**Азиатский стиль менеджмента**

Индивидуализм и коллективизм. К наиболее типичным Восточным — деловые культуры стран Азии и Востока (конфуцианские Япония, Китай, Корея, Тайвань, Сингапур, Гонконга и страны ислама).

Уклончивость, иерархия, коллективизм, ритуальность, декоративность, чинопочитание, зависимость, клановость, кумовство, хитрость, фатализм, взяточничество — обычно воспринимаются россиянами как специфические характеристики Восточной культуры.

На Востоке, в частности, в Японии индивидуализм нередко рассматривается как угроза обществу. Япония представляется нацией, где личность — не самостоятельная единица, а функция группы и корпоративной принадлежности.

Коллективизм и групповая ориентация — как в бытовой, так и в деловой сфере — изначально присущи Восточной деловой культуре. В Восточной культуре ячейкой общества является не индивидуум, как на Западе, а группа. Человек здесь идентифицирует себя с группой прежде всего и меньше всего как индивидуум, личность. Выдвижение индивидуальных интересов в японской деловой среде невежливо и граничит с неприличием. Так, высокое качество японской техники известно во всем мире, при этом имена японцев (ученых, изобретателей, лидеров бизнеса), обеспечивших Японии технологическое лидерство, практически не известны мировой общественности. Коллективизм в Восточной культуре возведен в абсолют — до открытого родственного протекционизма, клановости и кумовства.

В Китае и некоторых других азиатских странах другие приоритеты. Права и интересы группы (страны, семьи, рабочей ячейки или компании) важнее прав отдельной личности. Член Восточной культуры связан множеством обязательств в отношении ряда групп, что лишает его социальной мобильности. Примером трагического столкновения западной ценности независимости и восточной зависимости является ситуация в Непале в июне 2001 г., когда наследный принц непальского короля расстрелял многочисленное королевское семейство за то, что оно не согласилось с его брачным выбором, а затем смертельно ранил и себя. Принц Непала (также как и его отец) обучался в престижном Итонском колледже в Англии, где получил непосредственное знакомство с западными ценностями свободы и права выбора.

Иерархичность и эгалитаризм. Для восточных обществ характерна, в отличие от западных, жесткая иерархия и большая дистанция власти. Это означает, что различия полномочий разных уровней иерархии велики. Японское общество с его тысячелетней имперской историей организовано строго по вертикали. Возраст и стаж работы традиционно вознаграждался здесь чаще, чем квалификация. Молодого сотрудника не принято продвигать по служебной лестнице прежде, чем более старшего, пусть и менее квалифицированного.

Японец идентифицирует себя с группой в иерархической манере. Занятый в японской компании — своего рода клане — обязан хранить верность ценностям и вертикальной системе отношений в клане. Эта система выражается в подчиненности нижестоящих и благожелательности вышестоящих. Власть в клане держится не на распоряжении ресурсами, не на обаянии и харизме и не на других западных понятиях, вроде взаимного обмена, а на природе японского порядка вещей. Американцев буквально шокирует брань и грубость, которую японские менеджеры позволяют себе в отношении подчиненных. Для японцев это непреложный порядок вещей, проявление власти вышестоящего над подчиненным. Показательна картина — старший руководитель-японец выходит из помещения, где проводится собрание. Остающиеся в помещении японцы встают и кланяются, провожая его. Их поведение выглядит подобострастным для россиян и тем более для американцев.

Лояльность японца в отношении своей группы и фирмы превозносится в Японии и стоит выше лояльности таким абстракциям, как «общественность» и «общество». Поэтому взяточничество или нелегальное фиксирование цен не наказываются здесь сурово. Лояльность группе проявляется и в японской практике передачи мест в органах законодательной власти по наследству. Против этой практики, которая ведет к росту числа политических дилетантов, выступает все больше японцев.

Прямолинейность и учтивость. «На Востоке думают одно, говорят второе, а делают третье».

В Восточной культуре компромисс носит скорее негативный оттенок. Пойти на компромисс здесь — значит проявить слабость характера, неспособность удерживать рубежи своей позиции. Идя на компромисс, представитель Восточной культуры «теряет лицо».

Японцы ценят искренность в бизнесе, хотя это понятие не значит того, что значит для американцев. Для них искренний человек поступает так, чтобы не обидеть другого. Быть искренним — значит создавать для других упорядоченный, гармоничный мир.

