

Рубин Ю. Б., докт. экон. наук, профессор, член-корр. Российской академии образования, ректор Университета «Синергия», президент Национальной ассоциации обучения предпринимательству (РАОП), г. Москва, yrubin@synergy.ru

Предпринимательский селф-менеджмент

В рубрике «Учебно-методические материалы» журнал «Современная конкуренция» публикует восьмую главу учебника «Управление собственным бизнесом», посвященную раскрытию основных положений предпринимательского селф-менеджмента.

- Место предпринимательского селф-менеджмента в управлении бизнесом.
- Персональный трудовой ресурс предпринимателей.
- Планирование в предпринимательском селф-менеджменте. Развитие предпринимателями профессионально значимых способностей и личностных качеств.
- Личная профессиональная компетентность предпринимателей.
- Предпринимательская предприимчивость.
- Способность предпринимателей действовать предприимчиво.
- Профессиональная предприимчивость предпринимателей.
- Формирование предпринимателями профессиональных свойств своих фирм.
- Управление мотивами к занятию предпринимательством.
- Предпринимательская самоорганизация.
- Направления предпринимательской самоорганизации.
- Управление собственным поведением в бизнесе.
- Поведенческие игры и коммуникационные технологии.
- Контроль в предпринимательском селф-менеджменте.

8.1. Место предпринимательского селф-менеджмента в управлении бизнесом

Селф-менеджмент (управление собой, самоуправление) — неотъемлемая часть самостоятельной деятельности любого человека. *Предпринимательский селф-менеджмент* — управление предпринимателем самим собой как владельцем бизнеса и своей персональной деятельностью в этом бизнесе.

Необходимость предпринимательского селф-менеджмента определяется полной самостоятельностью предпринимателей в ведении собственного дела. Они не работают по найму и, следовательно, не име-

ют руководителей, которые могли бы планировать, организовывать, стимулировать и контролировать их профессиональную деятельность. Поэтому предприниматели обязаны заботиться о себе сами. Полное самоуправление становится следствием свободного, добровольного и инициативного выбора предпринимательства как направления профессиональной деятельности.

Предприниматели как владельцы собственного бизнеса получают возможность и право самостоятельно управлять собой. Полнота такого управления состоит в том, что предприниматели распространяют селф-менеджмент в полном объеме:

- на свою деятельность в качестве владельцев бизнеса;

- свою жизнь, которая экономически опирается на владение ими бизнесом;
- жизнь своих близких и других людей, находящихся в экономической зависимости от них.

В отличие от управления бизнес-коммуникациями, в центре которого находится взаимодействие предпринимателей со своим окружением, предпринимательский селф-менеджмент сосредоточен:

- на отношении владельцев бизнеса к самим себе и самостоятельном оценивании ими степени эффективности действий и усилий, предпринимаемых лично;
- противодействию всему, что изнутри мешает предпринимателям профессионально вести дела;
- положительном воздействии на то, что может стать и становится для предпринимателей персональными предпосылками результативного бизнеса.

Благодаря селф-менеджменту предприниматели могут обеспечивать повышение своей персональной конкурентоспособности, совершенствовать свою деятельность в бизнесе, повышать качество собственного трудового ресурса, оптимизировать персональные бизнес-коммуникации с окружением.

Управляя собой, предприниматели реализуют право на владение бизнесом, обеспечивают самостоятельное исполнение всей совокупности профессиональных функций, поддерживают и укрепляют конкурентные преимущества, выполняют принятые обязательства и несут персональную ответственность.

С помощью бизнес-коммуникаций предприниматели стремятся сделать собственный бизнес полезным для окружения или хотя бы убедить представителей окружения в том, что этот бизнес им необходим, а с помощью селф-менеджмента они стараются наилучшим образом реализовать себя в профессиональном ведении бизнеса. Ведь их работу никто не выполнит вместо них. Поэтому управление собой как вла-

дельцем бизнеса дополняет систему бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций любой фирмы.

Тем самым успешный предпринимательский селф-менеджмент приносит владельцам бизнеса уверенность в том, что они не напрасно тратят время и силы на занятие предпринимательством. Одновременно окружение с пониманием относится к постоянной работе предпринимателей над собой, осознавая значимость селф-менеджмента в обеспечении конкурентных преимуществ бизнеса.

8.2. Персональный трудовой ресурс предпринимателей

Занимаясь предпринимательством, люди самостоятельно управляют:

- своей занятостью, выбирая подходящие им направления предпринимательской деятельности;
- своей рабочей силой — персональным трудовым ресурсом;
- своей мотивацией к занятию предпринимательством;
- собственными действиями и собственным поведением в бизнесе.

Вопросы об управлении предпринимателями собственной занятостью в период принятия ими решения о начале предпринимательской карьеры и выбора направления (направлений) предпринимательства в качестве подходящей профессиональной деятельности подробно рассматривались в главе 2 курса «Основы предпринимательства».

В данном разделе настоящего курса мы остановимся на других вопросах. Прежде всего обратим внимание на особенности управления предпринимателями своей рабочей силой. Рабочая сила предпринимателей становится объектом предпринимательского селф-менеджмента в соответствии с требованиями предпринимательской профессии. Владельцы бизнеса формируют собственную рабочую силу и применяют ее в процессе ведения своего бизнеса, подоб-

но тому как нанятые работники формируют и применяют свою рабочую силу в процессе труда по найму и участия в чужом бизнесе.

Как и рабочая сила любого человека, рабочая сила предпринимателей является их персональным трудовым ресурсом. Она представляет собой главный признак их профессиональной пригодности — пригодности к профессиональной деятельности именно в качестве предпринимателей.

Многие люди полагают, будто каждый человек от рождения пригоден к предпринимательской деятельности. Такие представления возникают иногда при невнимательном прочтении Гражданского кодекса Российской Федерации, в частности, при излишне широкой трактовке понятий дееспособности и правоспособности физических лиц.

В Гражданском кодексе Российской Федерации определено, что *физическим лицом* является любой гражданин независимо от его пола, возраста, национальности, физических данных, места проживания.

Физическим лицом любой человек становится с рождения. Понятие «физическое лицо» обычно отождествляется с понятием «гражданин», под которым понимается носитель гражданских прав (т. е. прав, содержащихся в гражданском законодательстве России), способный приобретать и осуществлять данные права сообразно своей воле и опираясь на свои интересы. Согласно нормам международного права, а также другим нормативно-правовым документам, применяемым в России, вышеупомянутое определение физических лиц может быть отнесено не только к гражданам Российской Федерации, но и гражданам других государств, а также лицам без гражданства.

Любой человек (физическое лицо) может владеть имуществом, устраиваться на работу, учиться, вступать в законный брак и выполнять множество иных действий. Российское законодательство предусматривает свободу физических лиц в установлении своих гражданских прав и обязанностей на основании договоров и в определении

любых, не противоречащих законодательству условий договора. При этом дееспособными признаются граждане с 14-летнего возраста, а правоспособными — с 18-летнего.

Поскольку предпринимательская занятость обеспечивается людьми самостоятельно, дееспособность и правоспособность физических лиц рассматриваются как признаки их фактической готовности для полноценного участия в предпринимательстве, начиная с 18-летнего возраста. Тогда они действительно вправе открывать свое дело и вести его в угоду своим интересам.

В России для занятия предпринимательством не требуется наличие каких-либо специальных разрешений, лицензий, квалификационных требований или допусков к работе, как это предусмотрено в большей части профессий. Поэтому любой 18-летний гражданин вправе стать предпринимателем, учредить и зарегистрировать собственную фирму. Фактически каждый человек может ограниченно начать заниматься бизнесом, достигнув 14 лет (подробнее об этом в параграфе 1.6 данного учебника).

Однако никто не может поручиться за то, что это занятие окажется успешным. Одной из самых важных причин этого станет отсутствие качественной и конкурентоспособной рабочей силы, благодаря которой люди могли бы профессионально работать предпринимателями — владельцами бизнеса.

Качество рабочей силы предпринимателей, как и качество рабочей силы любого человека, определяется в сопоставлении с рабочей силой конкурентов, представляющих аналогичную профессию. Поэтому общая дееспособность и правоспособность людей, которые устанавливает Гражданский кодекс Российской Федерации, еще не свидетельствует о том, что все люди без исключения могут по достижении соответствующего возраста успешно заниматься предпринимательством.

Дееспособность и правоспособность физических лиц — не признаки готовности

к профессиональной предпринимательской деятельности, а лишь правовые предпосылки профессионального предпринимательства.

Предпринимателем может считаться любой человек, зарегистрировавший себя в качестве предпринимателя. Однако в действительности не все люди профессионально готовы к успешному занятию предпринимательством. Добиваться высоких результатов в бизнесе, претендовать на признание и успех в занятии предпринимательством могут только профессионально подготовленные люди — люди, специально готовившие себя к занятию предпринимательством на профессиональной основе.

Профессиональная предпринимательская дееспособность не возникает у людей при рождении, хотя все люди обладают от рождения совокупностью разнообразных способностей, в том числе и способностями к занятию теми или иными видами профессиональной деятельности.

Персональный трудовой ресурс предпринимателей становится основой их *профессиональной предпринимательской дееспособности*. Это понятие определяет степень профессиональной готовности людей к ответственному и добросовестному выполнению предпринимательских функций.

Для успешного выполнения этих функций люди должны соответствовать *профессиональным требованиям* к занятию предпринимательством. Требования к предпринимательской профессии обуславливаются содержанием предпринимательских функций.

Например, такими требованиями являются наличие специальных профессиональных знаний о предпринимательстве и понимание того, из чего состоит и как делается бизнес. Необходимо знание нормативной базы по предпринимательству, профессиональные умения и навыки в создании, организации, развитии, ликвидации бизнеса, оборудовании рабочих мест, ведении межфирменных и внутрифирменных коммуникаций, распределении доходов, уплаты налогов и др.

Разнообразие профессиональных предпринимательских функций оборачивается для людей наличием отдельных требований к профессии предпринимателя — степени эффективности личного исполнения ими этих функций, с тем чтобы добиваться положительных результатов и конкурентных преимуществ.

Персональный трудовой ресурс предпринимателей называется рабочей силой не только потому, что в экономической теории трудовые ресурсы и рабочая сила, как правило, рассматриваются как синонимы. Обратим внимание на само понятие «сила». Сила обеспечивает ее обладателям сравнительные профессиональные возможности и конкурентные преимущества. Сильным или несильным персональный трудовой ресурс предпринимателей признается в процессе конкуренции.

Становясь силой, он приобретает значение самостоятельного конкурентного преимущества, а его обладатели — владельцы бизнеса — становятся эффективными участниками бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций. Поэтому наличие у предпринимателей сформированной качественной рабочей силы влияет на масштабы участия людей в предпринимательской деятельности и определяет размеры их *личного предпринимательского потенциала*, сопоставимого с потенциалом конкурентов — других предпринимателей.

Персональный трудовой ресурс предпринимателей, их профессиональная предпринимательская дееспособность формируются по мере планомерной подготовки себя к занятию предпринимательством на профессиональной основе. Подготовка себя к занятию предпринимательством состоит в создании и развитии своей рабочей силы. Более дееспособные (работоспособные) в профессиональном отношении люди обычно добиваются больших успехов в своем деле, чем менее дееспособные, именно потому, что обладают более развитой рабочей силой.

8.3. Планирование в предпринимательском селф-менеджменте.

Развитие предпринимателями профессионально значимых способностей и личностных качеств

Первой из составных частей предпринимательского селф-менеджмента является *планирование* направлений личного участия в предпринимательстве. Оно охватывает:

- подготовку и переподготовку своего персонального трудового ресурса;
- непосредственное применение его в выбранном предпринимательском деле.

Планирование в предпринимательском селф-менеджменте начинается с подготовки себя к занятию предпринимательством.

Принимая решение об участии в предпринимательстве, люди должны определить для себя, обладают ли они качественной рабочей силой, могут ли они сформировать или последовательно развить ее в будущем. Положительное решение становится основой планирования как составной части предпринимательского селф-менеджмента.

Планирование включает разработку, принятие и исполнение предпринимателями планов, в соответствии с которыми они формируют свой персональный трудовой ресурс и постепенно делают себя профессионально готовыми для занятия предпринимательством на профессиональной основе сегодня или в будущем.

Подготовка людей к занятию предпринимательством направлена на превращение действующих предпринимателей в подлинных профессионалов. Она включает:

- выявление и развитие профессионально значимых способностей, склонностей и личностных качеств;
- приобретение профессиональных знаний, пониманий, умений и навыков, приобретение профессиональной квалификации и ее постоянное повышение;
- накопление и систематизацию профессионального опыта для повышения профессиональной квалификации.

Планирование предпринимателями создания качественной рабочей силы начинается с выяснения того, насколько полезны для этого имеющиеся в их арсенале способности, склонности к занятию предпринимательством и личностные качества. Данным свойствам людей уделяется много внимания в психологических теориях предпринимательства.

В прошлом многие авторы книг по предпринимательству были убеждены в том, что для занятия предпринимательством требуются особые личностные качества и способности. Нередко отмечалось, что благодаря таким особым способностям и качествам предприниматели вообще отличаются от других людей.

В противоположность «обыкновенным» людям в предпринимателях видели людей необыкновенных, наделенных «*предпринимательским духом*» (термин был введен в оборот немецким ученым Вернером Зомбартом в конце XIX в.), а также набором специфических отличительных признаков, мотивов и поведенческих манер.

Подобных взглядов придерживаются многие авторы исследований о предпринимательстве и в настоящее время. Современная литература полна психологических портретов деятелей предпринимательства, знакомство с которыми позволяет считать их людьми выдающимися, порой даже наделенными сверхъестественными свойствами.

Например, предпринимателям приписываются прозорливость, фантастическая интуиция, отвага, отчаянная храбрость, бдительность, а также выносливость, способность к предвидению, перманентная нацеленность на борьбу против всех, энтузиазм, которые не наблюдаются у простых смертных. Часто такими качествами наделяются все предприниматели без исключения.

Личностные качества, склонности и способности играют важную роль в процессе самореализации людей в любой профессии, поскольку являются необходимой личностной предпосылкой их деятельности.

Не будет исключением и предпринимательство, если рассматривать его как одно из направлений профессиональной деятельности людей.

Способности людей всегда способствуют их деятельности, выполнению ими конкретных действий. Человек, занимающийся предпринимательством, должен быть способен управлять собственным бизнесом, делегировать полномочия, набирать и увольнять сотрудников, прислушиваться к мнению клиентов, советам партнеров и опыту конкурентов. Он должен быть способен своевременно принимать управленческие решения по созданию дела, его развитию, диверсификации, специализации, реорганизации и ликвидации. Ему необходимы способности к сотрудничеству и конкуренции, наращиванию конкурентных преимуществ и поддержанию положительного имиджа.

Как и успехи в любом направлении профессиональной деятельности, успехи в предпринимательстве зависят от наличия способностей к результативному профессиональному труду. Для непрофессиональной деятельности наличие положительных результатов не является обязательным.

Каждый человек обладает с рождения разными способностями, но не все из них *профессионально значимые*. Профессионально значимыми признаются способности человека, благодаря которым он может выполнять работу в соответствии с профессиональными требованиями и добиваться значимых результатов.

