

Р.А. ГАЛГАШ, к.е.н., доцент,

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ ВЗАЄМОДІЇ ЕКОНОМІЧНИХ АГЕНТІВ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Проблеми у функціонуванні національного господарства виникають на основі змін у реальних складових матеріального світу, але їх не можна розглядати окремо від трансформації уявлень про ці об'єкти в межах сучасної теорії управління та економічної теорії, які відбуваються наразі на основі інституціональної парадигми. Якщо звернутися до світової теорії і практики управління, то можна відзначити, що принципи детермінізму і оптимізації діяльності підприємства втратили свою актуальність в умовах динамічного зовнішнього середовища. В Україні ці процеси супроводжувалися процесом первісного накопичення капіталу та подальшим поділом сфер впливу у різних галузях промисловості між крупними власниками капіталів. Для існуючої сьогодні в Україні корпоративної структури економіки (основаної на інтересах окремих груп контролю) більшість напрямів наукових досліджень потребує свого корегування щодо інститутів власності, управління і контролю. Найбільше значення в таких умовах набуває динамічна складова взаємодії цих інститутів, яка виявляється в процесах організаційних змін і розвитку підприємств.

Проблема організаційних змін і розвитку підприємства в умовах кризи пов'язана з рядом важливих наукових і практичних завдань. Розробка та впровадження заходів щодо організаційних змін на підприємстві по суті є інструментами управління, для реалізації яких необхідна відповідна система управління змінами, що виконує наступні основні функції: спрямовуючу – обґрунтування цілей і вибір головних шляхів їх досягнення; координуючу – балансування найважливіших ресурсних обмежень і узгодження суперечливих інтересів груп власності, управління та контролю; стимулюючу – формування стимулів до розвитку.

Одним з найбільш важких завдань в процесі організаційних змін є узгодження суперечливих інтересів. Для його вирішення аналітик повинен мати чітке уявлення про склад і структуру економічних і політичних інтересів, знати і постійно враховувати інтереси не тільки загальні для всього підприємства, але і специфічні. Без такого знання не можуть бути сформульовані цільові орієнтири діяльності підприємства, не може діяти і внутрішній ме-

ханізм управління, механізм стимулювання і мотивації праці.

Аналіз досліджень і публікацій з даної проблеми показує, що підприємство є складним комплексом взаємодій між окремими індивідами і групами з приводу надання ресурсів і отримання вигоди. Група індивідів, діяльність яких спрямована на досягнення однієї або сукупності тісно пов'язаних між собою цілей соціальної системи, яка може пред'являти вимоги до підприємства, зустрічається в наукових публікаціях під різними термінами: зацікавлені групи [1], контролюючі групи [2], групи інтересів [3], стейкхолдери [4]. Існування і взаємодія цих груп лежить в основі процесів функціонування і розвитку підприємства.

Дана проблема не є новою для світової економічної думки. Основи її дослідження були сформульовані ще А. Берлі і Г. Мінзом в 30 рр. минулого сторіччя і здобули популярності як „позитивна теорія агентських відносин”. Питання розділення власності і контролю розвивають в своїх роботах Дж. Бернхем, Р. Гордон, Дж. К. Гелбрейт, Д. Котц. [5]. Проте, ясно сформульована проблема була значно пізніша (у неокласичних інституціоналістів М. Дженсена, В. Меклінга, Е. Фама [6, 7]).

Наявність груп інтересів у підприємства визнається як в теоретичних роботах з питань управління, так і в підприємницькій практиці. У теоретичних дискусіях наголошуються наступні характерні особливості методу аналізу подібних груп: цей метод є в основному дескриптивним, таким, що описує організації (підприємства) як сукупність коопераційних і конкурентних інтересів; сама концепція містить в собі інструментарій для дослідження відносин між керівництвом підприємства і різними групами претензій; вона служить базою для нормативного і стратегічного менеджменту, який направлений на поліпшення положення підприємства в результаті обліку вимог груп інтересів.

Метою даної статті є аналіз взаємодії між контролюючими групами на основі відносин підпорядкованості і еквівалентності, розробці схеми ідентифікації рівня впливу конт-

© Р.А. Галгаш, 2009

ролюючих груп на підприємство, обґрунтувані доцільності використання в управлінні процесом організаційних змін на підприємстві мотиваційно-факторного аналізу.