Японцы считают, что собрание созывается для объявления решения и для того, чтобы показать, что все с этим решением согласны.

Японцы и китайцы на переговоры приходят группой с уже готовым решением. Члены японской группы согласовывают свою позицию между собой до начала переговоров и не меняют её в течение самого процесса переговоров. Решение не может ими быть изменено, потому что они уже приняли его. Для изменения позиции японцам надо вновь собраться в собственном кругу и согласовать друг с другом новый вариант, который только после этого вновь выносится на переговоры с противоположной стороной.

Прямолинейность американцев проявляется в готовности начать переговоры сразу с дела — с цифр, документов и конкретных предложений, даже если партнеры видят друг друга впервые. Потеря времени для них — потеря денег. Такая, с точки зрения восточных партнеров, «неосмотрительность» и неосторожность обусловлена высоким уровнем развития правовых отношений в странах Запада, обеспечивающих участникам реальную защиту от обмана партнера. Нарушение контракта одной из сторон легко и привычно может разрешаться американским судом и нарушитель реально карается законом. В странах Востока не создано такой всесторонней и надежной юридической защиты сторон, поэтому гарантией надежности партнера являются родственные связи и достаточно хорошее личное знакомство с потенциальным партнером, т.е. наличие дополнительных интересов.

Прямолинейность в Западной и, особенно, в американской культуре, кажется японцам вызывающе невежливой и почти наглостью. Если американцы не смущаясь отказываются от неинтересного предложения, то в Японии нет слова «нет». Японцы считают его невежливым и всячески уклоняются от прямого отказа, хотя именно он и подразумевается на деле по мнению партнеров. Даже россиянам кажется такое поведение неискренним. А для японцев искренность человека — это стремление человека сохранить «гармонию» отношений, т.е. не нарушать согласие, комфорт, благосклонность и спокойствие окружающих. Вообще речь представителей Восточной культуры не следует воспринимать буквально. Японская речь, переведенная на русский, звучит витиевато, неконкретно и многословно. Восточная культура относится к «высококонтекстуальным». Это значит, что реальная суть сказанного в значительной степени определяется контекстом (ситуацией, местом, временем, предысторией) происходящего, а не самими словами.

На Востоке время менее явное понятие, оно не линейно, а концентрично. Если прошел период времени, а запланированное не выполнено, это не значит потери времени, которое вернется вновь на следующем цикле — дня, недели или года. На Востоке события привязаны не столько ко времени, сколько к обстоятельствам и людям.

«deadline» — крайний, или последний срок. После него никаких поблажек никому не делается и все это знают. В Восточной культуре событие или персона важнее времени. Понятия дедлайна нет в Восточной культуре, поскольку графики — понятие относительное и зависимое от отноше На Востоке принято строить и ориентироваться на длительные деловые отношения; краткосрочные интересы партнера вызывают непонимание, растерянность и настороженность. В Восточной культуре характерно длительное, затянутое обсуждение решений на основе горизонтальных согласований, и, наконец, нечеткое их выполнение.

Японское принятие корпоративных решений основано на экстенсивном неформальном консультировании для того, чтобы собрать и распространить информацию и обеспечить приверженность решению всех вовлеченных сторон. Существует даже специальный термин для этой практики — nemawashi, который буквально означает «связать корни дерева при подготовке к пересадке».

**Характерные черты** азиатского стиля менеджмента:

1. межфирменные отношения строятся на доверии взаимопонимании, родственных и дружеских отношениях руководителей компаний;
2. достаточно высокий уровень образования всех категорий персонала, постоянное обучение, повышение квалификации, чувство соучастия в отношениях подчиненных с руководителями;
3. доверие партнеров друг к другу;
4. уверенность в успехе долгосрочных планов компании;
5. понимание совместного вклада в развитие компании.

В Японии И Южной Корее фирмы не просто обеспечивают занятость и доход людям, но всегда дают им возможность для саморазвития, самовыражения. Известны случаи на японских фирмах, когда одаренному специалисту создавали специальный департамент для развития его предложений и воплощения их в жизнь а фирма могла поменять или расширить свой профиль.

Именно «культура предприятия» - является важнейшей причиной быстрого экономического развития КНР, Японии и «четырех маленьких драконов» (Сингапур, Тайвань, Сянган, Южная Корея).

В современных странах Восточной Азии традиционная культура не является препятствием для модернизации, а напротив, оказывает огромное положительное влияние. Как правило, между традиционной культурой и процессами модернизации существуют противоречия, но после экономических преобразований в странах Восточной Азии многие из них были сняты и традиционная культура стала способствовать развитию.