Способности людей, которые дают им возможность заниматься предпринимательством в соответствии с требованиями к этой профессии, следует определить как профессионально значимые способности предпринимателей, или *предпринимательские способности*.

Подробная классификация предпринимательских способностей включает способности к выполнению каждой из профессиональных предпринимательских функций. Для того чтобы успешно управлять собст-

венным бизнесом, его владельцам желательно иметь в своем арсенале ряд профессионально значимых способностей:

- организационные — способности организовать и вести собственное или совместное дело;
- лидерские — способности увлечь за собой, привлечь к труду в собственном деле;
- коммуникативные — способности к коммуникациям в среде бизнеса, сотрудничеству и конкуренции с окружением, другими заинтересованными сторонами своего дела;
- управленческие (административные) — способности к стратегическому, тактическому, ситуационному планированию целей и ресурсов бизнеса, стимулированию, организации и контролю;
- креативные (творческие) и инновационные (новаторские) способности, а также способности к сочетанию новаторства и рутины в процессе ведения бизнеса;
- способность к самообучению и постоянному повышению профессиональной предпринимательской квалификации;
- способность к предвидению последствий собственной деятельности и поведения окружения;
- способность к селф-менеджменту.

Часто люди не имеют способностей к ведению какой-либо определенной деятельности. Иногда, напротив, встречаются необычайно одаренные люди, в том числе в профессиональном предпринимательстве. Люди, изначально не способные или малоспособные к занятию предпринимательством, могут добиться успехов в бизнесе лишь вследствие случайных и чрезвычайных жизненных обстоятельств. В то же время способных предпринимателей часто ждет предсказуемый успех.

Способности людей к профессиональной деятельности сочетаются с имеющимися у них *склонностями* и *личностными качествами*.

Все люди уникальны потому, что каждый из них обладает своеобразной комбинацией

личностных качеств и склонностей, они способствуют успешной профессиональной деятельности в предпринимательстве. Такие свойства человека приобретают профессиональное значение и становятся их *профессионально значимыми качествами* и *профессионально значимыми склонностями*.

Люди могут заниматься предпринимательством, обладая или не обладая профессионально значимыми качествами и склонностями. Однако добиться положительных результатов в бизнесе и превзойти конкурентов они могут, только обладая эффективной комбинацией качеств и склонностей, профессионально значимых для участия в избранном направлении предпринимательства.

Профессиональный контекст необходим для выяснения (и объяснения) того, что эффективно или неэффективно в комбинации личностных качеств и склонностей предпринимателей, что подходит, а что не подходит для обеспечения успешной практической деятельности владельцев бизнеса.

Например, лицемерие, честность, человеколюбие, миролюбие, энергичность, мужество, воля, ум, злопамятность, склонность к соперничеству или лидерству, иные качества и склонности надо постараться выразить с помощью оценок того, в какой степени их наличие способствует успешному ведению дел.

Очевидно, что такие личностные качества, как широта взглядов, воля, ум, память, логика мышления, восприимчивость, решительность, прагматизм необходимы владельцам бизнеса в той же мере, что и другим людям. Вряд ли справедливо называть тех, кому неинтересно заниматься предпринимательством, менее умными, волевыми, прагматичными, чем предприниматели, только потому, что они не захотели или не решились стать владельцами бизнеса.

Прагматичными, восприимчивыми к внешним оценкам и внешней критике, решительными, конкурентными могут быть разные люди, вне зависимости от того, ка-

кую профессию они выбрали. Также профессиональные предпочтения не обусловлены наличием у людей определенных этических качеств. Каждый человек должен быть обаятельным и харизматичным, а профессиональный работник — еще и трудолюбивым. Не являются исключением и владельцы бизнеса, которым приходится вести свое дело с умом, волей к победе, прагматично, с благодарностью за внешние оценки, решительно, с прицелом на конкурентный успех и соблюдением этики деловых отношений, а также с обаянием и привлекательно для окружения.

Другая группа личностных качеств необходима прежде всего предпринимателям, их наличие не всегда необходимо работникам по найму.

Речь идет о таких качествах, как мужество, стойкость, агрессивность, расчетливость, оптимистичность, хладнокровие, лидерские качества, административный или инновационный драйв, ментальная системность и гибкость, интуиция (чутье), фантазия, внутренняя упорядоченность, проектное мышление и другие, которые явно полезны и необходимы владельцам бизнеса больше, чем многим категориям работников по найму. Эти качества позволяют повысить эффективность управления собственным бизнесом и способствует успешному ведению дел.

Успешному ведению дел помогает наличие в арсенале предпринимателей профессионально значимых склонностей к занятию предпринимательством (*предпринимательских наклонностей*).

Соответствие направлений профессиональной деятельности склонностям людей (тому, что люди склонны совершать в процессе деятельности) способствует душевному комфорту людей, обретению ими согласия с собой в профессиональном труде. Предпринимательские наклонности позволяют им получать удовольствие (хотя бы удовлетворение) от занятия предпринимательством.

Человек, не склонный к управлению собственным бизнесом, добросовестному исполнению профессиональных обязанностей, нахождению согласия интересов, лидерству и командообразованию, управлению людьми и сплочению их вокруг своего дела, инновационному творчеству и пунктуальному исполнению рутинных действий при ведении финансовой отчетности, честности в отношениях с партнерами или учету чужого мнения вряд ли обретет душевный комфорт при ежедневном занятии предпринимательством.

Напротив, наличие у людей предпринимательских наклонностей позволяет им сочетать в занятии предпринимательством приятное с профессионально значимым.

Люди, как правило, стремятся выбрать тот вид профессиональной деятельности, к которому они испытывают склонность и считают себя способными к нему, т. е. они ориентируются на предпочтения, которые определяются выявленными ими склонностями и способностями, в процессе выбора подходящего направления профессиональной занятости. В дальнейшем они постоянно сверяют свои способности и склонности с содержанием труда и должностными обязанностями.

С учетом специфики предпринимательства как особого направления деятельности людей профессионально значимыми для занятия предпринимательством следует признать такие склонности людей, как:

- склонность к проявлению самостоятельности и инициативности в работе;
- склонность к рациональным действиям и прагматизму;
- склонность быть владельцем или совладельцем бизнеса — хозяином (или сохозяином) собственного дела, а также последовательно отстаивать его интересы;
- склонность принимать на себя риски собственной деятельности и нести ответственность за результаты деятельности;
- склонность к концентрации в своих руках ключевых управленческих полномочий и к занятию командных высот в управлении;

- склонность к постоянному саморазвитию;

- склонность учитывать интересы и мнения окружения, действовать добросовестно и находить согласие интересов и др.

Общий перечень предпринимательских наклонностей очень широкий. Наличие у людей названных склонностей может быть дополнено наличием специфических склонностей у каждого из них к следованию имеющимся личностным качествам.

Например, бывают люди, склонные к решительным действиям, агрессивному, расчетливому, оптимистичному либо хладнокровному поведению, лидерству, проявлению фантазии и творческой интуиции, ментальной системности и гибкости и т. п.

В действительности определить, является та или иная склонность человека профессионально значимой для занятия предпринимательством, можно (как и при характеристике профессионально значимых качеств людей) только обратившись к конкретным условиям предпринимательской деятельности — избранному направлению предпринимательства, системе правовых норм, особенностям рынка, сложившимся традициям, составу окружения, уровню конкуренции.

Определенный набор склонностей и личностных качеств может оказаться не только бесполезным для занятия предпринимательством, но и вредным. Среди личностных свойств людей непременно можно найти, наряду с профессионально значимыми склонностями и личностными качествами, профессионально вредные качества и привычки.

Некоторые склонности и личностные качества могут не способствовать занятию предпринимательством. Пользу или вред тех или иных склонностей и личностных качеств для действующих предпринимателей следует рассматривать как неизбежность. Исходя из этого, предпринимателям необходимо оценивать «что такое хорошо и что такое плохо» в их деятельности, а также активно и агрессивно противодействовать развитию отрицательных свойств своей личности.

С вредными привычками следует постоянно бороться. О вредных склонностях и личностных качествах приходится все время помнить, с тем чтобы не оказаться их невольной жертвой.

С выявления личностных качеств, склонностей и способностей, профессионально значимых для занятия предпринимательством и его отдельными направлениями, должна начинаться профессиональная самооценка потенциальных и действующих предпринимателей.

Необходимые для профессиональной работы личностные качества, способности и склонности должны быть определены. Данные свойства можно выявить с помощью специальных психологических тестов или эмпирически. Далее можно заниматься их развитием.

8.4. Личная профессиональная компетентность предпринимателей

Для того чтобы рассчитывать на долговременный успех в бизнесе, предпринимателям недостаточно обладать способностями, склонностями и личностными качествами, профессионально значимыми для занятия предпринимательством. Им необходимо обладать также *профессиональной предпринимательской компетентностью*.

Профессиональная (профессионально значимая) предпринимательская компетентность — совокупность профессиональных знаний, пониманий и умений в сфере предпринимательской деятельности. Степень профессиональной компетентности предпринимателей определяет уровень их *профессиональной квалификации*.

Когда о человеке говорят «он компетентен», это означает, что он знает, понимает или умеет что-либо делать. Лучше всего, когда он знает, понимает и умеет одновременно. Для успешного занятия любой профессиональной деятельностью такое сочетание обязательно. Если человек знает что-либо, но не понимает этого, либо зна-

ет и понимает, но не умеет этого делать, он проигрывает в профессиональном отношении своим конкурентам и выглядит сравнительно неквалифицированным специалистом.

Профессионально компетентным может быть признан предприниматель, который знает, понимает и умеет успешно заниматься предпринимательством, действуя в конкурентной среде. Ему необходимо быть не только способным человеком, но и квалифицированным профессионалом. Ему надлежит постоянно заботиться о приобретении недостающих знаний, пониманий, умений, о пополнении их в течение профессиональной предпринимательской карьеры, рассматривая собственную компетентность как одно из важных конкурентных отличий своего бизнеса.

Каждый предприниматель должен быть профессионально компетентен в той мере, в какой ему приходится постоянно исполнять профессиональные функции.

В условиях конкуренции ему приходится о многом знать, многое понимать и уметь делать независимо от того, применяет он эти знания, понимания и умения самостоятельно или же контролирует работу сотрудников фирмы.

Предпринимателям необходимы разные профессиональные знания. Например, им следует знать:

- специфику и закономерности развития видов предпринимательской занятости, специализации и диверсификации бизнеса;
- экономические и правовые основы предпринимательской деятельности на территории России и международном рынке;
- специфику и закономерности развития собственных профессиональных интересов и интересов окружения, мотивов поведения людей и противоречий в системе бизнеса;
- что желают получить от их фирм потенциальные потребители;
- как, с помощью каких ресурсов и из какого сырья производить товары, оказывать услуги, выполнять работы;

- границы добросовестного предпринимательства, прав, ответственности и рисков рыночной деятельности;

- теорию и практику конкуренции и сотрудничества в бизнесе;

- закономерности формирования, развития бизнес-коммуникаций;

- специфику, направления и закономерности управления собственным бизнесом;

- теорию и практику организации и ведения фирм, прикладные аспекты владения бизнесом и реализации прав собственности;

- специфику и закономерности предпринимательского селф-менеджмента.

В идеале, чтобы стать квалифицированным владельцем (совладельцем) бизнеса в соответствии с профессиональными требованиями, предприниматель должен приобрести теоретические и практические знания в области предпринимательства, экономики, права, менеджмента, социальной психологии, конкуренции, маркетинга и других областях знаний.

Эти знания не должны быть механически заучены предпринимателями. Предпринимателю следует не только знать, как устроен современный добросовестный бизнес, но и понимать логику профессиональных действий и профессиональных отношений, которые возникают в процессе ведения дел. Поэтому профессиональные знания в области предпринимательства всегда должны сочетаться с *пониманием* сути задач, которые предстоит решать самим владельцам бизнесам и которые решают их конкуренты. Квалифицированный предприниматель не может и не должен попадать в положение, когда он знает, «как делать бизнес», но не может добиться результатов, потому что не понимает или понимает не до конца, «как этот бизнес делают другие».

Наряду с профессиональными знаниями и пониманиями предпринимателям необходимо обладать профессиональными умениями и навыками. Наличие *умений* в арсенале предпринимателей позволяет им умело

действовать и добиваться успехов, работая в конкретных обстоятельствах, среди носителей разнородных интересов, составляющих их окружение, и людей, обладающих неодинаковой ментальностью. Предпринимательские *навыки* представляют собой профессиональные умения предпринимателей, доведенные ими до автоматизма по мере их регулярного или систематического применения.

Профессиональные умения и навыки требуются от предпринимателей в таких областях, как:

- учреждение нового бизнеса — выбор партнеров в общем бизнесе и проведение успешных переговоров с ними, подбор подходящей организационно-правовой формы предпринимательства, составление учредительных документов новой фирмы и их регистрация;

- создание нового бизнеса — разработка бизнес-идей, дорожной карты, стратегии и операционных задач нового бизнеса, формирование общих и специфических компетенций новой фирмы, составление бизнес-модели, проведение стартапа, обустройство и раскрутка нового бизнеса, использование инфраструктуры стартапов;

- ведение бизнеса — занятие и удержание командных высот в бизнесе в сочетании с допустимым делегированием полномочий, проведение комплекса маркетинга фирмы, формирование и поддержание организационной структуры, обеспечение бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций, обеспечение безопасности бизнеса, осуществление предпринимательского селф-менеджмента;

- развитие собственного бизнеса — обеспечение роста результатов бизнеса, осуществление диверсификации бизнеса, его реорганизации, технологической реконструкции, реструктуризации корзины предположений, реинжиниринга бизнеса, ребрендинга, радикального обновления команды бизнеса, смены бизнес-моделей;

- прекращение участия в бизнесе — осуществление прямой продажи бизнеса

и его акционирования, передача бизнеса третьим лицам на безвозмездной основе, осуществление процедур ликвидации фирм и их банкротства;

- проектная деятельность — формирование и обновление специализированных проектных групп, анализ и прогнозирование выгод от осуществления проектов, оценка проектов, обеспечение качественной деятельности проектных групп;

- инновационная деятельность — выявление потребности в инновациях и оценка степени их полезности, разработка и организация внедрения инновационных решений, анализ и оценка принимаемых на себя инновационных рисков;

- коммуникационная деятельность — использование разных технологий коммуникаций с окружением для консолидации партнеров, сотрудников и всего внешнего окружения вокруг ценностей своего бизнеса, построение благоприятного внутреннего и внешнего имиджа фирмы;

- конкурентная деятельность — разработка и применение стратегий конкуренции, тактических конкурентных моделей и операций, подходящих видов, типов, методов конкурентных действий, осуществление мер по поддержанию конкурентных преимуществ и избавлению от конкурентных недостатков в бизнесе, укрепление конкурентных позиций бизнеса, проведение конкурентной разведки и контрразведки.