Філософія виявлення груп інтересів повинна виходити з того, що їх претензії є легітимними [3] і тому підлягають обліку. Легітимність претензій базується на зацікавленості керівництва підприємства в даних групах і ресурсах, що надаються ними.

При цьому слід мати на увазі, що ті інтереси, які не обмежують легітимність їх претензій, повинні бути відхилені з економічних міркувань, оскільки ігнорують факт обмеженості ресурсів підприємства. Необмежене задоволення вимог неможливе, оскільки це неминуче викличе дефіцит обмінного продукту. З свого боку групи інтересів у багатьох випадках не мають наміру без опору відмовлятися від своїх претензій. На практиці це приводить до виникнення політичних процесів у відносинах між групами, зокрема до боротьби за розподіл матеріальних і інших благ.

Якщо виходити з того, що для груп інтересів (тим більше окремих їх представників) характерна певне спів падання спрямованості їхніх претензій, то до даного методу застосовні основні положення моделі економічної поведінки. Це означає, що основу аналізу складає уявлення про окремі групи інтересів як активних одиниць, що діють заради досягнення власної вигоди. Вся сукупність подій, що відбуваються в оточенні підприємства, пояснюється у такому разі активністю окремих груп.

До категорії груп інтересів відносять не тільки власників підприємства чи акціонерів, але і його працівників, кредиторів, клієнтів та інших зацікавлених осіб. Прагнучи домогтися задоволення своїх претензій, такі групи в особі своїх представників вступають у відносини з керівництвом підприємства чи іншими групами інтересів, причому ці відносини можуть носити конфліктний характер. У таких ситуаціях керівництво підприємства має виважено оцінювати конфліктні фактори, забезпечуючи собі якомога більш широке поле дій. У свою чергу між групами інтересів виникають тимчасові й постійно мінливі зв'язки. Подібний підхід дозволяє зробити наступні висновки:

поводження груп інтересів визначається стимулами: у принципі ці групи поведуться у відповідності зі своїми претензіями і власною вигодою. Їхня активність залежить від переваги тих чи інших альтернативних вчинків;

стимули є продуктом комбінації різних

пільг і обмежень: зміни в пільгах чи розходження в них впливають на поведінку лише у випадках, коли вони можуть бути реально відстежені (наприклад, у результаті опитувань). Якщо пільги вже отримані, то зміни в поведінці можуть бути пояснені видимими змінами у сфері можливостей груп інтересів;

обмеження визначають сферу можливих дій: до найважливіших обмежень такого роду відносять фактичні чи очікувані доходи, частку в майні, відносні ціни товарів, терміни.

Взаємодії між групами чи окремими індивідами всередині підприємства можна представити двома граничними відносинами: відносини підпорядкованості (існує ієрархія, закріплена визначеними нормами (посадовими інструкціями, трудовим договором)) і відносини еквівалентності (взаємодія груп одного ієрархічного рівня).

Беручи до уваги зазначені співвідношення, для побудови моделі соціально-економічної динаміки на підприємстві можна використовувати два типи моделей, відомих у системному аналізі: модель ієрархічної структури [9] і модель Гермеєра [10].

Необхідність ієрархічної організації в соціально-економічних системах – наслідок їхньої складності, коли централізована обробка інформації або просто неможлива, або вимагає таких витрат часу (чи засобів), що неприпустимі з технічних умов.

Проблема змін в ієрархічній організації зводиться до співставлення двох суперечливих тенденцій. Перехід до ієрархічної структури зводить до числа стратегій, але одночасно і знижує рівень невизначеності, тобто унеможливає одержання більш якісного рішення. Вибір структури системи, що володіє ієрархічною формою організації, зустрічає ряд труднощів. Кількість можливих архітектурних форм підприємства складає деяка кінцева множина. Проектуючи нову систему соціально-економічної взаємодії, необхідно одночасно вибрати і стратегію (визначити значення керуючих функцій), і найкращу „архітектуру” організації.