Говоря о базовых чертах китайского стереотипа, следует, прежде всего, иметь в виду то фундаментальное влияние, которое оказало на него конфуцианство. Известно, что в центре системы Конфуция лежит образ «благородного мужа», которого Учитель наделил пятью главными свойствами: человечностью, чувством долга, деликатностью, умом (знаниями) и верностью. К ним примыкает сыновняя почтительность, понимаемая в самом широком смысле как почитание и повиновение старшим вообще. По-видимому, именно в контексте конфуцианства и следует рассматривать китайский стереотип.

Его основополагающая черта — своеобразная смесь повиновения, терпения и упорства. Именно эти три черты формируют облик смиренного и покорного китайца, свято чтящего старших и начальников, терпеливо и упорно работающего, безропотно сносящего тяготы жизни.

Терпением и упорством китайский партнер будет добиваться максимально выгодных условий сделки, предельно настойчиво работать над тем, чтобы выжать из нее все, что только возможно, смирением и застенчивой улыбкой отвечая на справедливые претензии партнера (и упрямо делая все по-своему).

Китайцы обманывают друг друга и партнеров достаточно часто и при этом (опять же по свидетельствам очевидцев) не испытывают особых угрызений совести. Почему так?

Рискнем обратить внимание читателя на то, что, вообще говоря, в конфуцианском образе «благородного мужа» этой черты просто-напросто нет: честность вовсе не является обязательной чертой образа.

Скрупулезное отслеживание всех взаимных обязательств в соответствующих документах, четкое фиксирование и взаимный контроль их выполнения — все это непременные условия работы с китайским партнером.

С китайским партнером мало просто договориться об изменениях, — нужно очень терпеливо пройтись по ним несколько раз, закрепить их на бумаге и, что самое главное, терпеливо и настойчиво (по-китайски!) контролировать выполнение каждого пункта договоренностей.

Как и все восточные люди, китайцы очень привержены ритуалам, чинопочитанию, сохранению всех внешних атрибутов достоинства и крайне болезненно переносят «потерю лица».

Китайцы чувствительны к шутке и юмору, готовы откликнуться на соответствующие инициативы другой стороны, а это — немаловажный момент в трудном и утомительном (особенно — в начале бизнеса) общении с этим сложным партнером. Зачастую своевременная шутка или веселое замечание помогают пройти трудное место в деловом общении;

Сыновняя и братская почтительность имеет в китайской бизнес-практике довольно интересное преломление: в отличие от других (прежде всего — западных) деловых людей китайцы крайне склонны смешивать семейные и деловые отношения и уверены, что бизнес только выигрывает от распространения в нем родственных связей. Влиятельные родовые кланы в китайском бизнесе во всем мире — лучшее тому подтверждение.

|  |
| --- |
| **Восток** |
| Подданическая политическая культура |
| Общность (семейная, клановая) |
| Устойчивые традиции авторитаризма |
| Тип фанатичного участия и скрытого противодействия |
| Первостепенная роль национально-этнического фактора |
| Устойчивость традиционной культуры |
| Возрастание роли политических партий |
| Разрыв между элитами и массами |

Отличен от европейского азиатский стиль управления, для которого характерны:

• акценты на "мягкие" сетевые структуры, когда межфирменные отношения строятся не на формальной основе с оформлением соответствующих соглашений, а на доверии, взаимопонимании, родственных и дружеских отношениях руководителей компаний;

• высокий уровень образования менеджеров, непрерывное повышение их квалификации, чувство соучастия в отношениях подчиненных с руководителями;

• вера в успех стратегических планов компании и доверие партнеров друг к другу;

• понимание важности совместного вклада в общее дело развития фирмы.

Например, в Японии и Южной Корее компании не просто обеспечивают людям занятость и доход, но и дают им возможность для самовыражения, помогают занять определенное место в обществе, т.е. меняют мотивацию труда. Известны случаи на японских фирмах, когда талантливому специалисту организовывали специальный департамент для развития его идей и воплощения их в жизнь, а фирма соответственно меняла или расширяла профиль своей деятельности.

В основе эффективности управления в этих странах лежит создание дружелюбных и сплоченных коллективов с использованием сочетания формальных факторов организации труда и производственных отношений с неформальными, рациональных методов менеджмента с иррациональными межфирменными связями, основанными только на доверии и взаимной симпатии руководителей, в отличие от индивидуалистической культуры североамериканского типа.