Кроме того, предпринимателям необходимо обладать профессиональными умениями в сферах производства, продаж, финансов, внутрифирменного менеджмента, профессиональной аналитики и владения информационно-коммуникационными технологиями. Они должны обладать так называемыми *гибкими профессиональными навыками* (soft skills), а именно навыками работы в команде, профессионального лидерства, управления временем, нахождения правильного подхода к людям и убеждения их, проявления инициативы, позитивного восприятия достижений науки, конструктивной

критики, преодоления стрессов, проведения презентаций. Предпринимателям следует разбираться в закономерностях социально-экономических процессов, обладать логикой мышления и навыками следования нормам права и общественной морали. Наконец, они должны учитывать особенности отраслей экономики, национальные, профессиональные и иные особенности рынков, на которых они намерены действовать.

Предприниматели приобретают профессиональную компетентность в указанных сферах по мере обучения. Определенные объемы компетентности они могут приобрести, изучая учебные курсы по основам предпринимательства, управлению собственным бизнесом, конкуренции, маркетингу, управлению проектами, инновациями и др.

Профессиональная компетентность во многих видах профессиональной деятельности имеет формальные описания — в виде должностных обязанностей, корпоративных требований, рабочих инструкций, которые составляют часть технологических, маршрутных и дорожных карт деятельности. Формально описанная в виде, например, должностной инструкции профессиональная компетентность человека называется его профессиональной компетенцией, а отдельные полномочия, которые содержатся в ней и опираются на имеющиеся у человека знания, понимания и умения, называются *профессиональными компетенциями*.

Формализованные профессиональные компетенции предпринимателей — экзотика современного бизнеса. Исключение составляют документы, описывающие типовые процедуры работы высших звеньев корпоративного менеджмента, такие как регламенты проведения общих собраний акционеров и заседаний советов директоров, процедуры принятия владельцами бизнеса (собственниками, учредителями, участниками, пайщиками и др.) решений, типовые порядки регистрации компаний. Однако документов, которые содержали бы критерии оценки предпринимательской квалифика-

ции и процедуры такой оценки, в настоящее время нет.

Создание таких документов и (или) отражение в них того, чем должны заниматься владельцы бизнеса, лишь вопрос времени. Польза такого упорядочения представлений о компетентности и компетенциях владельцев бизнеса очевидна и для самих владельцев бизнеса, и для бизнеса. На практике даже отсутствие описания профессиональных предпринимательских компетенций и формализованных профессиональных стандартов предпринимательской деятельности не является основанием для игнорирования владельцами бизнеса реального уровня своей профессиональной компетентности.

8.5. Предпринимательская предприимчивость

Понятие «предприимчивость» имеет схожее происхождение, что и понятие «предпринимательство». В наиболее общем смысле *предприимчивость* — присущее людям свойство самостоятельно предпринимать какие-либо действия, результатом которых становится опережение конкурентов и (на этой основе) достижение успеха. Предприимчивость выступает как свойство человека к обнаружению и использованию в обстановке конкуренции наилучших путей совершения самостоятельных, на свой риск и под свою ответственность действий ради достижения полезных результатов¹.

Корни предприимчивости следует искать в необходимости борьбы за существование в обстановке, когда среда не обязательно является дружественной, прозрачной и безрисковой.

Предприимчивость имеет ряд сторон, которые могут быть с большой пользой применены предпринимателями:

¹ Предприимчивость — одно из личностных качеств людей, которое проявляется в любой их деятельности, в том числе в экономической деятельности. В нашем учебном курсе мы изучаем предприимчивость людей, действующих в сфере экономики. — *Прим. автора.*

- **проницательность** — предприимчивые люди замечают, предвидят, угадывают то, чего не видят другие, либо делают это лучше и быстрее других людей;

- **выявление (распознавание) в себе, в представителях окружения, а также в происходящих событиях типовых (тривиальных, банальных) и особенных (нетривиальных, неповторимых) черт** для получения сведений, полезных для ведения своего дела;

- **критическое отношение к собственным и чужим ошибкам и нацеленность на их преодоление;**

- **находчивость, нахождение новых решений, стремление сделать то, что пока не пришло в голову никому, а также «поймать удачу»;**

- **новаторство, внедрение в жизнь новшеств на основе изменения привычных представлений о предметах и явлениях;**

- **коммуникабельность и открытость к коммуникациям, стремление действовать, не отворачиваясь от окружения, а поворачиваясь к нему лицом, находя в нем поддержку, признание результатов своего дела, а также стимулы к его продолжению и развитию;**

- **инициативность** — постоянное возбуждение самого себя и окружения бизнес-идеями, стремление ловить и удерживать вдохновение, а также вдохновлять окружение;

- **маневренность и гибкость в управлении собственным делом, в применении законодательных и иных норм, в использовании своих законных прав и делегировании административных полномочий, в несении ответственности, в том числе посредством ее перекладывания на других людей;**

- **трудоголизм, стремление думать о собственном бизнесе круглосуточно, постоянно пытаюсь найти наилучшие способы воплощения собственных деловых инициатив;**

- **стремление к адаптации любой информации к решению собственных задач;**

- **постоянная готовность к изменению собственных действий под влиянием значимой информации о рыночных переменных;**

- нацеленность на постоянное отстаивание собственных интересов в бизнесе посредством обострения конфликтов интересов и подчинения окружения своим интересам либо нахождения согласия интересов и принятия решений, устраивающих всех;

- конкурентность, стремление работать на постоянное опережение прямых конкурентов и всего своего окружения, наращивание конкурентных преимуществ, укрепление конкурентоспособности своего бизнеса;

- постоянное стремление к успеху и воля к победе — предприимчивым людям важнее достижение положительных результатов в бизнесе, чем простое участие в нем.

Вследствие того, что условия конкуренции диктуют необходимость добиваться лучших позиций на рынке, в желании опережать конкурентов иногда усматривается не предприимчивость, а исключительно стремление к лидерству, которое, как принято считать, присуще всем предпринимателям без исключения.

В желании опережать других действительно проявляются лидерские амбиции. Однако между природженными лидерами и предприимчивыми людьми нельзя ставить знак равенства. Предприимчивые люди при необходимости стремятся к лаврам лидеров, но при другой необходимости легко отказываются от них, демонстрируя готовность следовать за уже сложившимися лидерами. Если надо, они задают тон на рынке, а если не надо, примеряют на себя чужой положительный опыт. При необходимости они празднуют победу либо сдают позиции и покидают бизнес.

Среди разных склонностей людей, наряду со склонностью к лидерству, выделяют *склонность действовать предприимчиво*. Люди, склонные действовать предприимчиво, искренне радуются любой возможности быть предприимчивыми, проявлять предприимчивость. Поэтому наличие такой склонности имеет огромное профессиональное значение для людей, занимающихся предпринимательством.

Вместе с тем следует указать на недопустимость отождествления предпринимательства и склонности действовать предприимчиво.

Предприимчивость нередко путают с предпринимательством, например, считают, что любые предприимчивые действия это и есть предпринимательство, или что предприниматели — это любые предприимчивые люди. Часто можно встретить и подмену понятий — пишут или рассуждают о предпринимателях и предпринимательстве, а в действительности имеют в виду предприимчивых людей. Под предпринимателями нередко понимают всех без исключения предприимчивых людей или людей, склонных действовать предприимчиво, а не только тех, кто занимается предпринимательской деятельностью.

Отождествление и подмена понятий опираются на схожесть этих понятий и наличие в них одного и того же корня. Однако, несмотря на близость данных однокоренных слов, предпринимателей как владельцев своего дела нельзя отождествлять со всеми предприимчивыми людьми.

Предприимчивые люди встречаются в любом виде человеческой деятельности, не только в предпринимательской. Нанимаемые работники, не являясь владельцами своего дела, не участвуя в ведении его и управлении им как своим собственным делом, не могут быть признаны предпринимателями, но могут оказаться предприимчивыми людьми, демонстрируя предприимчивость при заключении и исполнении трудовых договоров.

Люди постоянно проявляют предприимчивость в разных жизненных обстоятельствах: на работе, отдыхе, в кругу семьи, на дружеском обеде, в тренажерном зале и др. Они могут демонстрировать предприимчивость или склонность действовать предприимчиво, занимаясь любым видом трудовой деятельности. Личную предприимчивость обнаруживают инженеры-рационализаторы, конструкторы новой продукции,

изобретатели, кинорежиссеры и даже рядовые работники, перед которыми начальство ставит задачу сделать что-либо, проявив смекалку и умение, найти решение в противоречивых обстоятельствах.

Персонажи народных сказок, которые доставали из подземного царства сокровища Кощея Бессмертного или были вынуждены выполнять сумасбродные указания типа «пойди туда — не знаю куда, принеси то — не знаю что», поднимали собственную предприимчивость на невиданную высоту.

Не все предприимчивые люди становятся предпринимателями, хотя у некоторых уже в детстве обнаруживается склонность действовать предприимчиво. Они вправе стать предпринимателями, но вправе и отказываться от этой карьеры. Человек делает выбор вида профессиональной деятельности, руководствуясь широким набором рациональных мотивов, а не только тем, что он предприимчив (подробнее в параграфе 8.9 данного учебника). Отсюда следует вывод: предприимчивых людей много, предпринимателей — гораздо меньше.

Конечно, если человек выявил в себе склонность к предприимчивому поведению, ему стоит попробовать силы в предпринимательстве. Однако для того чтобы реализовать такой замысел, человеку необходимо наличие многих условий, связанных лично с ним (наличие или отсутствие ресурсов, обязательств, опыта, понимание целей бизнеса и др.) и с его окружением (наличие или отсутствие барьеров входа на рынок, законодательные предпосылки, советы друзей, ожидания родственников и др.).

Так же ошибочно предположение о том, что все предприниматели непременно являются предприимчивыми людьми, склонны действовать предприимчиво. В реальности не все действующие предприниматели обладают предприимчивостью в объеме, позволяющем им результативно вести профессиональную предпринимательскую деятельность. Встречается немало предпри-

нимателей, не отличающихся ни предприимчивостью, ни склонностью действовать предприимчиво. Эта одна из причин того, что не все предприниматели выдерживают конкуренцию, ликвидируют собственные фирмы, добровольно или вынужденно выходят из бизнеса, с которым ранее их связывали жизненно важные цели.

Встречаются люди, склонные действовать предприимчиво, и люди, не склонные действовать предприимчиво. И те и другие могут оказаться профессиональными предпринимателями.

Нередко люди не склонны делать то, к чему их толкают жизненные обстоятельства, и напротив, делать то, к чему они не имеют склонности. Часто предпосылки не совпадают с объективными возможностями. Настоящие профессионалы всегда делают не то, что хотят, к чему склонны или способны, а то, что необходимо в данный момент времени или с учетом жизненных перспектив.

Однако для успешного долговременного занятия предпринимательством людям все-таки желательно действовать предприимчиво. Поэтому для любого человека, решившего заняться предпринимательством, наличие в его персональном арсенале такого профессионально значимого качества, как предприимчивость, является большой удачей.

Предприимчивость — личностное качество, которое имеет определяющее значение для участия человека в предпринимательской деятельности. Его следует определить как *ключевое профессионально значимое качество*. С его помощью предприниматели могут самостоятельно обнаруживать и использовать наилучшие по сравнению с конкурентами пути ведения своего дела, владения и управления бизнесом, достижения значимых результатов в производстве и продаже товаров, оказании услуг, выполнении работ, а также в создании, сохранении и наращивании конкурентных преимуществ.

Перечисленные особенности предприимчивости могут быть успешно использованы предпринимателями:

- в бизнес-коммуникациях с клиентами, поставщиками, партнерами, конкурентами, нанятыми работниками, аутсорсерами, государством, обществом;
- бизнес-процессах на всех стадиях жизненного цикла своего предпринимательского дела;
- всех звеньях стратегии бизнеса, оперативном управлении сделками и на ситуационном уровне, в том числе в обстановке неопределенности, угрозы потери собственности, получения или неполучения доходов и др.

Соответственно, склонность действовать предпримчиво следует определить как *ключевую предпринимательскую склонность людей*.

Непредпримчивый предприниматель — звучит странно. Предпринимательство как профессия отличается от других профессий именно тем, что для успешной деятельности предпринимателям необходимо быть предпримчивыми.

Предпримчивость делает профессию предпринимателя неповторимой, самобытной, своеобразной. Не мифический «предпринимательский дух», не изобретательность, не агрессивность, не склонность к лидерству, не расчетливость как таковые, а именно предпримчивость. В уровне предпримчивости содержится их *ключевое персональное конкурентное отличие*, с ним связан ключевой ресурс их персональной работоспособности и конкурентоспособности.

8.6. Способность предпринимателей действовать предпримчиво

Способность людей действовать предпримчиво иногда усматривают только в поиске и нахождении наилучшей комбинации ресурсов, спроса и предложения в сравнении с конкурентами. Однако значение этой

способности для персонального трудового ресурса предпринимателей гораздо шире.

Способность людей действовать предпримчиво составляет ключевую профессионально значимую способность предпринимателей. Она заключается в том, чтобы увязать с помощью предпримчивости все профессионально значимые для предпринимательства способности, склонности и личностные качества в интересах дела.

Быть способным к совершению предпримчивых действий — значит обладать задатками, талантами к реализации собственной предпримчивости как ключевого свойства своего персонального трудового ресурса. Недостаточно сказать о себе: «Я предпримчивый человек!» Необходимо сделать так, чтобы отношение ко всем остальным имеющимся свойствам было предпримчивым, чтобы каждое из них могло быть предпримчиво использовано для пользы дела.

Люди могут быть предпримчивыми, но действовать не предпримчиво (подобно тому, как люди могут быть умными, но поступать неумно, если они не используют свой ум для наилучшего применения своих положительных отличий, а также для нейтрализации сомнительных склонностей и вредных привычек).

Признание предпринимателями предпримчивости своим ключевым профессионально значимым качеством можно воплотить в девизах «Предпримчивость — главная ценность владельца бизнеса», «Ни дня без предпримчивости», «Ударим предпримчивостью по однообразию, безответственности, безволию и расхлябанности». Такие лозунги вполне могли бы украсить офисы предпримчивых владельцев бизнеса. Даже если у них нет желания разнообразить дизайн своего рабочего места, эти и другие подобные девизы, прославляющие предпримчивость, являются составной частью их образа мышления.

Предпримчивость — главная ценность предпринимателей, подобно тому как способности к занятию живописью — главная

ценность художника. В то же время, несмотря на наличие таланта, люди могут не состояться в качестве живописцев. Причина может состоять в том, что их все время что-то отвлекает от красок и холста. Вместо того чтобы подчинить свои способности, привычки, личностные качества, склонности, характер профессиональному занятию живописью, люди подчиняют художественное дарование другим приоритетам.

Вступая в профессиональное предпринимательство, многие предприимчивые люди не становятся высокими профессионалами. Однако стать великим предпринимателем может только человек, щедро одаренный способностью действовать предпринимчиво.

Так же, как изобразительные способности открывают людям дорогу к профессиональному художественному творчеству, а литературный талант — к профессиональному писательскому ремеслу, способность к предпринимчивому поведению создает предпосылку успешной профессиональной деятельности именно в сфере предпринимательства. Она лежит в основе *профессионального призвания* субъектов предпринимательства как людей, обладающих талантами в своей сфере профессиональной деятельности.

