоставляемых человеку природой, экономикой средств существования, условий жизни объективно приводит к тому, что, образно говоря, на одно место претендует на равных правах несколько или даже множество людей. Между претендентами возникают неизбежные, объективно обусловленные противоречия. Если такие противоречия не решаются на основе взаимного согласия, уступчивости, терпимости, то они приводят к возникновению скрытого (латентного) или явного конфликта.

Корни **противоречий субъективной природы** лежат в столкновении целей, интересов, мотивов поведения людей, видящих в других людях своих противников, врагов вне зависимости от того, почему и как другие люди оказались на их пути, стали им помехой. Противоречия такого рода возникают на почве эгоизма, личной нетерпимости, зависти, духа ненавистничества и озлобленности, эмоционального раздражения, инстинктов непереносимости «чужого» и «чужих», корысти, стяжательства, ненасытности. Это противоречия, генерируемые самими субъектами экономических, политических, общественных, деловых, семейных и личных отношений.

Первопричина возникновения таких противоречий — отсутствие человеколюбия, уважения прав и интересов других людей. Издревле известно универсальное правило морали человеческих отношений: «Поступай по отношению к другим так, как ты желаешь, чтобы они поступали по отношению к тебе». Увы, мало кто в современном обществе руководствуется этим правилом.

И объективные, и субъективные противоречия неизбежны, они заложены в природе человека и социума, проявляются как действие законов жизни.

В то же время противоречия могут быть конструктивными и деструктивными.

**Конструктивные противоречия** есть источник развития, познания, прогресса в соответствии с законом единства и борьбы противоположностей. Так, в споре рождается истина, состязательность выявляет сильнейших, отбор содействует отторжению нежизненного, конкуренция представляет условия повышения качества и эффективности. Конструктивные противоречия, будучи по своей природе конфликтными, основаны на принципе уступчивости, согласно которому несовершенное должно уступать место более совершенному, непрогрессивное — прогрессивному, старое — новому. В этом отношении конст-

руктивные противоречия и порождаемые ими конфликты разрешимы посредством развития, изменения, не требующего уничтожения одной из конфликтующих сторон, призванной потесниться в пользу другой. Конфликт устраним и ослабляется путем осознания неизбежности перемен, готовности уступающей стороны идти на них.

*Деструктивные противоречия* возникают, а чаще активно возбуждаются одной из сторон, в целях нанесения ущерба, разрушения, уничтожения другой стороны. Подобные противоречия приводят к непримиримым, антагонистическим конфликтам в форме борьбы за существование. Победа одной из сторон и поражение другой в антагонистических конфликтах обычно не ведут к совершенствованию системы, достижению прогресса, не становятся благом для страны, государства, региона, людей. Их итог — разрушение экономики, экологии, социальных устоев, сопровождаемое рецессией, спадом, кризисами, войнами.

При всем отличии конструктивных и деструктивных противоречий между теми и другими зачастую не удается провести грань, четкую разделительную полосу. Деструктивное противоречие способно содержать в себе конструктивные элементы, а конструктивное — деструктивные начала. Соседство конструктивного эволюционного противоречия и деструктивного революционного разрушения способно быть настолько близким, что они переходят одно в другое. Но форма протекания конфликта, порождаемого противоречием, характер его развития и способы разрешения сильно зависят от природы противоречия.

Конфликты на почве конструктивных противоречий могут быть более длительными, затянувшимися, однако не столь разрушительными и отягощенными тяжелыми последствиями. Опасность антагонистических конфликтов на почве деструктивных противоречий состоит в том, что их трудно разрешить путем примирения сторон, ибо только полное поражение противника способно успокоить возбудителя конфликта.

Анализируя природу, истоки возникновения конфликтных ситуаций, в которые вовлечены люди, следует обратить внимание на тот факт, что противоречия, порождающие конфликты, объективно свойственны многим жизненным явлениям и процессам вне зависимости от участия в них тех или иных людей. Иначе говоря, имеются противоречия, которые в своей основе не носят межличностный характер, проявляются и устойчиво существуют вне зависимости от того, кто попадает в поле их действия и становится конкретным выразителем противоречивых интересов. К таковым относятся, в частности, противоречия объективной природы, упоминавшиеся выше.

Рассмотрим типичные противоречия, порождаемые природой жизни, ее законами и проявлениями.

*Противоречие между прошлым, настоящим и будущим* состоит в том, что жизнь, с одной стороны, связана с прошлым, стремится удержать его, с другой стороны, она существует в настоящем и руковод-

ствуется прежде всего интересами настоящего, тогда как, с третьей стороны, интересы поддержания жизни требуют заботы о будущем. Противоречивые интересы прошлого, настоящего и будущего вступают между собой в столкновения, участниками которого становятся все ячейки человечества: человек, семья, совокупность людей, государства, народы. Противоречивое отношение людей к прошлому, настоящему и будущему — одна из причин многочисленных конфликтов между родителями и детьми, молодыми и старыми, живущими настоящим и будущим.