Примером резкого отличия японского стиля менеджмента от американского может служить манера ведения переговоров японскими бизнесменами, которые обсуждают деловые вопросы медленно, постепенно приближаясь к сути дела. Они стараются сначала достигнуть взаимопонимания и доверия между партнерами, а потом переходить к обсуждению основных проблем. При этом к переговорам между достойными партнерами юристы не привлекаются.

Западные специалисты по организации труда и производственным отношениям десятилетиями изучают азиатский, в частности японский, стиль менеджмента. Интерес к нему не ослабевает и сейчас. В частности, согласно опубликованному в августе 1999 г. исследовательским центром "Экономист интеллидженс юнит" обзору, японские производители автомобилей "Ниссан", "Тоета" и "Хонда" вошли в первую десятку по количеству выпускаемых автомобилей на одного рабочего в год. Например, завод компании "Ниссан" в Великобритании производит 105 автомобилей на одного рабочего в год при средней производительности в Европе 52 автомобиля. На основе исследований японского стиля менеджмента можно сделать вывод, что в практику японского менеджмента входят следующие типичные мероприятия:

• утренняя зарядка для всех сотрудников фирмы;

• форменная одежда в рабочие часы;

• ежедневные совещания руководителей с принятием решений методом консенсуса;

• воспитание преданности компании как условие работы в ней;

• обязательное награждение премиями за успехи в труде с само собой разумеющейся готовностью рабочих и служащих компании работать сверхурочно;

• функционирование "кружков качества" и групп "ноль дефектов", в которые входят рабочие, менеджеры, руководители компании (цель этих кружков и групп - решение узкой специальной проблемы, ставшей препятствием для нормальной деятельности фирмы);

• одна столовая для руководителей и рабочих и периодические неформальные ужины "по-семейному" всех сотрудников компании, подчеркивающие дружелюбный климат в коллективе фирмы и демократизм ее руководства;

• отсутствие кабинетов у руководителей департаментов, которые предпочитают размещать свое рабочее место в общем помещении с подчиненными, чтобы показывать им пример трудолюбия;

• определяющим моментом в оплате труда и продвижении по службе является стаж работы на фирме;

• пожизненное принятие на работу;

• деликатное обращение руководителей с подчиненными, включая не прямые указания, а косвенные намеки на необходимость выполнения тех или иных мероприятий;

• практика поставок точно в срок, дающая возможность избавиться от громоздких складских помещений и дисциплинирующая персонал фирмы;

• сведение перерывов в производственном процессе к минимуму;

• предоставление пенсионного пособия всем членам семьи рабочего или служащего после выхода его на пенсию.

К особенностям организации производства и сбыта продукции в Японии следует отнести большую роль торговых домов "сого шоша" (Sogo Shosha) и субпоставщиков. После Второй мировой войны система "сого шоша" помогла ускоренному восстановлению промышленности в Японии и ее модернизации до уровня одной из передовых в мире. В середине едине 90-х годов на "сого шоша" приходилось свыше 40% японского экспорта и около 70% - импорта. Правда, наблюдается тенденция к расширению деятельности на мировом рынке помимо "сого шоша" становящихся все более могущественными японских ТНК, которые обзаводятся своими подразделениями внешнеэкономических связей, международного маркетинга и собственной сбытовой сетью. К преимуществам "сого шоша" можно отнести: изучение конъюнктуры мировых рынков, широкие контакты с поставщиками и потребителями по всему миру, налаженную систему сбыта за границей, опыт в организации потоков товаров, услуг и капитала как на внутреннем, так и на мировом рынке; знание системы цен, качества продукции, клиентов и налаженная схема поставок, определяющие широкие деловые связи на внутреннем рынке, помогающие найти местных потребителей и субпоставщиков и организовать товарооборот, в том числе и на условиях бартера в случае тяжелого финансового положения участников сделки; создание условий выхода на внутренний и внешний рынки для мелких и средних фирм.

Систему деятельности субпоставщиков в промышленности Японии можно схематически изобразить в виде пирамиды (рис. 10.2). Например, в японском автомобилестроении верхняя часть пирамиды представляет собой большую четверку - основных изготовителей автомобилей в Стране восходящего солнца - компании "Тоета", "Ниссан", "Мицубиси моторс", "Хонда"; средний уровень пирамиды - их непосредственные 500 субпоставщиков; нижний уровень - поставщики непосредственных субпоставщиков - 20 тыс. в основном средних и мелких фирм.