Для того чтобы воспользоваться этой способностью, предпринимателям следует рассматривать предпринимчивость как платформу реализации других профессионально значимых свойств. Профессиональные предприниматели должны быть способны предпринимчиво подчинять имеющиеся у них положительные достоинства и конкурентные преимущества интересам дела.

Благодаря предпринимчивости они обнаруживают в себе такие качества, например, как проницательность и находчивость, оказываются способными налаживать выгодные бизнес-коммуникации, маневрировать ресурсами, проявлять стратегическую, тактическую и ситуационную гибкость в делах, вести конкуренцию до победного конца.

Способность быть проницательным и замечать то, чего не видят другие, замечать это быстрее и (или) четче, и (или) полнее других применяется прежде всего в обнаружении наличия или отсутствия спроса, ресурсов, предложения — собственного и конкурентов. Способность замечать часто предопределяет наличие способности предвидеть, угадывать и предугадывать динамику бизнес-процессов.

Способности замечать и предвидеть включают проницательность в обнаружении в себе и в окружении, а также в происходящих событиях типовых (тривиальных, банальных) и особенных (нетривиальных, самобытных) черт, которые могли бы пригодиться для пользы дела. Они включают проницательность в оценках необходимости, полезности, ценности собственных и чужих результатов деятельности. Наконец, они включают проницательность в вопросах выгоды — собственной, клиентов, поставщиков, партнеров, конкурентов, государства.

Способность критически относиться к собственным и чужим ошибкам, а также преодолевать их — важное основание преодоления своих и чужих заблуждений и ограждения себя от неоправданных решений, чреватых неблагоприятными последствиями для бизнеса.

Многие люди любят слушать только свой внутренний голос и презирают чужие точки зрения. Например, они утверждают следующее: «Естественно, я не собираюсь кого-либо слушать», «Ваша точка зрения мне по барабану», «Расскажите это птичкам». Чужая точка зрения на развитие бизнеса (собственного и конкурентов) никогда не будет принята на вооружение. Только за собой они сохраняют право творчески думать и созидать, только их собственные взгляды на жизнь, вкусы и мнения достойны, по их убеждению, перспективы быть реализованными.

Описанное выше — пример непредпринимчивого поведения. Ведь предпринимчивый человек обязательно постарается интегри-

ровать в свое дело любые ресурсы, в том числе и интеллектуальные ресурсы окружения. Кроме того, не обязательно убеждать всех подряд в своей правоте — предприимчивый человек всегда понимает, что он тоже может ошибаться.

Умение действовать предприимчиво способствует проявлению находчивости, инициативности и новаторства как факторов опережения конкурентов. Предприимчивые люди склонны к нахождению новых решений, к совершению того, что пока не пришло в голову никому, а также к инновациям, внедрению в жизнь новшеств на основе изменения привычных представлений о предметах и явлениях, постоянному возбуждению самих себя и окружения разными идеями в опережение идей, исходящих из окружения, включая конкурентов.

Они стараются быть вдохновенными и заряжать этим вдохновением партнеров и сотрудников. Тем самым они мотивируют себя и окружение к проявлению находчивости и инициативы ради интересов дела.

Предприимчивые предприниматели способны думать о собственном бизнесе и действовать в нем круглосуточно, постоянно стремясь найти наилучшие способы увязывания всех элементов дела. Они трудоголики не только потому, что любят «вкалывать» с утра до ночи и всем удовольствиям жизни предпочитают созидательный труд, не имеющий ограничений во времени. Так происходит потому, что ограничения во времени на самом деле только ограничивают масштабы проявления предприимчивости в собственном деле.

Невозможно профессионально заниматься предпринимательством, не держа постоянно в голове основные узлы, ресурсы, планы и задачи своего дела. Человек, вошедший во владение бизнесом, вынужден постоянно жить внутри своего дела, стараясь находить наилучшие бизнес-решения в любое время дня и ночи.

Кроме того, предприимчивым людям необходимо проявлять способность к проведе-

нию своевременных изменений в бизнесе, способность к адаптации разной информации к своим задачам, способность сотрудничать и конкурировать, отстаивая интересы своего дела, способность маневрировать в пределах действующего законодательства, способность делегировать права и перекладывать ответственность.

Благодаря предприимчивости владельцы бизнеса способны к построению выгодных для себя бизнес-коммуникаций и опережению конкурентов. При этом опережение не обязательно предполагает только обгон во времени. Для того чтобы опередить, не всегда нужно непременно обогнать. Необходимо делать дело лучших других, в идеале — лучше всех. Склонность к предприимчивому поведению способствует такой увязке элементов любого предпринимательского дела, которая позволила бы обеспечить достижение результатов, обладающих конкурентными преимуществами или хотя бы одним конкурентным преимуществом.

8.7. Профессиональная предприимчивость предпринимателей

Ошибочные суждения о том, что предпринимателем нужно родиться, что научиться предпринимательству невозможно, как правило, высказываются людьми, которые сами никогда не занимались предпринимательством.

В действительности наблюдается другое. Для того чтобы добиться ощутимых результатов в предпринимательстве, несомненно, надо родиться предприимчивым человеком. Врожденная предприимчивость людей, их склонность и способность действовать предприимчиво — хорошее подспорье в освоении профессии предпринимателя. Не будучи предприимчивым с рождения, человек не может рассчитывать на значительный успех в делах.

Однако помимо врожденной предприимчивости предпринимателям необходима

профессиональная предприимчивость — профессиональная компетентность в сфере предприимчивого ведения дел (совокупность знаний, пониманий, умений, навыков предприимчивого ведения людьми бизнес-процессов, их участия в бизнес-коммуникациях, управления собственным бизнесом).

Предприимчивость от рождения не делает людей автоматически компетентными в сфере предприимчивого ведения дел и не гарантирует им отсутствие ошибок в предпринимательстве. Дела некоторых владельцев бизнеса идут плохо, в то же время другие предприниматели процветают. «Почему дела всегда идут вкривь и вкось?» — такой вопрос сформулировал известный канадский публицист, исследователь компетентного и некомпетентного бизнеса Л. Дж. Питер. Пытаясь найти ответ, автор пришел к выводу: причины содержатся в некомпетентных действиях неумелых и малоподготовленных людей².

Уровень профессиональной квалификации предпринимателей определяется прежде всего тем, что они знают и понимают о предприимчивом ведении дел, а также тем, насколько предприимчиво они умеют действовать, занимаясь ведением собственного дела. Профессиональная предприимчивость людей — совокупность их знаний, пониманий, умений и навыков в сфере предприимчивого ведения дел является *ключевой профессиональной предпринимательской компетентностью*.

Компетентность людей в сфере предприимчивого ведения дел имеет две стороны:

- предприимчивое отношение предпринимателей к себе и своей рабочей силе;
- предприимчивый подход предпринимателей к своему окружению.

Предприимчивое отношение предпринимателей к себе и своей рабочей силе имеет разные направления.

Предприниматели должны быть профессионально предприимчивыми в выполнении предпринимательских функций. Им придется создавать и «раскручивать» бизнес, проектировать результаты дела, обеспечивать бизнес предметами и средствами труда, нанимать и увольнять работников, создавать рабочие места, взаимодействовать с клиентами и поставщиками, договариваться с ними, заключать и исполнять сделки, взаимодействовать с партнерами в общем или совместном бизнесе, воздействовать на конкурентов и противодействовать им, принимать на себя риски своего бизнеса и управлять ими, вести PR- и GR-коммуникации, управлять финансами, безопасностью бизнеса, стратегическим и оперативным развитием бизнеса, преодолевать, а при необходимости провоцировать конфликт интересов, заниматься инвестированием, нести ответственность. Для того чтобы добиться успехов в этом, предпринимателям необходимо обеспечить более высокий, чем у конкурентов, уровень профессиональной предприимчивости.

Владельцам бизнеса приходится квалифицированно увязывать с помощью предприимчивости всю совокупность элементов своей рабочей силы — профессиональные знания, умения, понимания, профессионально значимые способности и личностные качества в интересах своего дела.

Профессиональная предприимчивость позволяет людям реалистично оценивать степень своей профессиональной пригодности и профессиональной квалификации в предпринимательстве. Профессиональная работа предпринимателей не предусматривает почивание на лаврах и бесконечное наслаждение былыми успехами, тем более иллюзиями успехов. Предприимчивый предприниматель не может быть постоянно доволен собой. Он, напротив, старается быть недовольным собой. Реализм возникает из постоянного анализа собственного профессионального развития и сравнения себя с конкурентами.

² Питер Л. Дж. Принцип Питера / Дж. Л. Питер. Минск: Попурри, 2003.

По отношению к себе профессионально предприимчивым является тот предприниматель, кто, не боясь усталости, постоянно работает над совершенствованием своего персонального трудового ресурса и не останавливается на достигнутом, даже если достигнутое кажется ему идеалом. Однако гордость за себя не должна мешать ему двигаться вперед.

Профессиональная предприимчивость необходима владельцам бизнеса для своевременной и умелой нейтрализации своих вредных привычек и склонностей.

Профессиональная предприимчивость позволяет владельцам бизнеса квалифицированно *компенсировать* недостающие способности, личностные качества, знания и навыки другими, более развитыми профессиональными свойствами.

Например, заурядные по врожденным особенностям люди часто одерживают верх в профессиональном противостоянии тем, кого принято считать одаренными людьми. Отсутствие широты кругозора (нежелательное в общении с интеллектуальными клиентами) может компенсироваться напористостью и энергией, которым эти клиенты отдадут должное, теша себя мыслью об интеллектуальном превосходстве. Излишнее прямодушие или отсутствие выдержки компенсируются логикой и умом. Отсутствие персонального менеджерского таланта — мотивационными, селекционными или педагогическими способностями, позволяющими нанимать таких управленцев извне или вырабатывать их в своих рядах.

Профессиональная предприимчивость позволяет предпринимателям квалифицированно и своевременно исправлять свои ошибки.

Исправление ошибок — предприимчивое преодоление ранее допущенной некомпетентности в ведении дел. Владельцы бизнеса ошибаются в силу разных обстоятельств. При этом многие люди, особенно знаменитые, не любят признаваться в собственных ошибках, тем более извиняться перед окру-

жением в связи с их совершением. Придумали даже такую легкомысленную формулу: «Сильные люди не извиняются никогда!». Однако предприимчивые владельцы бизнеса обязательно признаются в ошибках, хотя бы самим себе, и при необходимости публично извиняются.

Наконец, следует указать на профессионально предприимчивое отношение людей к собственной предприимчивости.

Людей, которые сразу бы родились компетентными в сфере предприимчивого ведения дел, не существует. Предприимчивому ведению дел следует учиться, планируя карьеру профессионального предпринимателя. Уровень профессиональной компетентности предпринимателей зависит не только от врожденных задатков, но и от того, в какой степени они сумели стать профессионально предприимчивыми — узнали и поняли, что такое предприимчивость в работе предпринимателя, приобрели умения и навыки совершения предприимчивых действий. Для этого им предстоит узнать, что такое профессиональная предприимчивость, сформировать умения и навыки предприимчивого ведения дел. Необходимо постоянно поддерживать профессиональную квалификацию, достаточную для ведения успешного бизнеса.

Профессионально предприимчивыми люди становятся в процессе планомерного создания и развития своего персонального трудового ресурса и подготовки себя к карьере предпринимателя. Необходимые знания, понимания, умения и навыки в сфере предприимчивого ведения дел приобретаются в процессе подготовки к ведению профессиональной предпринимательской деятельности и непосредственно в самой деятельности.

Владельцам бизнеса необходимо научиться работать предприимчиво, не ограничивая себя осознанием личных способностей и предрасположенности. Для успешного ведения дел людям необходимо получить знания, приобрести умения и навыки

предприимчивой деятельности в конкурентной среде. Способные люди становятся профессионально предприимчивыми после прохождения обучения правилам и способам управления бизнесом в учебном заведении, а также на рабочем месте, в процессе профессиональной работы.

Благодаря знаниям и пониманию того, что представляет собой предприимчивое ведение бизнеса, умениям и навыкам предприимчивого ведения дел предприниматели получают возможность действовать соответственно требованиям профессии. Успехи в профессиональном предпринимательстве зависят не только от того, в какой степени тот или иной человек, решивший стать собственником бизнеса, овладел профессиональными знаниями, приобрел профессиональные умения и навыки, развил способности, но и от того, насколько предприимчиво он преобразовал в свое «дело» все, чем он располагает в жизни.

Наряду с предприимчивым отношением к себе и своей рабочей силе профессиональные предприниматели проявляют *предприимчивый подход к своему окружению*. Он состоит в использовании чужих способностей, склонностей, личностных качеств и профессиональных компетентностей, а также интересов, конкурентных преимуществ и недостатков для целей собственного бизнеса. Предприимчивый подход владельцев бизнеса к своему окружению включает:

- использование интересов и ожиданий окружения для целей своего дела;
- использование личностных свойств нанятых работников, партнеров по бизнесу, поставщиков, клиентов, других представителей окружения в объекты или инструменты собственного бизнеса;
- преобразование конкурентных преимуществ и недостатков соперников, их профессионально сильных и слабых сторон в собственные конкурентные преимущества;
- противодействие встречным аналогичным действиям окружения по преобразова-

нию собственных сильных сторон в чужие конкурентные преимущества, объекты и инструменты бизнеса, за исключением случаев, когда такое подчинение чужому воздействию способствует достижению успеха в своем деле.

8.8. Формирование предпринимателями профессиональных свойств своих фирм

Для большинства предпринимателей понятия «фирма» и «бизнес» сливаются воедино. После регистрации фирмы бизнес приобретает фирменное наименование, только под этим наименованием предприниматели выполняют профессиональные функции и предстают перед окружением. Предприниматель — лицо своей фирмы, хотя при необходимости, если он не желает афишировать причастность к делам той или иной фирмы, это лицо может быть тщательно скрыто от любопытных глаз. В свою очередь фирма — детище предпринимателя, естественное воплощение его профессиональных свойств и особенностей.

В главе 1 учебника мы рассмотрели общие и специфические профессиональные компетенции фирм и выяснили, что каждая фирма принимает на себя определенный набор компетенций, вытекающий из необходимости исполнения ею предпринимательских функций. Но она сможет эффективно действовать в границах этих компетенций, будучи компетентной в выполнении соответствующих функций.

Например, поскольку одной из предпринимательских функций является уплата налогов, то фирма обязана принять на себя компетенцию по уплате. Предполагается при этом, что фирма принимает на себя данную компетенцию, будучи осведомленной в вопросах налогообложения (представлять, что такое налогооблагаемая база, уметь вычислять налоги, делать платежи, знать адрес налогового органа и др.). Оставив за собой

какую-либо компетенцию, фирма должна действовать на ее основе и, безусловно, справляться с соответствующей профессиональной функцией.

Предпринимательские фирмы должны обладать компетентностью в той мере, в какой им приходится принимать на себя профессиональные компетенции для исполнения предпринимательских функций. Однако на практике часто наблюдается разрыв между компетенциями фирмы и уровнем ее фактической компетентности. В условиях конкуренции каждая фирма должна не просто действовать, а действовать квалифицированнее, чем соперники. Поэтому профессиональная компетентность фирмы — ее существенное конкурентное отличие на рынке.