*Противоречие общественных, групповых, личных интересов* проявляется в том, что государство, социальная группа, индивидуум ставят превыше всего свои собственные интересы вне зависимости от того, кем конкретно представлены эти главные субъекты жизни и жизнедеятельности. Принцип «своя рубашка ближе к телу» универсален и не может быть опровергнут тем, что любая личность состоит членом социальных групп, а последние образуют государство, общество. Все дело в том, что интересы социальной группы не равны сумме интересов людей, личностей, составляющих группу, а интересы государства и общества не есть только совокупность интересов входящих в их состав социальных групп и людей.

Любая человеческая общность обладает кругом собственных целей, интересов, мотивов существования и деятельности, входящих в противоречие с локальными, частными интересами составляющих ее частей. В этом заложен корень конфликтов между мужем и женой, составляющих единую семью, между работниками одной и той же организации, между партиями одного народа страны, между человеком, отстаивающим свою индивидуальность, и обществом, представляющим его мелким винтиком общественного организма.

Характерно, что интересы одного и того же человека, выступающего в роли индивидуума, члена социальной группы, гражданина страны, могут оказаться и оказываются противоречивыми, заведомо несовпадающими. Противоречивая двойственность особенно свойственна руководителям, властвующим субъектам, которые поневоле являются выразителями, с одной стороны, личных, семейных, групповых интересов, а с другой — коллективных, общественных, государственных, народных интересов. В этом кроется первопричина многих межличностных, групповых, социальных конфликтов на разных уровнях управления, властвования.

*Противоречие между реальным и виртуальным, конкретным и абстрактным* порождено природой человека, его психологической натурой. Люди склонны быть мечтателями, желать гораздо большего, чем способны получить в соответствии с объективно существующими возможностями, выдавать желаемое за реальное. По сути, каждый человек живет в противоречивом, двойственном мире окружающей его реальности и собственных представлений о ней, во многом ил-

люзорных, порождаемых воображением. Различие реального и виртуального образов способно порождать конфликты на почве требований одних людей к другим привести действительный, реальный образ в соответствие с представлениями данных лиц (борьба идеалистов с реалистами) или, наоборот, требование одних лиц к другим не витать в облаках иллюзий, а мыслить категориями реальной жизни (борьба реалистов с идеалистами).

Конфликты такого рода могут носить острый характер, так как отрыв виртуальной, абстрактной модели от реальной действительности порождается не только заблуждениями людей, но и стремлением сознательно исказить реальность во имя собственных интересов и выгод.

В итоге наблюдаются конфликты между «художниками», т.е. рисователями образов в лице властвующих органов и лиц, склонных приукрашать действительность, и «зрителями», т.е. лицами, видящими эту действительность наяву, живущими в ее условиях. На той же почве возникают противоречия и конфликты, порождаемые двойной моралью, когда одни и те же правила, принципы и нормы поведения воспринимаются существенно по-разному для себя и для других.

Противоречия реального и виртуального особенно ярко проявляются и наблюдаются в прогнозировании будущего состояния экономики и общества. Обещающие светлое будущее склонны рисовать яркие, привлекательные картины и образы грядущей действительности, тогда как нигилисты, очернители рисуют мрачные, угрожающие прогнозы. За всем этим опять-таки стоит не подлинная наука, не стремление к истине, а служение интересам определенных лиц и групп, манипулирующих общественным сознанием.

*Противоречие между формальным и сущностным* весьма характерно и проявляется в возрастающей степени в процессах управления и руководства, а также в других сферах. Конфликты, обусловленные этим противоречием, повсеместно фиксируются в виде формально-бюрократического отношения чиновников, аппарата управления к нуждам, запросам обращающихся к ним граждан, организаций.

Формализм есть соблюдение внешней формы, документально закреплённых правил и норм в том видении, которое свойственно аппаратным работникам и отражает их личные или корпоративные интересы. Формальное не всегда и не во всем отражает сущностное, содержательное начало законодательных и других нормативно-правовых актов, функций аппарата управления. Аппаратчики обладают широкой возможностью трактовать правовые нормы и свои служебные, властные функции и полномочия так, как это представляется им целесообразным и выгодным в каждой конкретной ситуации. При этом для коррумпированных, бюрократизированных чиновников сущность дела отодвигается на второй план или даже осознанно затеняется, маскируется.

В связи с этим противоречием возникают множественные конфликты между лицами, стремящимися решить проблему по существу, в соответствии с ее содержанием и действующими правовыми нормами, и лицами, воспринимающими проблему формально и подходящими к ее решению на чисто бюрократической основе. Подобные конфликты затягивают, тормозят решение проблем, наносят ущерб делу, приводят к моральным издержкам. Отсюда, однако, не следует делать односторонний вывод о вреде всего формального и о заведомом приоритете сущностного подхода над формальным.

Ведь по замыслу форма и содержание должны обладать единством, поэтому формализация сущностного призвана не отрицать его, а закреплять в виде установленных, документально закреплённых правил и норм. Так что противоречие возникает в связи с отрывом формального от сущностного, абсолютизацией формы и придания ей заведомого приоритета перед содержанием.

Перейдем теперь к анализу сущности и психологических предпосылок возникновения противоречий и возбуждения конфликтов с predetermined адресностью, т.е. конфликтов, природа которых определяет противоборствующих участников, фигурантов конфликта.