У випадку ієрархічної моделі, деякий суб'єкт прагне досягти визначених цілей:

$$F(x_1, \dots, x_N, y_1, \dots, y_N) \rightarrow \max, \quad (1)$$

де x_i – управляючий вплив на окремих суб'єктів, кожен з яких має власні цілі:

$$f_i(x_i, y_i) \rightarrow \max_{i=1, \dots, N} \quad (2)$$

Інтереси підлеглих груп визначаються величинами y_i , що знаходяться в їхньому власному розпорядженні, величинами x_i , якими розпоряджається контролююча група. У цій найпростішій схемі передбачається, що значення цільової функції підлеглого номера (і) не залежить від дій інших підлеглих.

Нерівноправність суб'єктів виявляється в тому, що саме контролююча група призначає правила формування управлінського впливу x_i , кожен з яких залежить тим чи іншим чином від дій підлеглих (від їхнього вибору величин y_i), і підлеглим ці правила стають відомі в той момент, коли вони приймають рішення про вибір величин y_i . Тим самим контролююча група в ієрархічних системах описаного типу має можливість спрямовувати в потрібне русло зусилля потрібних суб'єктів.

Оптимальне управління в ієрархічних системах означає такий вибір x_i , що припускає при даних значеннях функцій f_i , які характеризують інтереси окремих суб'єктів, максимізацію цільової функції контролюючої групи.

Поряд з тим, що підприємство являє собою сукупність ієрархічних зв'язків, існує також рівень еквівалентної взаємодії, на якому всі суб'єкти рівноправні, а будь-яка ієрархія відсутня у принципі. Функціонування таких систем вимагає прийняття колективних рішень, тому вони не можуть бути описані за допомогою ієрархічних схем.

Система, що має зазначену властивість, відома як система Гермесра. Це ситуація, що у теорії дослідження операцій одержала назву „мандрівники в одному човні”. Якщо в системі наявні N рівноправних партнерів (суб'єктів), кожен з яких володіє визначеними власними цілями, але крім власних цілей усі вони володіють однією загальною метою, то потрібно, щоб кожен із суб'єктів заради досягнення загальної мети поступився частиною своїх інтересів.

Якщо розглянути систему, у якій є N суб'єктів, цільовими функціями яких будуть $f_i(x_i)$, $i=1, \dots, N$, де ресурс x_i знаходиться цілком у розпорядженні суб'єкта номера (і), то крім цих цільових функцій наявна ще деяка загальна мета, яку будемо описувати функцією $F(y_1, \dots, y_i)$. Її значення будуть залежати вже від діяльності всіх партнерів: y_i – ресурс, що виділяє суб'єкт номера (і) для досягнення загальної мети, – його внесок у колективну мету.

Таким чином, цілі кожного із суб'єктів описуються векторним критерієм

$$f_i(x_i) \rightarrow \max, F(y_1, \dots, y_N) \rightarrow \max \quad (3)$$

причому $x_i + y_i = a_i$, $i = 1, \dots, N$, де a_i – деякий сумарний ресурс, що знаходиться в розпорядженні суб'єкта номера (і). Виходить, що кожний із суб'єктів повинен якось розділити свій ресурс: частина ресурсу, величину x_i , він може спрямувати на досягнення своїх особистих, „егоїстичних” цілей, а іншу частину ресурсу, $y_i = a_i - x_i$, він спрямовує на забезпечення суспільних інтересів.

Аналіз подібної конфліктної ситуації повинен початися зі зведення векторного критерію до деякого скалярного критерію:

$$J_i = \Psi(f_i(x_i), F(y_1, \dots, y_N)) \quad (4)$$

де Ψ – деякий оператор згортки критеріїв f_i і F , наприклад:

$$J_i = \min\{\lambda_i f_i(x_i), F(y_1, \dots, y_N)\}, \quad (5)$$

Чи

$$J_i = f_i(x_i) + \mu F(y_1, \dots, y_N), \quad (6)$$

де λ_i і μ – вагові коефіцієнти, що характеризують ступінь зацікавленості суб'єктів у досягненні загальної мети.

Для статичних гермесровських систем справедлива наступна Теорема Гермесра – Вателя. Нехай f_i , F – монотонно зростаючі функції своїх змінних. Тоді існують стійкі рішення, серед яких щонайменше одне є ефективним.