Нанятым работникам компетенции и пределы компетенций устанавливают работодатели, ориентируясь на их способности, личностные качества и степень профессиональной компетентности. Компетенции предпринимателей устанавливаются ими самостоятельно, исходя из совокупности подлежащих исполнению предпринимательских функций.

Благодаря селф-менеджменту владельцы бизнеса приобретают возможность не только управлять собой, но и формировать профессионально значимые свойства собственных фирм. Профессионально значимые качества, способности, знания, умения предпринимателей становятся основой формирования способностей, компетентности и профессиональных качеств фирм. Поэтому для характеристики способностей фирм применяются такие определения, как дееспособность, конкурентоспособность; для характеристики отличительных качеств фирм — такие термины, как решительность, активность, упорство, настойчивость и др.; для характеристики компетентности фирм — определения того, что фирмы должны знать, уметь и понимать в процессе ведения бизнеса.

Управление профессиональными свойствами фирм отличается от управления свои-

ми личностными профессионально значимыми свойствами.

Во-первых, есть разница в том, что предприниматели действуют на рынке под своей фамилией или под фирменным наименованием. Во-вторых, состав, содержание и степень зрелости профессиональных свойств фирмы зависят от всей совокупности партнеров в общем бизнесе. В-третьих, они зависят от сотрудников, партнеров в совместном бизнесе, контрагентов, «правильных» конкурентов, остального окружения.

Входя в состав участников фирмы, предприниматели формируют первоначальный перечень ее профессиональных свойств. В ходе взаимодействия с окружением этот перечень может расширяться и обогащаться.

В процессе формирования и развития профессиональных свойств фирм важным подспорьем для владельцев бизнеса выступает их предприимчивость. Благодаря предприимчивости владельцы бизнеса получают возможность опираться при формировании профессиональных свойств своих фирм на правильно структурированные личные профессионально значимые свойства, а также на профессионально значимые свойства окружения.

Они не «лепят фирмы по своему образу и подобию», а создают эффективных участников рынка, привлекая для этого любой полезный человеческий материал. Успешная работа фирмы и ее конкурентные победы в дальнейшем станут подтверждением высокого уровня их собственных профессиональных свойств и положительной репутации. Поэтому профессиональные свойства фирм формируются из четырех источников.

Первый источник — свойства владельцев бизнеса, которые они привносят в деятельность фирмы. Так, профессиональные свойства предпринимателей становятся профессиональными свойствами фирм, участниками которых они являются. Например, личная конкурентоспособность предпринимателей — основа конкурентоспособности фирмы.

Вторым источником профессиональных свойств фирм становятся профессиональные свойства и опыт привлеченных в фирму сотрудников, в том числе менеджеров. Если отдельно взятый предприниматель не обладает необходимыми свойствами и дарованиями, то, становясь участником фирмы, он начинает пользоваться системными возможностями, которые обеспечивает фирма. Отсутствие у него лично профессионально значимых свойств компенсируется профессиональными свойствами других людей.

Третий источник — свойства и профессиональный опыт межфирменного окружения, которые владельцы бизнеса стараются использовать (явно или неявно) в интересах своего дела.

Четвертым источником профессиональных свойств фирмы становятся *секреты фирмы* или *эффекты комбинаторных выгод* (термин известного специалиста Хироюки Итами) — интегральные эффекты от использования первого, второго и третьего источников.

Эффект комбинаторных выгод иногда называют эффектом « $2 + 2 = 5$ ». Результаты достигаются не простым сложением возможностей, а созданием нового эффекта, превосходящего прежние возможности, взятые по отдельности и в сумме. Такой эффект правомерно сравнить с эффектом, который приобретает любая спортивная команда, опираясь на профессиональные способности, знания, умения и личные качества спортсменов разного профиля (например, вратаря, защитников, полузащитников и нападающих в футболе), тренеров, спортивных менеджеров, промоутеров, других лиц, привлеченных к делу.

8.9. Управление мотивами к занятию предпринимательством

Одной из составных частей предпринимательского селф-менеджмента является управление мотивами, побуждающими людей к занятию предпринимательством.

Под *мотивом* следует понимать совокупность побуждений к тем или иным действиям. Мотивация имеет большое значение в предпринимательстве, только мотивированные люди могут добиваться значительных успехов в ведении бизнеса.

Люди мотивируются на занятие предпринимательством извне (внешними обстоятельствами, желанием добиться материального благополучия и признания, нуждой) и изнутри (желанием сделаться эффективным профессиональным предпринимателем). В первом случае говорят о предпринимательской мотивации, во втором — о *предпринимательской самомотивации*. Управление мотивами к занятию предпринимательством включает мотивацию и самомотивацию предпринимателей.

Можно выделить группы мотивов, побуждающих людей к занятию предпринимательством на профессиональной основе:

- экономические мотивы;
- социальные мотивы;
- психологические мотивы;
- физические мотивы;
- прочие мотивы.

Прежде всего наиболее заметны *экономические мотивы* к занятию предпринимательством. Основными среди них можно считать мотив профессиональной самореализации в конкурентной среде и мотив извлечения экономической выгоды.

Мотив самореализации в конкурентной среде в качестве предпринимателя включает:

- желание избежать принудительного режима работы, свойственного деятельности по найму;
- стремление к преодолению физической и иной нужды при отсутствии на рынке подходящих предложений места работы;
- стремление быть хозяином самому себе, делать то, что представляется необходимым и выстраивать бизнес-коммуникации по своему усмотрению;
- потребность в работе в соответствии с профессиональными задатками;

- стремление состояться в качестве профессионала и профессионально реализовать свои способности, склонности, личностные качества, компетентность и опыт;
- намерение самостоятельно владеть делом и фирмой;
- стремление владеть имуществом;
- желание реализовать на практике собственные идеи и инициативы;
- желание самостоятельно попробовать силы в конкуренции;
- желание приносить пользу, быть востребованным на рынке.

Мотив экономической выгоды вытекает из необходимости обеспечивать себя и своих близких средствами существования, достаточными как минимум для поддержания жизни и развития своей рабочей силы, как максимум — для укрепления персональной конкурентоспособности и обеспечения персональных конкурентных преимуществ.

Профессиональная самореализация и извлечение выгоды в условиях конкуренции обеспечиваются благодаря окупаемости затрат на ведение дела и получению доходов, позволяющих расширять бизнес и укреплять конкурентные преимущества. Поэтому финансовые мотивы, побуждающие людей к получению финансовых доходов, а также их увеличению, имеют для предпринимателей немаловажное значение.

Однако в нашем учебнике критикуется подход, в рамках которого в качестве универсального, и даже единственного, мотива в предпринимательстве рассматривается прибыль. Такой подход обедняет действительную совокупность мотивов, побуждающих людей к занятию предпринимательством. Действительно, для многих людей именно прибыль выступает наиболее заметным экономическим мотивом к предпринимательской деятельности. Подобное наблюдается в любом крупном, прежде всего олигархическом, бизнесе, часто в среднем предпринимательстве.

В то же время многие люди занимаются предпринимательством, не рассчитывая

на большую прибыль, а всего лишь надеясь свести концы с концами. Не погоня за прибылью, а невозможность найти работу по специальности и отсутствие подходящих рабочих мест постоянно толкают десятки миллионов людей к занятию мелким предпринимательством. Для таких людей мотив окупаемости затрат и обеспечения условий выживания более значимы, чем мотив прибыли, хотя, разумеется, от прибыли никто из них добровольно отказываться не намерен.

К занятию предпринимательством подталкивают и другие мотивы. *Социальные мотивы* к занятию предпринимательством отражают социальное начало в природе людей, потребность в коммуникациях, стремление к общественному признанию и общественному успеху. Социальное общение всегда инициируется людьми, которые самостоятельно предпринимая шаги для создания необходимых форм такого общения. Поэтому социальные мотивы к занятию предпринимательством наблюдаются в постоянной эволюции социальных коммуникаций.

К числу социальных мотивов относят:

- инициирование форм социального общения с другими людьми;
- достижение успеха в обществе и вхождение в престижные социальные группы;
- публичная презентация личных конкурентных преимуществ и достижений;
- формирование и укрепление положительной репутации в глазах окружения;
- приобретение социальных знаний, пониманий, умений, навыков и опыта;
- обретение социального комфорта.

Психологические мотивы к занятию предпринимательством отражают потребность людей в эффективной самореализации, развитии личностных качеств и способностей, осознании собственного «я», самоутверждении в отношениях с окружением, оптимизации межличностных контактов и формировании психологической устойчивости. Посредством занятия предпринимательством

вом (прежде всего предприимчивого поведения) люди формируют механизмы эмоционального взаимодействия с другими людьми, развивают такие качества, как настойчивость, уверенность в себе, внимание, воля, аккуратность, открытость, терпение, последовательность в действиях и др.

С помощью предпринимательства люди инициативно снимают психологическое напряжение, достигают релаксации, обретают психологическую совместимость и комфорт. Они реализуют ряд психологических потребностей:

- потребность в достижении успеха и получении удовлетворения от завершения работы;
- потребность в решении самостоятельно поставленной интересной задачи;
- потребность в самоутверждении;
- потребность в обеспечении безопасности;
- потребность в любопытстве и любознательности.

Психологические потребности дают простор разным психологическим формам соперничества, таким как жажда борьбы и победы, азарт, склонность к перехвату инициатив, доминированию и власти, риску, игре, обману, убеждению, внушению и манипулированию.

Кроме того, следует обратить внимание на *гендерную психологическую мотивацию* к занятию предпринимательством, обусловленную различиями полов. Особая мотивация женщин к занятию предпринимательством проявляется посредством развития «женственного бизнеса» и «мужественного бизнеса» в исполнении женщин. В первом случае мотивация к занятию предпринимательством опирается на потребность в привнесении в бизнес женственного начала, во втором случае — на потребность ни в чем не уступать мужчинам.

В свою очередь, «мужественный бизнес» в исполнении представителей сильного пола всегда отражает потребность мужчин в следовании своей половой принадлеж-

ности и в подчеркивании ее. В частности, мужчинам свойственна тяга к достижению исключительной «крутизны» и ее публичной демонстрации.

Психологическая мотивация людей быть профессионально предприимчивыми также вырастает из их потребности быть похожими на привлекательных представителей животного мира.

Людям с древних времен льстит сравнение их поведения с поведением наиболее «предприимчивых» животных: львов, тигров, волков, лис, акул (вспомним выражения «акулы рынка», «биржевой волк», «хитрая лиса бизнеса» и др.). В меньшей степени положительные характеристики людей связываются с образами собак, быков, медведей, носорогов, кротов (в современном деловом лексиконе мы можем наткнуться на такие выражения, как «собаки бизнеса», «биржевые медведи и быки» и др.). Наконец, никому не нравятся сравнения с ишаками, шакалами, крысами, гадюками, мокрицами, инфузориями, а также с множеством других представителей фауны, обладающих, по общему мнению, нулевой предприимчивостью.

Психологические мотивы к занятию предпринимательством имеют определяющее значение для предпринимательской самомотивации людей. Людям часто приходится подчинять свои сиюминутные желания стратегическим задачам развития бизнеса. Ради интересов дела они стараются преодолеть собственные лень, инерцию мышления, стереотипы восприятия действительности. Все это достигается с помощью самомотивации.

Кроме того, развитию бизнеса может мешать привязанность людей к анахроничным обстоятельствам жизни или к бывшим партнерам, с которыми их связывают давние дружеские отношения. Преодоление себя во всех этих случаях также происходит благодаря самомотивации, которая выражается в принятии новых условий деятельности.

У эффективных предпринимателей самомотивация фактически становится приобре-

тенным рефлексом, как отмечает известный российский банкир Роман Авдеев³.

Также к занятию предпринимательством людей побуждают *физические мотивы*, отражающие их потребности в реализации физических и (или) интеллектуальных возможностей, в физически (или интеллектуально) активном поведении, доминировании, развитии и преодолении, в обретении физического или интеллектуального комфорта. Физическая мотивация людей к занятию предпринимательством проявляется в стремлении людей к физической и интеллектуальной самореализации на основе самостоятельного выбора действий и достижения успехов.

Наконец, среди прочих мотивов людей к занятию предпринимательством выделим те, в основе которых лежат их потребности, имеющие этический, эстетический и идейный характер. Данные мотивы проявляются в стремлении людей к этической, эстетической и идейной самореализации.

В основе *этической мотивации* к занятию предпринимательством находится, с одной стороны, необходимость достижения этически чистого бизнеса — обеспечения доверия и безопасности за счет неукоснительного соблюдения принятых этических норм (норм справедливости, порядочности, добра и др.). С другой стороны, в этих мотивах содержатся потребности людей в инициативном проявлении и самостоятельном внедрении в жизнь новых эталонов данных норм. Человек становится предприимчивым потому, что ему необходимо соответствовать моральным ценностям общества и в то же время — самостоятельно, инициативно, энергично устанавливать правильную, по его мнению, мораль.

В основе *эстетической мотивации* находятся эстетические потребности, которые подвигают людей, с одной стороны, к сле-

дованию эстетическим канонам, а с другой — на формирование новых эталонов эстетики в процессе занятия предпринимательством. Создание новой эстетики всегда сопутствует любому творческому процессу, в ходе которого люди обнаруживают проницательность, инициативность, находчивость и другие элементы предприимчивого ведения дел. Профессиональная предпринимательская деятельность становится наиболее последовательным воплощением этой новой эстетики в жизнь. Такая мотивация важна, например, во всех видах бизнеса, предметами которого являются культура и искусство (кинобизнес, шоу-бизнес, арт-бизнес и др.).

В основе *идейной мотивации* (концептуальной, философской) к занятию предпринимательством лежат потребности людей в глобальном целеполагании и контроле течения процессов в мире, несении глобальной ответственности за происходящие на Земле события, постоянном совершенствовании мироздания, создании новой идеальной картины мира и продвижении к ее исполнению. Данные мотивы присущи людям, являющимся идейными подвижниками. Смысл предпринимательства они видят в усовершенствовании мира на базе правильных, на их взгляд, концепций и философских доктрин, а также в развитии данных концепций на основе осмысления собственного и чужого опыта предпринимательской деятельности. Работая предпринимателями, они становятся борцами за реализацию идеи преобразования мира.

Таким образом, люди занимаются предпринимательством под воздействием разнообразных мотивов. Эти мотивы — *стимулы* (другое название — *детерминанты*) предпринимательской деятельности. Они стимулируют людей к занятию предпринимательством и становятся основой экономического, социального, психологического, физического, этического, эстетического и идейного детерминизма в предпринимательстве.

Необходимость стимулирования самих себя к занятию предпринимательством за-

³ Авдеев Р. Самомотивация как приобретенный рефлекс / Р. Авдеев. — Электронный ресурс: http://slon.ru/business/samomotivatsiya_kak_priobretennyy_refleks-814869.xhtml.

ставляет людей постоянно выявлять, держать в голове имеющуюся или прогнозируемую комбинацию предпринимательских мотивов.

Стимулируя себя к занятию предпринимательством, человек получает возможность действовать не эмоционально и хаотично, а рационально и последовательно, своевременно принимая управленческие решения и развивая собственный бизнес на долговременной основе.