**Конфликты на почве неравенства** возникают между людьми, группами, общностями людей, поставленных обстоятельствами, условиями, историей, результатами жизнедеятельности в заведомо неравное положение. При этом одна из сторон конфликта считает свое возвышение над другой стороной оправданным, а другая, нижестоящая, полагает свое худшее состояние, положение неправомерным, противоправным и видит виновника в возвысившейся стороне.

Противоречие, порождающее конфликт, происходит в связи с тем, что, как учит религия, Бог создал всех людей равными, поэтому неравенство, как полагают многие, есть проявление козней заинтересованных в нем лиц и его надо исправлять, не гнушаясь конфликтами. Строго говоря, люди не могут быть от рождения равными, они должны лишь обладать равными возможностями самореализации, достижения равенства с другими, но это обстоятельство не принимается во внимание сторонниками всеобщего равенства.

Разным видам неравенства соответствуют различные формы проявления конфликтов на почве неравенства.

Неравенство доходов в расчете на человека, на душу населения — один из самых распространенных критериев экономического неравенства, влекущего за собой различие уровня и условий жизни и конфликт между высокодоходными и низкодоходными слоями населения, именуемыми обычно богатыми и бедными (хотя богатство и бедность зависят не только от текущих доходов). Отметим, что неравенство доходов, измеряемое двух-, трехкратным разрывом, психологически не воспринимается как конфликтное, считается терпимым. Пяти-, десятикратный разрыв в доходах, наблюдаемый во многих странах,

способен породить социальное недовольство, а пятнадцати-, двадцатикратная разница, наблюдаемая в России после проведения рыночных реформ, чревата социальными конфликтами.

Имущественное неравенство различных слоев и групп населения оценивается различиями в стоимости и качестве жилого и иного недвижимого имущества, денежного капитала, принадлежащего отдельным людям, семьям. Имущественное неравенство воспринимается менее остро и конфликтно, чем неравенство доходов. В России общественное возмущение вызывает не столько наличие колоссального разрыва между масштабами имущественного богатства состоятельных и бедных слоев населения, сколько наличие отдельных сверхбогатых людей — миллионеров и миллиардеров, личных особняков и автомобилей баснословной стоимости. Конфликт между рядовыми россиянами и богачами первые иногда стремятся решить поджогами, разрушениями имущества богачей.

Характерно, что такой факт социального бедствия, как отсутствие у значительной части российского населения собственного жилья без шансов на его приобретение, проживание множества людей в коммунальных квартирах, общежитиях, домах без удобств, полуподвалах, не рассматривается как конфликтная ситуация. В этом противоречии не проявились явным образом конфликтующие стороны, страдающие часто ропшут на правительство, но в острый конфликт с ним практически не вступают, за редкими исключениями индивидуальных протестов.

*Социальное неравенство* в виде неравного служебного, общественного положения, образовательного ценза, степени доступности социальных благ и услуг, неравенство возможностей городского и сельского населения, мужчин и женщин, здоровых и инвалидов, малолетних и многодетных семей воспринимается в России относительно спокойно и относится к категории объективно обусловленных, неизбежных противоречий. Конфликтные ситуации на этой почве возникают редко и носят локальный характер, проявляясь в напряженных отношениях между гражданами, с одной стороны, и руководством организаций, в которых они работают, а также с государственными чиновниками, работниками коммунальных служб — с другой.

Более острый характер носят конфликты по поводу безработицы, трудоустройства, предоставления права жительства (регистрации) в привлекательных регионах, права на иммиграцию и эмиграцию. В этой части противоречия между гражданами и государством (в лице его органов) по поводу неравного отношения к разным гражданам приобретают в России острые формы, порождают антагонистические противоречия и конфликты.

Анализ природы конфликтов на почве неравенства приводит к выводу, что такие его формы, как неравенство доходов, имущественного состояния, служебного и общественного положения, не порожда-

ют, в основном, антагонистических противоречий, ведущих к острым социальным конфликтам, если неравенство не приобретает уродливые формы, не переходит предельно допустимые нормы. Люди, граждане, социальные группы понимают, что экономическое неравенство неизбежно и с ним приходится мириться. В тех случаях, когда неравенство становится чрезмерным, оно вызывает, порождает общественное недовольство богачами, выскочками и властями, допустившими переход экономического неравенства за допустимые нормы.

Общественное недовольство следует рассматривать как относительно мягкую форму противоречий, способных порождать преимущественно локальные конфликты. В то же время общественное недовольство представляет тревожный сигнал, подобный слабым подземным толчкам перед возможным землетрясением. Поэтому тем, кому угрожает конфликт со стороны недовольных чрезмерным экономическим неравенством, надо быть начеку и стремиться смягчить противоречия.

Экономическое, имущественное, доходное неравенство допустимо и неизбежно в форме неполной удовлетворенности потребностей, запросов человека, семьи, коллектива, территориальной общности людей, народа. Но неравенство не должно доходить до предела в виде полной неудовлетворенности одних при избыточной удовлетворенности других людей, слоев, групп вне зависимости от того, каким образом сложилась подобная ситуация. Такое положение просто недопустимо, оно ведет к конфликтам, вызывающим насильственное перераспределение богатства, осуществляемое обиженными или государством. Во избежание таких конфликтов не следует допускать предельно высоких верхних границ богатства и предельно низких границ бедности.