Автори цієї теореми не тільки встановили її справедливості, але й запропонували ефективний спосіб визначення ситуації рівноваги. Він зводиться до наступної системи процедур. Упорядкуємо всіх суб'єктів за принципом:

$$\lambda_1 f_1(a_1) \geq \lambda_2 f_2(a_2) \geq \dots \geq \lambda_N f_N(a_N) \dots (7)$$

Тоді виявляється, що існує таке $p \leq N$, що всі y_i для $i \geq p$ повинні бути прийняті рівними нулю (тобто суб'єкти, у яких $\lambda_i f_i(a_i)$ малі, можуть усі свої ресурси витратити на досягнення своїх внутрішніх (егоїстичних) цілей. А інші величини y_i будуть визначатися із системи рівнянь

$$\lambda_i f_i(y_i) = F(y_1, \dots, y_p, 0, \dots, 0), i=1, 2, \dots, p \dots (8)$$

У результаті визначаємо рівень впливу окремих суб'єктів на формування загальної мети. Зазначимо, що частина партнерів взагалі не бере участі в колективних заходах. Ці суб'єкти або не мають достатнього ресурсу, або мають низьку технологію ($f_i(a_i)$ мало), або

в них низька зацікавленість у підсумках колективного рішення (\square_i мало).

Для ідентифікації рівня впливу контролюючих груп на підприємство пропонується наступна схема (рис. 1).

Група джерел фінансових ресурсів	Суб'єкти	Сума	Питома вага джерела	Експертна оцінка сили впливу вимог і-ої групи на цілі підприємства	Інтегральний показник сили впливу
Власні ресурси	Великі акціонери	y_1	$y_1 / \Sigma y_i$	λ_1	$\lambda_1 y_1 / \Sigma y_i$
	Зовнішні дрібні акціонери	y_2	$y_2 / \Sigma y_i$	λ_2	$\lambda_2 y_2 / \Sigma y_i$
	Менеджмент підприємства	y_3	$y_3 / \Sigma y_i$	λ_3	$\lambda_3 y_3 / \Sigma y_i$
	Працівники підприємства	y_4	$y_4 / \Sigma y_i$	λ_4	$\lambda_4 y_4 / \Sigma y_i$
Позикові ресурси	Кредитні ресурси банків	y_5	$y_5 / \Sigma y_i$	λ_5	$\lambda_5 y_5 / \Sigma y_i$
	Власники облігацій	y_6	$y_6 / \Sigma y_i$	λ_6	$\lambda_6 y_6 / \Sigma y_i$
Кредиторська заборгованість	Бюджет	y_7	$y_7 / \Sigma y_i$	λ_7	$\lambda_7 y_7 / \Sigma y_i$
	Постачальники	y_8	$y_8 / \Sigma y_i$	λ_8	$\lambda_8 y_8 / \Sigma y_i$
	Працівники підприємства	y_9	$y_9 / \Sigma y_i$	λ_9	$\lambda_9 y_9 / \Sigma y_i$
Сума		Σy_i	1,00		Σy_i

Рис. 1. Схема ідентифікації рівня впливу контролюючих груп

У результаті виявлення значимих груп інтересів формується компромісна система цільових переваг, що знаходить висвітлення в нормативній групі показників. Надалі управління процесами розвитку підприємства зводиться в такому випадку до визначення відхилення фактичної системи показників від цільової (нормативної чи еталонної), чи до оцінки стратегічних рішень з погляду забезпечення мінімального відхилення від цільової моделі.

З урахуванням зазначеного управління процесом організаційних змін на підприємстві повинне здійснюватися на основі мотиваційно-факторного аналізу. На динаміку підприємства, як соціально-економічну систему, впливають, по-перше, об'єктивні фактори зовнішнього середовища, по-друге, суб'єктна складова. Фактори зовнішнього середовища впливають

на механізм формування стимулів, мотивів і, отже, цілей здійснення змін. Мотиви змін є вихідним моментом у ланцюжку причинно-наслідкових зв'язків процесу змін і, у той же час, є основою для виявлення цілей змін. Мотиви суб'єкта змін обумовлені особливостями утворення цілі, закріпленими за суб'єктом, як за інститутом.

Цільовий опис підприємства варто шукати в сфері мотивації людей, тобто у сфері взаємодії їх інтересів, вигоди. Але для цього потрібно мати чітке уявлення про склад і структуру економічних інтересів у керованому колективі, знати та постійно враховувати інтереси не тільки загальні для всього підприємства, але й специфічні – колективів підрозділів (основних, допоміжних, управлінських), а також різних категорій працівників (за статтю, віком,

рівнем кваліфікації). Без такого знання не може діяти внутрішній механізм економічного управління, механізм стимулювання і мотивації праці.