8.10. Предпринимательская самоорганизация

Составной частью предпринимательского селф-менеджмента является *предпринимательская самоорганизация* — организация предпринимателем своей работы и управление собственными действиями.

Наличие у предпринимателей высокой профессиональной квалификации не гарантирует им успешного ведения дел. Поэтому важно, чтобы персональный трудовой ресурс предпринимателя был востребованным, не простаивал и применялся сообразно уровню его квалификации.

Предприниматели заинтересованы в эффективном применении своего трудового ресурса в той же мере, в какой они заинтересованы в эффективном применении других ресурсов своего бизнеса. Поэтому их профессиональное отношение к себе оказывается столь же требовательным, что и отношение к любому сотруднику фирмы и к фирме как таковой.

Предприниматели — это отнюдь не уставшие от безделья любители райской жизни, как изображают их некоторые телесериалы, а часть трудового потенциала всякого бизнеса. Безделье не вписывается в формулу применения предпринимателями собственной рабочей силы ради достижения успехов в бизнесе. Кроме того, оно невозможно потому, что, находясь в конкурентной среде, предприниматели не могут позволить себе расслабиться.

Требовательность предпринимателей к себе воплощается в требованиях к организации собственной деятельности. Эти требования включают:

- обязательное наличие персонального рабочего места или совокупности рабочих мест;
- необходимость быть профессионально предприимчивым в процессе ведения дела;
- необходимость сохранения за собой командных высот в управлении своим бизнесом прежде всего на стратегическом уровне;
- обеспечение своевременного выдвижения инициатив и исправления допущенных ошибок;
- необходимость включения инноваций и творчества в процедуры выполнения повседневных рутинных обязанностей;
- необходимость постоянного поддержания внутренней энергии, направленной на развитие бизнеса и опережение конкурентов;
- обеспечение персонального участия в ведении дел даже при временном отсутствии мотивации к этому и вопреки факторам, ограничивающим персональную работоспособность;
- обеспечение постоянного взаимодействия с окружением для вовлечения его ресурсов на решение задач своего бизнеса.

Наличие собственного рабочего места или совокупности рабочих мест позволяет предпринимателям трудиться. Также рабочее место служит важным символом их личного участия в деле. Если предприниматель присутствует на рабочем месте, все знают, что он уделяет развитию своего бизнеса должное внимание.

Для самих предпринимателей рабочее место служит лекарством от лени, а также от увлечений, которые могут отвлекать их от профессиональной работы.

Наличие рабочего места дает предпринимателям формальные основания профессиональной деятельности. Однако реальные основания возникают благодаря включению

в дело профессионально значимых свойств, а также профессиональных знаний, пониманий, умений и навыков в сфере предпринимательства. Прежде всего необходимо использовать в интересах дела собственную предприимчивость.

Именно профессиональная предприимчивость позволяет владельцам бизнеса удерживать командные высоты в управлении собственным бизнесом, отводить себе соответствующую роль на вершине всей организационной структуры бизнеса, а также опережать окружение в выдвигании инициатив и в исправлении ошибок, в том числе допущенных самостоятельно.

Стараясь опережать окружение, владельцы бизнеса обязаны сочетать выполнение рутинных мероприятий с иницированием инноваций.

Профессиональные предприниматели не могут позволить себе полностью отказаться от исполнения рутинных, переключаясь исключительно на нанятых менеджеров. Но, понимая невозможность отказа от исполнения рутинных, владельцы бизнеса не должны отказываться и от личного участия в вопросах проектирования и внедрения инноваций. Им часто приходится проявлять не просто восприимчивость к инновациям, а стремление к лидерству в этой области.

Инновации должны постоянно иницироваться. Поэтому любой бизнес непременно содержит более или менее ощутимые признаки «*инновационного зуда*». Внимание владельцев бизнеса к инновациям позволяет им двигаться вперед в борьбе за конкурентные преимущества, а также преодолевать ментальную неготовность отдельных людей принять предлагаемые новшества и их тягу к застою.

Владельцы бизнеса стараются опережать окружение в инициировании новаций, возбуждать и поощрять внутрифирменную творческую активность. Но главной их задачей становится превращение творчества и новаций в часть повседневной работы по ведению бизнеса.

Каждый день в бизнесе происходят рядовые события, совершаются и исполняются сделки, проводятся деловые переговоры, нанимаются и увольняются сотрудники и т. д. Предприниматели не могут круглосуточно заниматься творчеством в ущерб каждодневной рутине. Творчество должно превратиться в часть этой рутины за счет составления предпринимателями бюджета личного времени, умелого распределения полномочий на фирме, наличия четких процедур принятия управленческих решений.

Предприимчивость владельцев бизнеса позволяет им заряжать себя энергией собственных бизнес-идей, направленных на развитие бизнеса и опережение конкурентов. Это необходимо им для поддержания своей профессиональной активности и для положительного влияния на окружение.

Окружение всегда обращает внимание на признаки «энергетического благополучия» в действиях владельцев бизнеса. Поэтому оно должно постоянно видеть приверженность предпринимателей своему делу и их устремленность в будущее. Окружение должно замечать предпринимательскую активность и профессиональный драйв предприимчивых владельцев бизнеса. Тогда оно будет убеждено: в данном бизнесе все развивается устойчиво и на конкурентоспособном уровне.

В действительности предприниматели регулярно устают от дел и теряют мотивацию. Однако, как правило, ведение любого дела не может быть остановлено или даже приостановлено без ощутимых отрицательных последствий. Предприниматели не могут «выйти из игры» по умолчанию, никого не известив об этом. Поэтому им нередко приходится действовать «через не хочу», во всяком случае до принятия решения о выходе из дела.

Часто предпринимателям приходится действовать «через не могу». Они вынуждены преодолевать не только мощное воздействие конкурентов, но и ослабление собственной работоспособности из-за болез-

ней, физического или психического недомогания.

Ослабление работоспособности — серьезная проблема для каждого владельца бизнеса, поскольку заменить в их собственном деле их порой не может никто. Между тем, уважительных причин неявки на работу предпринимателей не существует. К тому же профессиональные предприниматели не берут в поликлинике больничные листы, поскольку их некому предъявлять — у них нет начальников. Поэтому приходится работать «через не могу», постоянно укреплять работоспособность, заниматься профилактикой заболеваний и вести здоровый образ жизни.

Ослабление работоспособности предпринимателей может возникать вследствие снижения ими профессиональной квалификации. С такими обстоятельствами предприниматели сталкиваются постоянно в условиях конкуренции. Высокий уровень профессионального мастерства следует поддерживать постоянно, используя для этого профессиональную переподготовку, обмен опытом, самообразование. При обнаружении симптомов снижения квалификации предпринимателям все равно приходится действовать «через не могу».

Кроме того, предпринимателям постоянно приходится демонстрировать окружению свою неиссякаемую предприимчивость, энергию, состояние исключительной личной вовлеченности в ведение собственного бизнеса, мощную мотивацию и умение работать «через не хочу» и «через не могу». Это вызывает у окружения положительную реакцию и понимание.

Предприимчивым владельцам бизнеса удастся сделать значительную часть окружения своими идейными единомышленниками и в идеале даже использовать потенциал окружения в интересах собственного бизнеса. Диапазон способов воздействия на окружение может быть широк — от демонстрации предпринимателями личного примера до убеждения представителей

окружения в целесообразности определенных действий, в проведении которых заинтересованы они сами.

Действовать владельцам бизнеса следует так, чтобы сотрудники осознавали и ощущали свою причастность к борьбе за интересы дела, в которое они оказались вовлечены. Для того чтобы добиться от трудового коллектива ударной работы и приучить людей считаться с собой, недостаточно просто нанять работников. Необходимо, чтобы работники «заразились» энергией предпринимательского замысла.

Владельцам бизнеса, как правило, важно, чтобы такая энергетика распространялась круглосуточно, в режиме нон-стоп. Поэтому она должна присутствовать прежде всего в действиях самих предпринимателей. Для этого приходится нести бремя лидера и увлекать окружение за собой.

Нередко предпринимателям необходимо применять предприимчивость для побуждения самих себя к настоящим профессиональным подвигам на поприще предпринимательства. Отдельные предприниматели готовы работать без выходных, без перерывов на обед, 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, 365 дней в году. И все это — лишь для того, чтобы постоянно быть впереди конкурентов. Но при первой возможности они стараются направить эту энергию и для побуждения окружения к таким же подвигам.

Некоторые предприниматели становятся похожими на пассионариев. Термин «*пассионарность*», предложенный российским ученым Л. Н. Гумилевым (от лат. *passio* — страсть), применяется для описания особого энергетического состояния людей, которое передается окружению, энергетически заряжает и мобилизует его. Предприниматели могут становиться похожими на *рационально действующих пассионариев*. Используя предприимчивость, они столь мощно воздействуют на окружение, что окружение вольно или невольно вовлекается в чужое дело как в свое собственное.

8.11. Направления предпринимательской самоорганизации

Перечисленные требования учитываются в системе направлений селф-менеджмента, с помощью которых предприниматели упорядочивают свое участие в бизнесе, организуют личную работу и управляют собственными действиями. Для того чтобы квалифицированно организовать собственную деятельность, предпринимателям необходимо воспользоваться возможностями:

- персонального тайм-менеджмента;
 - персонального менеджмента дисциплины труда;
 - менеджмента качества личной работы;
 - менеджмента личной конкурентоспособности;
 - менеджмента личных финансов и персонального инвестиционного менеджмента;
 - персонального информационного менеджмента;
 - персонального креативного менеджмента;
 - персонального инновационного менеджмента;
 - персонального коммуникационного менеджмента;
 - персонального риск-менеджмента;
 - персонального репутационного менеджмента;
 - персонального бренд-менеджмента;
 - персонального ивент-менеджмента
- и других направлений персонального менеджмента.

Персональный тайм-менеджмент владельцев бизнеса представляет собой управление собственным рабочим и свободным временем. Предприниматели самостоятельно распоряжаются своим временем, формируют бюджет времени, распределяют время на выполнение различных действий. Они сами решают, какое время они готовы отдать ведению бизнеса, а какое — высвободить на отдых, домашние занятия и релаксацию. Формулу «делу — время, потехе — час»

они всегда интерпретируют в зависимости от обстоятельств.

Персональный менеджмент дисциплины труда владельцев бизнеса представляет собой формулирование логики персонального участия в делах фирмы, управление последовательностью в ведении дел, дисциплиной самостоятельно предпринимаемых действий. Желая добиться успехов, предприниматели должны служить примером трудовой дисциплины для сотрудников, партнеров, другого окружения. Нарушение правил, установленных ими для самих себя, не останется незамеченным окружением и не пройдет без отрицательных последствий для дела. Поэтому соблюдение предпринимателями трудовой дисциплины соответствует их интересам и является значимым объектом управления.

Менеджмент качества личной работы помогает владельцам бизнеса, наряду с персональным менеджментом дисциплины труда, обеспечивать высокую эффективность использования своего персонального трудового ресурса. Предпринимателям необходимо самостоятельно фиксировать собственные и внешние оценки качества своей деятельности. В результате систематизации таких оценок предприниматели получают возможность принимать управленческие решения относительно своей деятельности. Им важно быть примером качественного выполнения обязанностей для сотрудников фирмы.

Менеджмент личной конкурентоспособности представляет собой управление владельцами бизнеса своими личными конкурентными преимуществами, позициями в бизнес-коммуникациях, а также предпринимаемыми лично ими конкурентными действиями.

Менеджмент личных финансов представляет собой для владельцев бизнеса управление личными доходами от бизнеса и расходами на его ведение. Его составной частью выступает *персональный инвестиционный менеджмент* — управление вложением

в развитие бизнеса собственных финансовых или материальных ресурсов. Необходимость постоянного внимания к личным финансам заставляет предпринимателей реалистически оценивать положение дел и собственные достижения в бизнесе.

Персональный информационный менеджмент владельцев бизнеса представляет собой управление информационными потоками, приходящими к ним благодаря бизнес-коммуникациям. Предпринимателям приходится держать в голове массу необходимых сведений, реагировать на бесчисленные информационные потоки, участвовать одновременно в большом числе бизнес-коммуникаций. Для повышения оперативности информации им приходится заботиться об информационных технологиях, например о степени проводимости каналов Internet, с помощью которых они могут не только управлять собственным бизнесом, но также учиться и повышать профессиональную квалификацию.

Персональный креативный менеджмент владельцев бизнеса представляет собой управление деятельностью по формулированию любых новых эффективных решений в своем бизнесе. Поскольку инновационное творчество является одним из обязательных условий успешного предпринимательства, владельцам бизнеса приходится тщательно отбирать поводы и ресурсы творчества. Поводами творчества могут быть достижения или провалы конкурентов, эволюция спроса, изменения в законодательстве, кадровые перемены на фирме, отношения с партнерами по бизнесу и др. Ресурсы творчества — любая свежая или имеющаяся информация, представляющая важность для ведения бизнеса.

Процесс творчества включает для предпринимателей сочетание аналитики и интуиции в процессе выработки предложений и принятия решений, позволяющее прогнозировать потребности, намерения и ожидания окружения, а также формулировать собственные бизнес-идеи, которые могли бы заинтересовать рынок.

В бизнесе многое приходится не только рассчитывать, но угадывать и даже предугадывать. В обстановке неопределенности предприниматели нередко вынуждены не только соединять интуицию с анализом объективных данных, но и подчинять творческие и даже административные решения исключительно предпринимательской интуиции.

Персональный инновационный менеджмент владельцев бизнеса — управление деятельностью по развитию собственной рабочей силы. Персональный трудовой ресурс приходится постоянно поддерживать в актуальном состоянии с учетом развития требований к уровню профессиональной квалификации. Поэтому он должен постоянно обновляться, и это является персональной заботой предпринимателей.

Персональный коммуникационный менеджмент владельцев бизнеса характеризуется управлением собственного взаимодействия с окружением. Предприниматели определяют характер и состав бизнес-коммуникаций, в которых им следует участвовать персонально, приоритеты в выстраивании данных коммуникаций, перечень приемлемых коммуникатов, инструментов и средств коммуникаций. Например, средства коммуникаций являются не самым важным, но необходимым элементом взаимодействия. Они могут включать средства очного взаимодействия, взаимодействия через полномочных представителей, заочного взаимодействия посредством бумажной переписки или телефонных звонков, взаимодействия с помощью современных компьютеров, iPad'ов, сети Internet и локальных телекоммуникационных сетей. Применяемый набор средств коммуникаций влияет на их скорость, качество, а следовательно, и на их эффективность.

Персональный риск-менеджмент владельцев бизнеса — управление рискованными действиями и страхованием рисков. Разные риски сопровождают владельцев бизнеса повсеместно, и только одно их пе-

речисление заняло бы несколько страниц нашего учебника. В условиях возможного риска никто никогда не поручится за достижение стопроцентного результата и обеспечение стопроцентного учета всех рыночных факторов. Поэтому предпринимателям приходится управлять рисковыми ситуациями и по возможности страховать личные риски.

В условиях рисков предприниматели должны обладать особой чувствительностью к такому явлению, как удача в бизнесе. *Фактор удачи или неудачи (везения или невезения)* имеет вполне объективный, хотя и непредсказуемый характер.