Распространенной причиной возникновения противоречий и поводом их перерастания в конфликты служит недовольство одних людей такими действиями и поведением других, которые воспринимаются как враждебные, недружественные. Истоки возникновения конфликтных ситуаций на этой почве лежат в осознанном или неосознанном нежелании людей, социальных групп, органов управления и государств учитывать последствия своих деяний, противоречащих интересам, наносящих ущерб другим людям, группам людей, странам.

Естественно, что принимая определенные решения и осуществляя вытекающие из этих решений действия, отдельные люди, руководители, коллективы людей не могут представить себе все возможные последствия этих действий, заранее знать, кого они затронут и чьим интересам будут противоречить. Но, даже зная об этом, невозможно избежать ситуации, когда действия одних заведомо не понравятся, вызовут недовольство других. Такова диалектика жизни. А недовольство, переходящее в возмущение, порождает острый конфликт.

Отсюда вовсе не следует, что любое поведение на уровне человека, семьи, группы людей или их общности, местных, региональных и

государственных властей заведомо ведет к конфликту с недовольными этим поведением. Простое недовольство не должно переходить в конфликт, если вызвавшая его сторона действовала на законных началах, без злого умысла по отношению к другой стороне, не ставила своей целью нанесение материального или морального урона этой стороне. В таких ситуациях нет основания для перерастания недовольства в конфликт, хотя надежных гарантий, что события не будут развиваться именно подобным образом, тоже нет.

Предотвращение, ослабление конфликтов на почве недовольства требует стремления избегать действий, противоречащих законным интересам людей, попадающих в орбиту этих действий, или минимизировать ущерб от этих действий, компенсировать его тем либо иным образом. В то же время надо искать способы достижения взаимопонимания обеих сторон в случаях, когда неизбежным образом приходится действовать в противовес интересам и желаниям других.

Особая форма противоречий и вызываемых ими конфликтных ситуаций на почве *несправедливости*, проявляемой одними людьми по отношению к другим, требует специального рассмотрения, анализа. Этой форме присущи свои психологические корни, свойства, особенности. В отличие от естественно возникающего экономического неравенства противоречия и конфликты на почве несправедливости порождаются не объективными обстоятельствами, а преднамеренными, субъективными действиями людей, социальных групп и государства, нарушающими принципы справедливости. Несправедливость в любых ее проявлениях вызывает у стороны, по отношению к которой она проявлена, протестную реакцию в форме гнева и контрдействий, направленных против нарушителей справедливости.

Исключительно трудно преодолеваемая сложность анализа и управления конфликтами на почве несправедливости порождена нечеткостью, неопределенностью, относительностью понятий «справедливость» и «несправедливость», представляющих одновременно экономические, социальные, моральные, психологические категории, трактуемые далеко не однозначным образом разными людьми в различных ситуациях и по разному поводу. Одно и то же решение, действие, поведение воспринимается одними как справедливое, а другими — как несправедливое в зависимости от убеждений, исповедуемой морали, системы взглядов, идеологии и к тому же — интересов людей, высказывающих свое суждение.

Характерна при этом наблюдаемая неоправданная безапелляционность выводов судящих о справедливости, оперирующих определениями «заведомо оправданное действие», «исключительно верное решение», «правильный поступок» или же обратными суждениями. Следовало бы понимать, что выводы «правильно» или «неправильно», «верно» или «неверно» применимы только к областям знаний, осно-

ванным на формальной логике, или к сведениям, подтверждающим либо не подтверждающим факты, события. Это область математики, физики, историографии, но никак не экономики, политики, социологии. Утверждать, например, что предоставление пенсионерам права бесплатного проезда в городском транспорте является правильным или неправильным, — строго говоря, просто бессмыслица. Следует говорить о целесообразности или нецелесообразности, обоснованности или необоснованности бесплатного проезда пенсионеров, приводя соответствующие доводы «за» и «против», но называть любую из альтернатив правильной или неправильной, верной или неверной, заведомо справедливой или полностью несправедливой неправомерно.

При наличии разнонаправленных, противоположных интересов и потребностей сторон одно и то же действие, решение воспринимается как справедливое одной стороной и как несправедливое — другой. И от этого никуда не деться. Так что справедливость для одних есть несправедливость для других, всеобщая справедливость наблюдается в редких случаях.

Несмотря на вытекающую из сказанного очевидную относительность понятия «справедливость», отказываться от его применения и рассмотрения несправедливости как источника конфликтных ситуаций не следует. Необходимо лишь попытаться установить общие признаки, критерии «несправедливости», признаваемые всеми участниками экономических, политических и социальных процессов и отношений, дающие основание для протестной реакции с их сторон.