Не менш важливим є і зовнішній контур – механізм взаємодії підприємства з різними агентами і контрагентами, партнерами й конкурентами в регіоні, країні, ближньому і далекому зарубіжжі. За своєю новизною і набором багато в чому незвичним, висунутим ринком, цей механізм ще більш складний.

Проблема ідентифікації цільової моделі підприємства, в залежності від співвідношення переваг окремих груп інтересів, носить якісно-кількісний характер і тому сполучено з численними труднощами. Дані питання залишаються сьогодні мало вивченими у вітчизняній і закордонній науці й практиці управління. У той же час рішення даної проблеми дозволило б виробити збалансовану за інтересами і цілями модель підприємства.

Процес змін на підприємстві можна визначати як вироблення рішення з боку легітимного власника підприємства, тобто суб'єкта, що має законне право ініціювати початок змін.

Фактори, що впливають на процес змін, можна поділити на об'єктивні фактори зовнішнього середовища, мотиви і вимоги суб'єктів ініціації та внутрішні мотиви суб'єкта змін. Група суб'єктів ініціації має істотне значення для процесу функціонування й розвитку об'єкта (підприємства) і безпосередньо бере участь у цих процесах. Цю групу, в яку входять працівники, менеджмент і співвласники підприємства, ми називаємо „внутрішні суб'єкти ініціації”. Виділення внутрішніх суб'єктів ініціації пов'язане з тим, що будь-які процеси, чи то функціонування чи розвиток, здійснюють конкретні виконавці. Якщо вони не є ініціюючою зміною стороною, то виникають значні витрати, відомі у менеджменті як „витрати опортуністичної поведінки” [11], „витрати контролю за поведінкою виконавця” [12], „інформаційні витрати” [13], „витрати щодо здійснення та захисту контрактів” [14]. Цей механізм вимагає особливого обліку при здійсненні мотиваційно-факторного аналізу такої групи, як „внутрішні суб'єкти ініціації”.

На вирішення суб'єкта змін впливають три складові: внутрішні мотиви суб'єкта змін; вимоги зовнішніх сторін, що не можуть одержати легітимного права ініціювати зміни; об'єктивні фактори зовнішнього середовища. Внутрішні мотиви суб'єкта змін обумовлені особливостями формування цілей, закріплені-

ми за даним суб'єктом, як за інститутом. Тому можна припустити визначену цільову модель, асоційовану з даним інститутом, і визначити набір переваг щодо напрямків розвитку об'єкта.

Друга група факторів пов'язана з розходженнями між „суб'єктом змін” і „суб'єктом ініціації”. Під „суб'єктом змін” ми розуміємо безпосередньо легітимного власника чи контролюючу групу. „Суб'єкт ініціації” – група, що пред'являє визначені вимоги до „суб'єкта змін”, для задоволення яких необхідно здійснити управління об'єктом контролю.

Будь-які зміни на підприємстві стратегічного характеру починаються з того моменту, коли ініціатор змін одержав підтримку з боку легітимного власника підприємства. Якщо ініціатива змін виходить від легітимного власника, тобто обумовлена внутрішніми мотивами, то суб'єкт ініціації та суб'єкт змін збігаються. У цьому випадку має місце чітко виражена спрямованість змін, і, як правило, формулювання мети та її критеріальний опис не становить великих труднощів.

У більшості ж випадків має місце нееквівалентність суб'єкта ініціації та суб'єкта змін. Так суб'єктом ініціації можуть виступати агенти, що не мають легітимного права здійснювати управління і контроль над підприємством, і тому звертаються з визначеною вимогою до власника. Власник же підприємства у відповідь на акт ініціації повинен здійснити відповідні впливи на об'єкт для задоволення вимог в рамках цілей функціонування чи цільової адаптації.

Третя група факторів обумовлена об'єктивною динамікою зовнішнього середовища і впливає як на внутрішні мотиви суб'єкта змін, так і на суб'єктів ініціації і на сам об'єкт.