Предпринимательский успех во все времена опирался не только на собственные заслуги, но и на «заслуги» конкурентов и другого окружения, и даже на действия стихийных сил природы. Действия окружения никогда не поддаются точному и исчерпывающему определению до начала этих действий. Их можно только пытаться прогнозировать, отдавая себе отчет в вероятностном характере всякого прогноза.

Риск всегда обуславливает наличие фактора удачи или неудачи в деятельности каждого из предпринимателей. Поэтому удачливыми оказываются именно те предприниматели, которые, рискнув, добиваются успеха.

Успешный предприниматель — это, как правило, удачливый предприниматель. Безуспешный предприниматель — предприниматель неудачливый, тот, от которого отвернулось везение. Наличие фактора удачи или неудачи (везения или невезения) заставляет предпринимателей управлять своими действиями таким образом, чтобы они всегда были готовы «поймать удачу» — воспользоваться благоприятным стечением обстоятельств.

Персональный репутационный менеджмент — управление владельцами бизнеса процессами поддержания собственной профессиональной и личной репутации на высоком уровне. Предприниматели не должны попадать в положение, в котором они могли бы воскликнуть словами Фигаро, бес-

смертного персонажа комедий Бомарше: «Я лучше, чем моя репутация!».

Напротив, задача персонального репутационного менеджмента как раз сделать так, чтобы репутация предпринимателей оказалась лучше, чем их объективные особенности.

Персональный бренд-менеджмент представляет собой управление владельцами бизнеса своим личным брендом. Этот бренд должен быть привлекательным, а главное запоминающимся в положительном контексте. Личным брендом предпринимателя, легко узнаваемым окружением, лучше всего сделать его доброе имя. Если собственное имя непросто сделать «добрым» естественным путем, необходимо сформировать такое имя искусственно, с помощью рекламы, PR-коммуникаций, а затем постараться закрепить его в сознании окружения.

Персональный ивент-менеджмент владельцев бизнеса — управление собственным участием в различных мероприятиях (ивентах; от англ. *event* — мероприятие), в том числе и организуемых самостоятельно.

Для выполнения разных предпринимательских функций владельцам бизнеса приходится персонально принимать участие в многочисленных мероприятиях. Такие мероприятия могут обладать и не обладать профессиональной значимостью, могут иметь официальный характер (деловые переговоры, мозговые штурмы, встречи для подведения итогов и др.) и неофициальный (деловые завтраки, встречи без галстуков, презентации, саммиты, форумы, фестивали, фуршеты и др.).

Необходимость участия в мероприятиях предполагает использование владельцами бизнеса межличностного общения в качестве особой части бизнес-коммуникаций. Предприниматели дружат семьями, участвуют в совместных вечеринках, ходят друг к другу в гости, часто обсуждают разные явления, далекие от их бизнеса. Тем самым они поддерживают деловые отношения впрок, а заодно снимают психологическое

напряжение, нередко возникающее в бизнес-коммуникациях.

Предпринимателям приходится выбирать мероприятия для участия и лично участвовать в них, что становится самостоятельным направлением предпринимательского селф-менеджмента.

8.12. Управление собственным поведением в бизнесе

Предпринимаемые владельцами бизнеса профессиональные действия всегда облекаются в определенные формы. Совокупность этих форм составляет *поведение предпринимателей*.

Все люди как-то себя ведут. Их поведенческие особенности проявляются в процессе труда и в свободное от работы время. Это отличительная черта людей, которая по-разному влияет на эффективность их деятельности и коммуникаций в обществе. Поведение может способствовать признанию людей, росту их популярности, но может приводить и к противоположным последствиям.

Больше всего поведенческие особенности людей влияют на их коммуникации. Владельцам бизнеса важно понимать, что, когда их поведенческие черты вызывают симпатию, клиенты готовы проникнуться большим доверием к фирме и ее продукции, партнеры охотнее соглашаются на совместные действия, СМИ с удовольствием публикуют их фотографии и видеосюжеты, а чиновники быстрее находят основания для предпочтений. Даже конкуренты оказываются менее возбужденными и более терпимыми.

В то же время неприятные поведенческие особенности мешают владельцам бизнеса развивать выгодные бизнес-коммуникации и положительно влиять на мнение окружения о себе, своих фирме, бизнесе и его результатах. Часто перспективные совместные проекты, альянсы и даже сделки срываются вследствие того, что поведение отдельных людей признается неприемлемым. Неправильное, по мнению

окружения, поведение в бизнесе порождает личную неприязнь, недоброжелательство, зависть, высокомерие, чрезмерные негативные переживания и, как следствие, искусственное занижение оценок бизнеса и его результатов.

Поэтому рационально мыслящие предприниматели стремятся управлять своим поведением. *Управление собственным поведением* в бизнесе — самостоятельное направление предпринимательского селф-менеджмента.

Его объектами и инструментами являются:

- поведенческие манеры и стереотипы;
- поведенческие сценарии;
- поведенческие (коммуникативные) роли;
- поведенческие образы;
- поведенческие игры;
- коммуникационные технологии.

Основными объектами в процессе управления собственным поведением в бизнесе выступают поведенческие манеры и поведенческие стереотипы владельцев бизнеса.

Поведенческие манеры людей представляют собой внешние формы поведенческой активности. В этих формах проявляются разные начала, присущие людям, — характер, настроение, отношение к окружению и к самим себе, склад ума, эмоции, психические, физические, интеллектуальные, физиологические особенности, субъективный опыт, воспитание, ментальность. Внешне поведенческие манеры выглядят как неповторимые субъективные особенности каждого человека, которые проявляются в процессе деятельности.

Люди могут быть нежными и жесткими, мягкими и грубыми, дружественными и враждебными, вежливыми и невежливыми, внимательными и невнимательными, азартными и хладнокровными, настойчивыми и ненастойчивыми. Обладая определенными манерами, люди ведут себя соответственно этим манерам: враждебно (конфронтационно), дружественно, агрессивно, спокойно, импульсивно, рассудительно, настойчиво, по-хамски и т. д.

Поведенческие манеры обязательно оцениваются окружением. Интегрально эти манеры могут оцениваться, например, как привлекающие или отталкивающие. О некоторых людях говорят: «У него очень приятные манеры». Других людей обвиняют в том, что их поведенческие манеры неприятны. У некоторых обнаруживают корректные манеры поведения, у других — некорректные.

Поведенческие манеры владельца бизнеса нередко становятся основой поведенческих манер, которым следует фирма. Вообще все вышеупомянутые их характеристики оказываются применимыми для характеристики поведения фирмы, которое также может стать агрессивным, импульсивным, хладнокровным, рассудительным, дружелюбным, враждебным и т. п.

Постоянно, изо дня в день, воспроизводимые людьми поведенческие манеры становятся их *поведенческими стереотипами*. Когда эти стереотипы поведения обнаруживаются у большого числа людей, их воспринимают как стереотипы массового поведения. Каждый человек может быть привержен стереотипам массового поведения или сугубо личным поведенческим стереотипам.

Многие личностные качества становятся понятными окружению только на основе оценки поведенческих манер и поведенческих стереотипов, присущих конкретным людям. Это относится и к ключевому профессионально значимому для занятия предпринимательством качеству людей — предприимчивости. Степень предприимчивости устанавливается нередко благодаря не только анализу результатов их деятельности, но и эмоциональному восприятию того, как именно человек публично ведет себя.

Управление владельцами бизнеса собственным поведением начинается с формирования поведенческих манер и стереотипов, которые положительно влияли бы на развитие бизнес-коммуникаций, либо с коррекции имеющихся манер и стереотипов поведения, которые мешают их воздействию на окружение и противодействию окружению.

Этим необходимо заниматься в целях преодоления *коммуникационных барьеров*, т. е. трудностей в установлении и поддержании ценных бизнес-коммуникаций. Коммуникационные барьеры могут иметь технический характер (слабый голос, корявое письмо, плохие каналы Internet и др.) либо содержательный (нежелание участвовать в бизнес-коммуникациях с той или иной стороной вследствие опасений, неуверенности, отсутствия ясной позиции, неприязни к другой стороне, психологической несовместимости и др.).

Иногда коммуникационные барьеры возникают оттого, что стороны ни при каких условиях не хотят договариваться между собой, находить взаимоприемлемое решение. Для таких случаев подходит поговорка «Нашла коса на камень». Однако в остальных случаях все-таки имеет смысл не доводить дело до безысходного состояния и использовать поведенческие стереотипы, которые не должны способствовать возникновению подобных барьеров.

Прежде всего владельцам бизнеса приходится управлять сочетанием рационального и эмоционального начал в своих поведенческих манерах и стереотипах. Предпринимательство рационально в своей основе, но люди — субъекты предпринимательства — всегда подвержены эмоциям.

Эмоции составляют важную часть образного определения «человеческий фактор». Поэтому управление собственным поведением концентрирует особое внимание владельцев бизнеса на их собственных эмоциях и эмоциональных реакциях.

В идеале необходимо добиться следования таким поведенческим стереотипам, которые нравились бы наиболее значимым представителям окружения и способствовали долговременным отношениям с ними. Поведение должно быть гибким, разносторонним, ориентированным одновременно на людей, обладающих разными реакциями и пристрастиями.

Так, приходится одновременно быть осторожным и решительным, скрытным и от-

кровенным, жестким и мягким. Например, с разными людьми приходится разговаривать по-разному, используя фигуры речи, понятные и приемлемые каждому собеседнику в отдельности. Одним импонирует металл в голосе, крик в качестве главного аргумента или ненормативная лексика, другим больше по душе вкрадчивость, немногословие, вежливость или осторожные намеки.

Инструментом управления собственным поведением становятся *поведенческие сценарии*, которые призваны сделать применение владельцами бизнеса тех или иных поведенческих манер наиболее гибким. Эти сценарии могут упорядочить использование поведенческих стереотипов посредством привязки их к конкретным намерениям по взаимодействию с окружением — воздействию на него и противодействию ему.

Поведенческие сценарии могут быть универсальными (рассчитанными на взаимодействие одновременно с широким окружением), но могут быть и специализированными (рассчитанными на индивидуальное взаимодействие). Например, в индивидуальном порядке применяются наступательный, выжидательный, оборонительный или изоляционистский сценарии. Однако универсальные поведенческие сценарии всегда содержат элементы наступления, обороны, выжидания, адресующиеся разным представителям окружения, с которыми приходится одновременно выстраивать и развивать бизнес-коммуникации.

Поведенческие манеры могут становиться ресурсом поведенческих сценариев и тем самым превращаться из объекта управления в эффективный инструмент управления собственными действиями в рамках утвержденного сценария.

Поведенческие сценарии отводят их участникам (и самим себе, и окружению) определенные роли. Подробные классификации подобных ролей содержатся в специальных исследованиях по психологии поведения. Разнообразие ролей имеет место и в поведении предпринимателей.

Субъекты предпринимательства всегда выступают в определенной *поведенческой (коммуникативной) роли*, например, исполняют роли лидеров или аутсайдеров, претендентов на лидерство или участников рыночной массовки, инициаторов нововведений или последователей, ведущих или ведомых контрагентов или партнеров по бизнесу.

Владельцы бизнеса выбирают те или иные поведенческие роли, исходя прежде всего из того, являются они лидерами, новаторами и т. д. в действительности, а также из того, какой образ бизнеса должен следовать из исполняемой роли для окружения, в положительной реакции которого владельцы бизнеса заинтересованы. Надо всегда ясно осознавать, кто находится перед тобой (прагматик или мечтатель, индивидуалист или коллективист, любитель или профессионал) и перед кем находишься ты сам.

Так, индивидуалисты предпочитают действовать в одиночку. Сами они с трудом соглашаются на второстепенные роли, им сложно пойти на компромисс в процессе поиска взаимоприемлемых решений. Коллективисты, напротив, охотно становятся участниками всевозможных обсуждений.

В процессе разработки поведенческих сценариев предприниматели придирчиво оценивают окружение. Ключевое значение имеет оценка профессиональных свойств вероятных партнеров или конкурентов. Однако немаловажное значение имеют и личностные факторы — воля, готовность к риску, инициативность, гибкость, уверенность в себе, привлекательность, приверженность определенным поведенческим стереотипам.

Например, поведенческая роль участников рыночной массовки состоит в демонстрации стремления к достижению успеха выживания при ограниченных возможностях. Участники массовки не имеют конкурентных преимуществ перед лидерами, они, как правило, не обладают личными предпринимательскими талантами. Поэтому одни субъекты предпринимательства выбирают

по отношению к участникам массовой роли лидера, другие — роль такого же участника массовой⁴.

Поведенческие роли призваны формировать поведенческие образы владельцев бизнеса. Например, образы «крутых бизнесменов», «талантливых бизнесменов», «коварных бизнесменов», «исключительно порядочных бизнесменов» и др.

8.13. Поведенческие игры и коммуникационные технологии

Использование поведенческих сценариев и ролей неизбежно приближает поведение предпринимателей к *поведенческим играм*.

Поведенческие игры отражают объективную необходимость для владельцев бизнеса обеспечивать успешное стратегическое, оперативное и ситуационное маневрирование на рынке. Владельцы бизнеса прибегают к заигрыванию с окружением как к адекватному способу совмещения сотрудничества и соперничества в бизнес-коммуникациях в условиях относительной неопределенности бизнес-среды, неясности интересов и ожиданий окружения, широкой вариативности возможных действий участников рынка, огромного числа случайных факторов.

Предприниматели постоянно действуют в условиях неполноты информации о рынке, которая обусловлена разными причинами:

- возможная недостоверность, односторонний характер и выборочность информации, попадающей в распоряжение каждого из них;
- вероятность завышения или занижения собственных оценок окружения под влиянием различных факторов;

- возможность завышения или занижения самооценок и создания на этой основе не вполне адекватных представлений о ценности собственного бизнеса для окружения;

- вероятность получения извне тенденциозных оценок, конкурентных угроз, способных вводить владельцев фирмы в заблуждение;

- вероятность возникновения форс-мажорных обстоятельств.

Знаменитый ученый, лауреат Нобелевской премии по экономике Ф. Хайек назвал совокупность этих причин *рассеянностью знаний о рынке*. В условиях относительной неопределенности и неполноты информации о рынке «рассеянными» оказываются практически любые оценки деятельности и конкурентных отличий участников рынка. Они имеют относительный характер, провоцируют различные ожидания участников рынка и вынуждают их к постоянному игровому маневрированию.

С самого детства люди постоянно играют в игры по правилам и без. Игровой элемент также всегда присутствует в бизнесе сообразно принципу «кто кого переиграет». Профессиональные предприниматели не должны обманывать окружение, им приходится говорить правду, но говорят они обычно не всю правду о своих делах, товарах и услугах. Поэтому субъектов предпринимательства часто называют «игроками»⁵, а образное выражение «правила игры» («правила игры в бизнес») имеет широкое хождение в российском и мировом бизнес-сообществе.

Игровое маневрирование предусматривает необходимость для предпринимате-

⁴ Подробно ролевые статусы лидеров, претендентов на лидерство, участников массовой рассматриваются в нашем курсе «Теория и практика предпринимательской конкуренции». — *Прим. автора.*

Хайек Ф. Пагубная самонадеянность/Ф. Хайек. М.: Новости, 1992. С. 147.