В качестве подобных критериев несправедливости действий и поступков могут, на наш взгляд, применяться следующие:

- 1) заведомое, глубокое расхождение с общепризнанными международными законами и правовыми нормами, с законами страны, на территории которой или гражданами которой осуществляются данные действия, — проявление несправедливости в форме противозакония, преступности;
- 2) вхождение в явное противоречие с идущими от Создателя законами, заветами, заповедями, содержащимися в священных писаниях, признанных всеми религиозными верованиями, мировыми религиями, — проявление несправедливости в виде неправедности, аморальности;
- 3) несоответствие кодексам, нормам чести и морали, принятым в обществе, представляющим историческое наследие человеческой культуры цивилизации, — проявление несправедливости в форме нечестности;
- 4) явный обман, не обусловленный обстоятельствами непреодолимой силы и порождаемый стремлением к получению односторонней выгоды, — проявление несправедливости в виде лживости;
- 5) полное пренебрежение интересами других людей во имя личных или узкогрупповых, клановых интересов — проявление несправедливости в виде эгоистичности.

Предлагаемая система признаков несправедливости не претендует на исчерпывающую полноту и определенность, но позволяет конструктивнее подходить к выявлению несправедливых мер, действий и решений.

Конфликты по поводу несправедливых решений и действий возникают как в семьях, коллективах, социальных группах, так и на уровне целых регионов, государства, общества и в межгосударственных отношениях. Таким образом, наблюдается огромное разнообразие малых и крупных, коротких и длительных конфликтов самых разных видов и форм. Приведем несколько характерных примеров достаточно типичных противоречий, способных порождать конфликты на почве несправедливости.

Повсеместно наблюдаемая форма социальной несправедливости имеет место в виде, например, распространения действия общественных благ на тех лиц, которые нуждаются в них минимальным образом, что наносит материальный и моральный ущерб подлинно нуждающимся. Как известно, к общественным благам относятся многочисленные средства, услуги, предоставляемые по замыслу безвозмездно всем гражданам или определенным категориям граждан, в том числе такие, как бесплатные санаторно-курортное и другое лечение, туризм, дома отдыха, проезд, образование, жилье и др., а также всяческие льготы.

В часто наблюдаемых случаях общественные блага достаются не столько низкодоходным, бедным слоям населения, сколько тем, кто вполне способен приобрести их за собственный счет без существенного ущерба для своего достатка. Хуже того, нередки ситуации, когда возможностью свободно пользоваться общественными благами обладают только привилегированные лица, тогда как доступ к ним рядовых граждан более чем затруднен.

В этом видится одно из проявлений социальной несправедливости в современном российском обществе, не приводящее, но способное приводить к возникновению конфликтных ситуаций. В какой-то степени конфликтность по поводу этой формы несправедливости предотвращается завуалированностью ее проявлений, их сокрытостью для общества.

Серьезное постоянно наблюдаемое противоречие заключается в несоответствии имущественного ценза, денежных накоплений отдельных лиц их официально зарегистрированным, декларируемым доходам, получаемой заработной плате.

По логике, указанное противоречие должно приводить к конфликту между государством, с одной стороны, и новоиспеченными нуворишами — с другой. Но ведь государственная власть в России принадлежит, в основном, тем людям, которые, будучи призванными бороться с упомянутым видом социального зла, не делают этого по той простой причине, что они сами являются носителями, возбудителями этой формы несправедливости.

К числу стабильных, постоянно возникающих относится противоречие между оплатой (ценой) труда, с одной стороны, и количеством и качеством затрачиваемого труда, с другой. Такое противоречие именуют несправедливой оплатой труда. Природа противоречия заключается в том, что работодатели, оплачивающие труд наемных работников, психологически настроены платить по минимуму, а получать взамен количество и качество наемного труда по максимуму. Психология наемных работников заключается в стремлении максимизировать доходы, получаемые в виде оплаты труда, и минимизировать затраты труда. Налицо конфликт интересов, проявляющийся в виде недовольства работников получаемой заработной платой, которую они считают несоответствующей их трудовым усилиям и результатам трудовой деятельности.

Понятно, что не все работодатели и работники, не всегда и не во всем занимают столь крайние, резко противоположные позиции в рассматриваемом конфликте интересов, но факт несовпадения вектора этих интересов не подлежит сомнению. Позиции конфликтующих сторон зависят также от того, кто является работодателем: государственная или частная коммерческая организация, предприниматель в виде физического лица. На конфликт накладывают отпечаток законы, регулирующие оплату труда, установленные тарифы, уровни заработной платы работников определенных категорий, складывающиеся на рынке труда.

Но психологическая природа конфликта остается во всех случаях неизменной, варьируются лишь доводы, приводимые работниками, настаивающими на повышении уровня оплаты своего труда. Одни считают, что оплата не компенсирует затраты труда, другие — что она недостаточна для поддержания минимально необходимых условий жизни, третьи полагают, что заработная плата обидно низка и не соответствует квалификации работника. В самой острой форме конфликта работники, объединившиеся в коллектив, профессиональный союз, а то и целый класс, заявляют об эксплуатации труда, хищническом присвоении работодателями результатов труда в целях наживы. Здесь уж один шаг до забастовки, а то и революционного волнения.

В свою очередь, работодатели склонны заявлять о невозможности повышения уровня оплаты труда, так как такое повышение непосильно для бюджета, ведет к потере прибыли, грозит убыточностью производства, разорением компании, необходимостью увольнения работников.