В результаті виявлення значущих груп інтересів формується компромісна система цільових переваг, яка знаходить віддзеркалення в нормативній групі показників. Надалі управління процесами розвитку підприємством зводиться у такому разі до визначення відхилення фактичної системи показників від цільової, або до оцінки стратегічних рішень з погляду забезпечення мінімального відхилення від цільової моделі. Пропонований похід до ідентифікації рівня впливу контролюючих груп може бути доведений до програмного рівня і служити основою діагностики в системі підтримки ухвалення рішень по управлінню організаційними змінами на підприємствах.

Література

1. Козаченко Г.В., Воронкова А.Е., Коренев Е.Н. Основы корпоративного управления. – Луганськ: Видавництво СНУ, 2001. – 480 с.
 2. Бень Т., Педько А. Институциональные предпосылки контроля над акционерным предприятием // Экономика Украины. – 1998. – №7. – С. 12-18.
 3. Шальтеггер Ш. Формирование и реализация претензий групп интересов, связанных с предприятием // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – №6. – С. 12-19.
 4. Виханский О. Эффективный менеджмент - красиво, но абсурдно // БОСС. – 2002. – №10. – С. 22-26.
 5. Ярцева Н.В. Современные концепции экономической мысли. – Барнаул: Изд-во ММЦАГУ, 2003. – 820 с.
 6. Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure // Journal of Financial Economics. – 1973 – №5. – P. 108-123.
 7. Fama E, Agency Problems and the Theory of the Firm // Journal of Political Economy. – 1980. – №88. – P. 56-64.
 8. Козаченко Г.В., Понамарьов В.В., Ляше-

нко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: Монографія. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.
 9. Моисеев Н. Н. Математические задачи системного анализа. – М.: Главная редакция физико-математической литературы, 1981. – 487 с.
 10. Гермейер Ю. Б. Игры с противоположными интересами. – М.: Наука, 1976. – 244 с.
 11. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, „отношенческая” контракция. – Спб.: Лениздат; CEV Press, 1996. – 702 с.
 12. Jensen M, Meckling W. Rights and Production Functions // An Application to Labour Managed firms and Codetermination, in Journal of Business. – 1979 – № 52. – P. 76-90.
 13. Stigler G. J. The economics of information // Journal of Political Economy. – 1961. – №2. – P. 43-51.
 14. Barzel Y. Measurement costs and the organization of markets. // Journal of Law and Economics. – 1982. – №1. – P. 17-31.

Статья поступила в редакцию 13.05.2009

П.В. КРИВУЛЯ, к.э.н., доцент,
Восточнoукраинский национальный университет им. В. Даля

КОНЦЕПЦИЯ ДИВЕРГЕНТНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК ПРОТИВОВЕС УСИЛИВАЮЩИМ КРИЗИС ФАКТОРАМ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО ИЗОМОРФИЗМА

Чтобы ввести в содержание рассматриваемой далее проблемы и предполагаемого пути её разрешения, предложим ответить на один вопрос: «Что более указывает на профессионализм менеджера: то, что при возникающей проблеме он видит один способ её разрешения, или то, что он видит более одного способа разрешения». Каждый из тезисов получает свои доводы. Если менеджер видит одно решение, то это должно означать, что он действует уверенно, ему нет причин колебаться – он знает своё дело. Такой менеджер считает, что дивергентное мышление необходимо для творческих профессий, а профессионалам деловых отношений должно быть свойственно конвергентное мышление. Если менеджер видит несколько возможных решений, то это должно означать, что он видит разные возможные варианты развития проблемной ситуации, способен сформировать множество

альтернатив действия и тем самым обеспечить корректный выбор решения. Такой менеджер считает, что алгоритмизм или рассудительность конвергентного мышления недостаточен для того, чтобы быть адекватным во всех проблемных ситуациях, – для разрешения наиболее сложных из них требуется дивергентное мышление. Оба мнения связывают эти формы мышления с закономерной успешностью, или наоборот, с неизбежным кризисом: в одном случае доводы сводятся к вменению непоследовательности и дезориентации (а ля «сами не знаете, что хотите»), а в другом случае – к вменению неадаптивности и прямолинейности (а ля «прямо как унтер Пришибеев»). Каждое из этих мнений нельзя опровергнуть абсолютно, безусловно, а требуется поместить его в контекст конкретной проблемной ситуации,

© П.В. Кривуля, 2009