⁵ Традиционный русскоязычный термин «субъект предпринимательства» обычно переводится на английский язык как «actor», однокоренное слову «action» — «действие». Между тем «actor», в свою очередь, переводится на русский язык еще и как «актер» — театральный актер, киноактер. Во многих публикациях слово «актер» используется уже в качестве русскоязычного понятия — как синоним термину «участник рынка». — *Прим. автора.*

лей быть в постоянном поиске наилучших бизнес-коммуникаций. От них требуется быстрота в смене сторон бизнес-коммуникаций, отзывчивость к любой информации относительно окружения и готовность использовать ее для корректировки собственных намерений и действий. В ходе маневрирования они стараются найти наилучший баланс интересов, улучшить отношения с выгодными контрагентами, пересмотреть в свою пользу права и границы ответственности сторон.

Использование поведенческих игр в селф-менеджменте делает часть владельцев бизнеса *профессиональными игроками*. Например, к ним относятся игроки на рынках недвижимости, добычи нефти, ценных бумаг и биржевые игроки. Остальные владельцы бизнеса занимаются *гейм-менеджментом* — управляют играми со всем своим окружением.

Например, игровой подход к управлению своим поведением широко представлен в бизнес-коммуникациях владельцев бизнеса с сотрудниками. Понятие «команда бизнеса» аналогично по смыслу спортивной команде или ансамблю актеров в театре, причем каждому члену команды бизнеса отводится, как в спорте или в театре, особая роль. Команда бизнеса может успешно играть только при наличии *«игровой обстановки»*, для этого необходимы:

- правильная расстановка исполнителей, включающая предупреждение конфликтных ситуаций, недопущение формирования центров личностного психологического противостояния внутри команды, а также противостояния команды владельцам бизнеса;

- признание того обстоятельства, что любая расстановка членов команды не является вечной и неизменной и что при необходимости всегда возможна декомпозиция команды.

Игровое маневрирование — типичный признак профессионального предпринимательства. Перефразируя знаменитую фразу

Уинстона Черчилля, бывшего премьер-министром Великобритании в 1940–1950-е гг., можно сказать: в профессиональном предпринимательстве нет постоянных партнеров и постоянных конкурентов, есть лишь постоянные профессиональные предпринимательские интересы.

Владельцы бизнеса изначально не намерены довольствоваться имеющимися возможностями отстаивания собственных интересов. Вступая в игру, они среди прочего демонстрируют стремление к увеличению объема собственных прав и сокращению границ ответственности за счет уменьшения полномочий окружения и переложения ответственности на его плечи. Взаимодействуя, владельцы бизнеса стараются переиграть друг друга, а заодно обойти «правила игры» или изменить их в свою пользу.

Ведя игру, владельцы бизнеса могут использовать разные поведенческие приемы:

- провоцирование рисков (предприниматели вынуждены обострять риски, как и любые иные игроки);

- дезориентация окружения путем его расслабления, восхваления или запугивания;

- театральность (предприниматели стремятся произвести впечатление на окружение);

- блеф и мистификации (предприниматели стараются приукрасить положение дел в своем бизнесе, представляя его в формате «все схвачено и никаких проблем»)

- манипуляция сознанием окружения (предприниматели стремятся заставить окружение верить в собственную правоту).

Поведенческие игры ведутся с помощью *коммуникационных технологий* (технологий взаимодействия сторон).

Конвенциональная коммуникационная технология основана на рассмотрении противоположной стороны коммерческой сделки как перспективного контрагента. Предприниматели концентрируют усилия на безусловном, своевременном и качественном исполнении всех принятых обязательств по сделке во имя нынешних и будущих отношений.

Конвенциональный характер имеет *деловая* коммуникационная технология, в рамках которой стороны уважительно воспринимают друг друга и руководствуются принципом взаимной выгоды. Эта технология отличается особым прагматизмом, причем взаимный интерес сторон базируется на признании их относительного равенства в делах. Практическое применение данной технологии породило знаменитый лозунг «Ты — мне, я — тебе».

Игровая коммуникационная технология также имеет конвенциональный характер. Она применяется участниками рынка для поддержания долговременных отношений с чрезмерно эмоциональным окружением, которому следует демонстративно уделять особое внимание и делать «специальные предложения», по всей видимости, чрезвычайно выгодные.

Стандартизованная коммуникационная технология используется для поддержания позитивной деловой и общественной репутации предпринимателей, хотя сама сделка является вполне заурядной.

Духовная коммуникационная технология применяется в тех случаях, когда владельцы бизнеса желают продемонстрировать чрезвычайно глубокое уважение и почтение к личности партнера по бизнесу, контрагента и даже конкурента. Уважительное взаимодействие сторон преподносится как высшая духовная ценность в предпринимательстве.

Императивная коммуникационная технология возникает в том случае, когда предпринимателя перестает интересовать реакция другой стороны на его действия. Другая сторона начинает рассматриваться не как полноправный участник рынка, а как объект безграничного влияния. Ее социальный статус, репутация и потенциал не расцениваются высоко.

Манипулятивная коммуникационная технология также содержит неуважительное отношение к другой стороне. Однако предприниматель-манипулятор не намерен прекра-

щать отношений. Он охотно демонстрирует глубокую заинтересованность в продолжении контактов, но делает это с единственной целью — создать у жертвы манипуляций иллюзию выгоды сотрудничества на заведомо невыгодных условиях.

Провокационная коммуникационная технология применяется по отношению к тем, кто создает помехи в достижении успеха. Нападающий играет роль провокатора и желает вынудить оппонента на ответные действия, которые не сулят ему никакой выгоды и (или) формируют неблагоприятный имидж.

Конфронтационная коммуникационная технология применяется по отношению к конкурентам, с которыми нет необходимости достигать согласия. Конфронтация предполагает обострение отношений любыми способами, например, посредством ведения информационной войны — открытого или скрытого информационного воздействия на противоположную сторону для антирекламы конкурента.

8.14. Контроль в предпринимательском селф-менеджменте

Наряду с планированием, стимулированием, организацией важное место в предпринимательском селф-менеджменте занимает контроль. *Контроль в селф-менеджменте* является самоконтролем, внутренним контролем. Он обращен предпринимателями к самим себе и должен охватывать всю совокупность действий по ведению собственного бизнеса. Только контролируя себя изнутри, предприниматели могут с полным основанием считать, что управляют собственным бизнесом профессионально.

Владельцы бизнеса контролируют не только работу фирмы, партнеров или контрагентов. Они контролируют и то, насколько результативно участвуют в бизнесе сами. Наивно представлять себе предпринимателей самодовольными людьми, пред-

полагающими, что дела у них идут всегда прекрасно, а проблемы отсутствуют. Настоящий профессионал строг, порой беспощаден (прежде всего именно по отношению к самому себе).

Профессионал не боится, контролируя себя, ограничивать себя в поспешных действиях или необдуманных намерениях и подчинять эти действия и намерения логике собственного бизнеса, имеющейся информации, собственной интуиции, «правилам игры» и объективным закономерностям развития рыночной экономики.

Внутренним контролем должны быть охвачены процессы формирования персонального трудового ресурса. Объектами контроля становятся развитие профессионально значимых способностей, упорядочение профессионально значимых качеств, приобретение и углубление профессиональных знаний, пониманий, умений, навыков в предпринимательстве. В центре внимания владельцев бизнеса оказываются уровень собственной профессиональной компетентности, степень фактической предприимчивости, уровень профессионального мастерства и квалификации в предпринимательстве.

Другое направление внутреннего контроля — степень преобразования предпринимателями собственных профессионально значимых качеств, способностей и профессиональной квалификации в профессионально значимые свойства принадлежащих им фирм. В центре их внимания оказывается прежде всего то, в какой мере уровень профессиональной компетентности фирм соответствует компетенциям данных фирм, полученных в момент регистрации.

Объектом внутреннего контроля для владельцев бизнеса является значимость системы стимулов, которая реализуется ими в процессе выбора предпринимательской профессии и подходящей предпринимательской занятости, а также повседневной работы предпринимателей на избранных секторах (сегментах) рынка. Задача контроля

состоит в том, чтобы получить или не получить подтверждение степени обоснованности выбора предпринимательской профессии и конкретных направлений предпринимательской деятельности, а затем, убедив себя в правильности выбора, убедить окружение в необходимости своего присутствия на рынке.

Кроме того, внутренний контроль охватывает действия, предпринимаемые лично владельцами бизнеса в процессе управления бизнесом. В центре внимания владельцев бизнеса оказываются полнота реализации профессионально значимых качеств и способностей, уровня профессиональной квалификации, приобретенного опыта, а также в какой мере им удастся реализовать собственную мотивацию к занятию предпринимательством в избранном секторе (сегменте) рынка.

При проведении контроля владельцы бизнеса обращают внимание на оснащение себя рабочим местом, качество личной работы и полноту использования собственной предприимчивости, личные конкурентные позиции и конкурентные отличия, личную репутацию и личный бренд, своевременность выдвижения инициатив и исправления ошибок, уровень креативности и новаторства в процессе управления бизнесом, масштабы вовлечения окружения в решение задач своего бизнеса. Они контролируют свои коммуникации, эффективность бюджета времени и степень значимости ивентов, в которых участвуют, собственную профессиональную дисциплину, степень информированности при принятии решений, успехи в преодолении рисков и в охоте за удачей.

Например, высокое качество работы зависит от соответствия стратегического, тактического и ситуационного начал в действиях предпринимателей.

Часто люди, склонные к ситуационной активности, ошибочно воспринимаются как деловые, а их принцип «хочешь жить — умей вертеться» — как унифицированная предпринимательская установка. На самом

деле «умение вертеться» действительно является важным свойством предпринимателей, частью его профессиональной квалификации. Однако само по себе, без понимания стратегии и тактики действий оно не может обеспечить успеха в предпринимательстве.

Кому-то больше по душе и способностям работать стратегом или тактиком бизнеса, кому-то — конъюнктурщиком, «шустрилой». Одни стремятся к стратегическим конкурентным преимуществам, другие мечтают о тактических успехах, третьи думают только о том, как превзойти конкурентов, а заодно партнеров по бизнесу и контрагентов в тех или иных ситуациях.

Однако профессиональные предприниматели не могут позволить себе подобной односторонности во избежание неминуемого разорения. Ради успеха каждому из них приходится одновременно работать и стратегом, и тактиком бизнеса, а также ловить любую благоприятную конъюнктурную возможность для достижения позитивных результатов.

Личное поведение также оказывается объектом внутреннего контроля для владельцев бизнеса. Они должны самостоятельно осознавать то, как они ведут себя, каких поведенческих стереотипов придерживаются, насколько обоснованы принятые ими на себя поведенческие образы и роли, продуманы поведенческие сценарии, адекватны игровые маневры и коммуникационные технологии. Их интересует прежде всего насколько они, работая в бизнесе, «адекватны сами себе» в представлениях своего окружения, насколько они нравятся окружению, насколько их поведение способствует развитию бизнеса.

Организуя внутренний контроль, предприниматели исходят из необходимости обеспечения его постоянства. Это достигается систематическим проведением различных контрольных мероприятий. *Контрольные мероприятия* — тестирование разных профессионально значимых свойств

и мотивов, внутренний мониторинг самооценок и информации о себе, своем поведении и предпринимаемых действиях, получаемой из внешних источников. Для проведения этих мероприятий владельцы бизнеса вправе использовать любые доступные *контрольно-измерительные материалы и инструменты* — тесты, критерии оценок, методы оценивания и пр.

Систематизм в проведении предпринимателями внутренних контрольных мероприятий как направление предпринимательского селф-менеджмента зависит исключительно от желания самих предпринимателей. Например, они могут пользоваться типовой структурой управленческого контроля различных мероприятий, которая включает:

- предварительный контроль;
- текущий контроль;
- заключительный контроль.

Эта типовая схема применима к стратегическому контролю участия предпринимателей в бизнесе и оперативному контролю их персонального участия в сделках, альянсах, других коммуникациях и бизнес-процессах, осуществляемых циклично (например, в процессах проведения и исполнения отдельных сделок, процессах подготовки и реализации бизнес-проектов).

Внутренний контроль представляет собой основной канал обратной связи в предпринимательском селф-менеджменте. В соответствии с его результатами владельцы бизнеса могут корректировать недостатки, выявлять проблемные зоны и устранять слабые места в своей персональной деятельности. Контроль позволяет им предотвращать неблагоприятные тенденции в процессе ведения дел.

Занимаясь организацией внутреннего контроля, предприниматели должны учитывать результаты внешнего контроля и надзора за собой. Ведь участие каждого человека в том или ином бизнесе — объект пристального внимания окружения. За предпринимателями постоянно наблюдают уполномоченные органы государственной власти

и управления, в том числе правоохранительные органы, партнеры, контрагенты, конкуренты и нанятые сотрудники, различные профессиональные и иные общественные организации, политические партии. Кроме того, за ними присматривают журналисты и другие творческие работники — в поисках вдохновения или «жареных фактов», а также члены семьи, родственники, знакомые и друзья.

Окружение не только пассивно наблюдает за предпринимателями и их деятельностью, но и контролирует эту деятельность.

Наиболее значимое направление внешнего контроля — деятельность уполномоченных государственных органов, следящих за соблюдением владельцами бизнеса закона и других «правил игры». Для проведения внутреннего контроля предпринимателям важно иметь ясное представление о том, в какой мере его персональное участие в бизнесе осуществляется в соответствии с законом. Им необходимо знать, не нарушают ли их действия уголовного, гражданского законодательства или других отраслей действующего законодательства.

Однако предпринимателям не стоит игнорировать и иных, неофициальных, контроле-

ров. Каждому владельцу бизнеса следует не забывать о том, что он не один на Земле и общество вправе проводить контрольные мероприятия в отношении его деятельности.

Такие мероприятия могут иметь публичный характер. Например, составление рейтингов предпринимателей, проведение социологических опросов и голосований, проведение журналистских и иных расследований, публикации в печатных СМИ и в сети Internet и т. п.

Эти мероприятия могут иметь и непубличный характер. К ним, в свою очередь, относятся любые виды управленческого, поведенческого или иного аудита, инициаторами которого, как правило, становятся сами владельцы бизнеса. Квалифицированное проведение аудита дает возможность не только посмотреть на себя со стороны, но и применить полученные оценки при проведении мероприятий внутреннего контроля.

Список литературы

1. Авдеев Р. Самомотивация как приобретенный рефлекс / Р. Авдеев. Электронный ресурс: http://slon.ru/business/samomotivatsiya_kak_priobretennyu_refleks-814869.xhtml.
2. Питер Л. Дж. Принцип Питера. Минск: Попурри, 2003.
3. Хайек Ф. Пагубная самонадеянность. М.: Новости, 1992.

*Yu. Rubin, Moscow University for Industry and Finance «Synergy»,
Russian Association for Entrepreneurship Education, Moscow, Russia, yrubin@synergy.ru*

Entrepreneurial self-management

about authors:

Yu. Rubin, Dr. of Economics, Professor, Rector, President

For citation:

Rubin Yu. Entrepreneurial self-management. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 4 (64), pp. 104–143 (in Russian, abstr. in English).