Еще один источник противоречия и конфликтов на почве несправедливости видится в психологически обусловленном стремлении переложить собственное бремя обязанностей и забот на других людей. В итоге более всего нагруженными оказываются те, кто и без того тянет воз. Другие же всеми силами освобождаются от груза, ведут облегченное существование, беззаботную привольную жизнь за счет

трудоголиков, ответственных людей, видящих свой долг в исполнении своих обязанностей, а не в отлынивании от них.

В особую категорию следует выделить конфликты, возникающие вследствие несхожести людей, входящих в разные социальные группы либо просто различающихся по признаку национальности, веры, пола, места жительства, происхождения, обычаев, нетрадиционной ориентации. В основе таких конфликтов лежит деление людей на «своих», к которым надо относиться с расположением, уважением, и «чужих», которых надлежит преследовать, унижать, выживать. Самым элементарным проявлением конфликтов такого рода служит так называемая «несхожесть характеров» — одна из чаще всего называемых причин разводов, развалов семей.

Недовольство одних людей другими поддается объяснению в случаях, когда оно обусловлено сознательными действиями «других», направленными против «первых», в ущерб их интересам. Гораздо труднее понять и обосновать наблюдаемое чувство неприятия, вражды по отношению к людям, которые самим Творцом или по воле не зависящих от них обстоятельств созданы, рождены, стали иными, не похожими на преобладающую в данном месте и окружении массу людей. Сам факт существования непохожих, отличающихся, выделяющихся в общей массе не должен служить поводом отношения их к категории «не наших».

Конфликты по поводу несхожести относятся к категории социальных, носящих массовый характер, трудно поддающихся предотвращению, лечению и ведущих к тяжелым последствиям. Нетерпимость к непохожим на нас, отличающимся от преобладающей массы людей есть чаще всего следствие дурного воспитания, низкой культуры, озлобленности. К сожалению, эта форма нетерпимости легко подогревается и разжигается людьми, заинтересованными в конфликтах.

### **6.2.3. Об управлении конфликтами**

Конфликты в силу своей природы чрезвычайно трудно поддаются управлению, поэтому саморазрешение конфликтных ситуаций наблюдается столь же часто, а то и более часто, чем их разрешение, подавление путем внешнего воздействия на ситуации и лиц, вовлеченных в конфликт. К тому же по мере развития экономики общества, связей между людьми, социальными группами, государствами возрастает напряженность усложняющихся отношений, расширяется круг противоречий, возникают все новые и новые, качественно различные конфликты, к управлению которыми человечество оказывается неподготовленным.

Наличие объективно обусловленных противоречий и порождаемых ими конфликтов превращает задачу управления конфликтами в вечную проблему, разрешать которую приходится непрерывно. Многие противоречия и связанные с ними конфликты носят конструк-

тивный характер, служат источником постоянного движения, развития, совершенствования и тем самым играют положительную роль в общественном прогрессе. Отсюда со всей неизбежностью следует, что цель управления конфликтами не сводится только к их предотвращению и подавлению, скорее, следует говорить о необходимости урегулирования конфликтов, их ограничения разумными, целесообразными рамками, придания конфликтам цивилизованной формы.

Одна из глобальных задач управления конфликтами со стороны внешних, не задействованных в них сил сводится к созданию и поддержанию атмосферы всеобщей толерантности, настроя на разрешение конфликтных ситуаций самими конфликтантами мирным путем, посредством переговоров, соглашений, взаимных уступок, достижения взаимопонимания, учета и уважения потребностей и интересов противостоящих сторон.

Жизненная практика неумолимо свидетельствует о том, что нет универсальных методов и способов управления конфликтными ситуациями, действиями их участников, способных устранить конфликты любого характера. Приходится априори исходить из положения о неотвратимости появления конфликтов и применения методов, инструментов их разрешения, предопределяемых спецификой данного вида конфликтов, вовлеченных в них лиц, состоянием накала конфликтной ситуации.

Первопричина конфликтов заложена во врожденной психологической природе человека как личности, индивидуума и как члена социальных общностей, а также в социальной психологии, свойственной отдельным общностям на определенных этапах их развития и в складывающихся условиях существования. Устойчивые психологические установки, интересы людей, мотивы их действий частично не поддаются внешнему управлению, объективно заданы природой людей и человеческого общества либо требуют значительного времени, колоссальных усилий для их трансформации, если только не применяется шоковая терапия, подобная использованной в России в 1990-х гг. в период рыночных реформ.

Поэтому для мягкого разрешения конфликтных ситуаций необходимо в каждом конкретном случае искать подходы, методы и способы, обладающие, во-первых, действенностью, во-вторых — допустимостью применения, в-третьих — приспособленностью к данной конкретной ситуации. Иначе говоря, в управлении конфликтами должен преобладать *ситуационный, избирательный подход*, базирующийся на глубоком изучении психологических корней данного конфликта.

Важнейшую роль в управлении конфликтами играет государство. Будучи призванным улаживать социальные, экономические, политические противоречия и конфликты в обществе, управляя ими в меру возможного, государство в лице своего аппарата и органов управления само вовлечено в общественные конфликты, является их непо-

средственным участником. В этих условиях трудно рассчитывать на то, что органы и лица, представляющие государственное и муниципальное управление и защищающие, соответственно, как общегосударственные, так и свои собственные интересы, способны быть беспристрастными судьями, ищущими правых и неправых в конфликтных ситуациях, где в качестве одной из сторон конфликта выступает государство, его органы, государственный аппарат.

Принято считать, что при наличии иерархии управления конфликты на нижестоящих уровнях призваны решать вышестоящие органы управления. Согласно этому принципу конфликтами между детьми должны управлять родители, в семьях — старшие по положению и возрасту, в организациях и их подразделениях — руководители и службы управления персоналом, между государственными (муниципальными) организациями — министерства и ведомства, между министерствами и ведомствами — правительство и президент страны, между предпринимательскими структурами — арбитражные суды, между государством и обществом — Верховный Суд и Конституционный Суд, между гражданами — местные суды.

Но иерархия управления не является стройной и однозначной, функции и полномочия уровней не разделены четким образом и не признаются однозначно всевозможными участниками всяческих конфликтов. Многие участники не склонны прибегать к открытости, официозу и вообще — к услугам внешнего управления, не полагаясь на его честность, беспристрастность, объективность улаживания ряда конфликтов на основе взаимного признания вовлеченными сторонами решений внешних органов и лиц, кажущихся пристрастными или действительно являющихся таковыми.

Поэтому внутреннее управление и самоуправление конфликтами, конфликтными ситуациями распространено не менее, чем внешнее. При всем разнообразии методов, путей, способов и инструментов внутреннего управления конфликтами, осуществляемого самими участниками или избранными ими посредниками, выделяются две следующие линии в таком управлении:

1) достижение взаимного согласия, улаживание конфликта на основе общей договоренности, путем уступок, отказа от притязаний или согласия с требованиями одной из сторон, добровольного взаимного конфликта, примирения;

2) одностороннее решение конфликта насильственным образом, путем применения так называемых разборок, использования третьей силы, способной решить конфликт в пользу привлекающей ее стороны, подавления противодействующей стороны с использованием экономических, политических средств, диффамации, опорочения.

При всей привлекательности первого способа управления полностью изъять из употребления второй способ не представляется воз-

можным. Хуже того, в спорах, конфликтах людей, групп, коллективов нередко встречаются конфликтующие стороны, предпочитающие применять именно второй способ.

Выделим следующие стадии управления конфликтом: обнаружение, анализ, предотвращение углубления конфронтации сторон, ослабление, подавление.

**Обнаружение конфликта** возможно:

- путем прогнозирования конфликтных ситуаций исходя из складывающихся, проявляющихся противоречий и тенденций последующего их проявления;
- посредством фиксации реальных признаков конфликта, конфликтного поведения вступивших в противоборство сторон;
- на основе заявления одной или обеих сторон о возникновении конфликта между ними.

**Анализ конфликтной ситуации** предусматривает:

- установление и изучение предмета конфликта;
- анализ сущности и источников возникновения конфликтной ситуации;
- установление участников конфликта и предъявляемых ими претензий;
- уяснение состояния конфликта, степени его развертывания;
- прогнозирование развития конфликта, его последствий для судеб участников и возможных социальных, экономических, политических последствий для окружающей среды и для лиц, вовлеченных в конфликт.

**Предотвращение углубления конфронтации сторон** включает следующий перечень мер:

- устранение или ослабление противоречий, вызвавших конфликт;
- проведение переговоров с участниками конфликта для нахождения компромисса между ними или временного прекращения действий, усугубляющих конфликт;
- обращение авторитетных органов и лиц к конфликтующим сторонам с предложением «заморозить» конфликтную ситуацию впредь до нахождения способов разрешения конфликта.

**Ослабление конфликта** предусматривает:

- проведение разъяснений, приведение аргументов, способных склонить конфликтующие стороны к смягчению и устранению взаимных претензий;
- изменение представлений сторон о значимости, необходимости, целесообразности, последствиях конфликта, наличии законных оснований для него, побуждающее стороны понять невыгодность продолжения конфликтной ситуации, возможность негативных последствий усугубления конфликта;
- привлечение незаинтересованных экспертов в качестве арбитров, способных убедить противоборствующие стороны в бессмысленности обострения конфликта;

- предупреждение агрессивной стороны о том, что в случае необоснованности претензий она будет привлечена к ответственности за возбуждение конфликта без оснований на то.

*Подавление вредного, деструктивного конфликта* включает следующие меры:

- разоблачение деструктивных действий инициаторов конфликта;
- выведение из конфликтной ситуации искусственно вовлеченных в нее лиц, участников;
- нахождение взаимоприемлемого компромисса сторон, исчерпывающего конфликтную ситуацию, заключение соглашения между участниками;
- принудительная передача конфликтного дела на рассмотрение судебно-арбитражных органов;
- привлечение к ответственности виновников неправомерного, безосновательного возбуждения конфликта.

Вне зависимости от типологии конфликтов главной формой, основным способом урегулирования конфликтных ситуаций должны становиться прямые переговоры между противоборствующими сторонами. Эффективным средством примирения способны стать переговоры с привлечением авторитетных посредников, консультантов, способных склонить конфликтантов к разрешению конфликта на взаимоприемлемой основе, при соблюдении принципов равноправия, справедливости, взаимного уважения интересов и прав противостоящих сторон.

Особого рассмотрения требуют способы управления межличностными конфликтами и конфликтами между личностью и коллективом, относящимися к категории чисто психологических, порождаемых несовместимостью принципиально разных, противоположных, нетрансформируемых темпераментов, психологических типов личности. При постоянно наблюдаемых конфликтах на этой почве не остается ничего другого кроме необходимости прерывать или сокращать до минимума контакты несовместимых по характеру, темпераменту, стилю поведения личностей.

---

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- Бункина М.К., Семенов В.А.* Экономика и психология. На перекрестке наук. — М.: Дело и Сервис, 1998.
- Гальперин П.Я.* Психология как объективная наука. — М.: Институт практической психологии. — Воронеж: НПО «МОДЭК», 1998.
- Дейнека О.С.* Экономическая психология: Учеб. пособие. — СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского ун-та, 2000.
- Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е.* Психология бизнеса. — М.: Армада, 1998.
- Карпов А.В.* Психология менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Гардарики, 2003.
- Климов Е.А.* Основы психологии: Учебник для вузов. — М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997.
- Котляревский Ю.Л.* 13 этюдов менеджмента. — Киев: Изд. Дом «Финансист», 2000.
- Ломов Б.Ф.* Системность в психологии. — М.: Институт прикладной психологии. — Воронеж: НПО «МОДЭК», 1996.
- Машков В.Н.* Психология экономики. — СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2001.
- Райгородский Д.Я.* Психология и психоанализ власти: Хрестоматия: В 2 т. — Самара: Изд. Дом «Бахрах», 1999.
- Райзберг Б.А.* Курс управления экономикой. — СПб.: Питер, 2003.
- Реформа государственного управления в России: Рабочие материалы Центра проблем государственного управления. Вып. 1.* — М.: ГУВШЭ, 2002.
- Розанова В.А.* Психология управленческой деятельности. — М.: Экзамен, 2003.
- Соколинский Б.М.* Психологические основы экономики: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ, 1999.
- Шибутани Т.* Социальная психология. — Ростов н/Д: Феникс, 2002.
- Экономическая психология: Социокультурный подход / Под ред. проф. И.В. Андреевой.* — СПб.: Питер, 2000.
- Юданов А.Ю.* Конкуренция: теория и практика. — М.: Акалис, 1996.
- Ясин Е.Г.* Модернизация экономики и система ценностей. — М.: Изд-во ГУ ВШЭ, 2003.

---

# ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ И ПСИХОЛОГИЯ	5
1.1. Общие сведения об управлении	5
1.2. Человек как субъект и объект управления	13
1.2.1. Человек как субъект управления	13
1.2.2. Человек как объект управления	19
1.2.3. Психологические типы личностей, рассматриваемых в качестве участников процессов управления	23
1.3. Психологическая мотивация в управлении	27
ГЛАВА 2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ДЕЙСТВИЯ МЕТОДОВ, ИНСТРУМЕНТОВ, ИСТИТУТОВ УПРАВЛЕНИЯ	38
2.1. Психологические особенности применения и действия разных методов управления	38
2.2. Психологические аспекты функционирования правовых институтов и инструментов управления	47
2.3. Психология отношений собственности и управления имуществом	56
ГЛАВА 3. ПСИХОЛОГИЯ ВЫРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	73
3.1. Виды решений и их место в управлении	73
3.2. Общая схема выработки и принятия управленческих решений	82
3.3. Воздействие психологических факторов на выделение проблем, требующих решения	90
3.4. Мотивы и предпочтения лиц, принимающих управленческие решения	94
3.5. Выработка и принятие коллегиальных управленческих решений	107
3.6. Особенности формирования коллективных управленческих решений	114
ГЛАВА 4. ПСИХОЛОГИЯ ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ И ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ	125
4.1. Рыночная психология и ее отражение в управлении	125
4.2. Психологические факторы целеполагания	136
4.3. Действие психологических факторов в прогнозировании, планировании, организации	143

4.4. Психология экономического стимулирования эффективной и качественной деятельности	151
4.5. Маркетинговая и ценовая психология	155
<b>ГЛАВА 5. ПСИХОЛОГИЯ ВЛАСТИ И ВЛАСТВОВАНИЯ</b>	<b>168</b>
5.1. Сущность и структура власти, ее институты и инструменты	168
5.2. Закономерности и принципы функционирования системы власти	177
5.3. Психологические свойства и психология управленческого поведения субъектов власти	185
5.4. Психология отношений и противоречия властвования	188
5.4.1. Психология отношений между верховной властью и народом	189
5.4.2. Отношения между разными уровнями системы власти	193
5.4.3. Психология отношений между разными ветвями власти	197
<b>ГЛАВА 6. ПСИХОЛОГИЯ ПРОТИВОСТОЯНИЯ И ПРОТИВОБОРСТВА</b>	<b>202</b>
6.1. Психология конкурентности и состязательности	203
6.2. Психология конфликтности и управление конфликтами	216
6.2.1. Конфликтующие стороны и конфликтные отношения между ними	217
6.2.2. Природа возникновения конфликтных ситуаций и возбуждения конфликтов	220
6.2.3. Об управлении конфликтами	232
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК</b>	<b>237</b>