Преимущества японского стиля менеджмента проявляются и в других странах. Например, в начале 90-х годов германская компания "Порше", выпускающая автомобили "для людей с хорошим вкусом, молодой душой и приличным достатком", оказалась на грани банкротства и полной потери независимости из-за резкого спада продаж и потери контроля руководства фирмы за ростом издержек производства. Задыхающуюся в долговых тисках компанию готовы были приобрести германские автогиганты "Мерседес-Бенц", "БМВ" и "Фольксваген".

Спасло независимость "Порше" решение администрации "лучше излечиться с помощью чужого опыта, чем погибнуть от недостатка своего" и пригласить специалистов японской консультационной фирмы "Син гидзюцу" (в переводе - новая технология). Японские специалисты осуществили перестройку на "Порше" за три года. В результате сборочный конвейер стал короче, исчезло несколько участков и подсобных помещений, территория завода уменьшилась по площади на 30%, а темп сборки автомобилей возрос почти на 40% и сократился производственный брак.

Одним из решающих моментов оказалась смена немецкой дисциплины и педантизма на творческую обстановку, созданную японским менеджментом. Работа осуществляется на прежнем оборудовании с теми же рабочими и инженерами, которые под влиянием японского менеджмента познали привлекательность рационализации и подают в месяц по две с половиной тысячи предложений-инициатив, направленных на совершенствование модернизированного японцами трудового процесса.

Введение японских новаций фактически привело к появлению новой компании "Порше" с точки зрения менеджмента и организации всего производственного цикла. "Порше" выбралась из финансовых трудностей, имеет серьезные прибыли и выпускает на рынок новую модель - двухместный шестицилиндровый "Бокстер" с маркетинговым ориентиром цены 50 тыс. долл. Кроме того, впервые за всю историю компания намерена выйти за рамки производства автомобилей спортивного класса и наладить выпуск вездеходов и микроавтобусов.

Специфику азиатского стиля менеджмента можно проиллюстрировать и такими моментами: в Китае, например, большое значение придают весовой категории партнера - к худым относятся с подозрением, считая их потенциальными жуликами. На Тайване судьба сделки решается не в роскошном офисе президента фирмы, а в скромном домике под черепичной крышей, где живет седой старик - отец клана. В Гонконге очень важно с самого начала выбрать фирму-проводника, которая поможет не потеряться в лабиринте отношений местного делового мира.

В Соединенных Штатах, да и многих других странах, “ноль”, образованный большим и указательным пальцем, говорит: “Все нормально”, “Отлично” или просто “О’кей”. В Японии его традиционное значение – “деньги”.

Например, при бизнес-переговорах американцы и японцы посматривают друг на друга с некоторым подозрением. Американцы считают, что азиаты “фамильярны” и чрезмерно “давят”, азиаты же считают, что американцы “холодны и слишком официальны”. В разговоре каждый из них пытается приспособиться к привычному и удобному для него пространству общения. Японец постоянно делает шаг вперед, чтобы сузить пространство. При этом он вторгается в интимную зону американца, заставляя его отступать на шаг назад, чтобы расширить свое зональное пространство. Видеозапись этого эпизода, воспроизведенная с ускорением, скорее всего создаст впечатление, что оба танцуют по конференц-залу, и японец ведет своего партнера.

На Востоке основная религиозная установка нацелена на созерцательное слияние человека с миром, его саморастворение в религиозно-философских учениях и подчинение своего “Я” общественной, групповой дисциплине. Человек должен точно знать свое место в обществе и действовать в соответствии с занимаемым положением. Так например в буддизме, существует принцип “недеяния” (“у-вэй”), что означает не праздное бездействие, а стремление не нарушать естественный порядок вещей (“дао”). Отказ от внешней, предметной деятельности освобождает человека от субъективных пристрастий, позволяя достичь абсолютной гармонии. Вся его активность обращается вовнутрь, становится чисто духовной. Такая созерцательная философия Востока, подчеркивающая ничтожность и неподлинность всего происходящего, усматривает смысл жизни и утешения во внутренней сосредоточенности.

Ввиду того, что в Японии сложилась самобытная культура, достигшая высокой степени развития, японское общество не назовешь “слаборазвитым” или “недостаточно динамичным”. Сравним европейский канон человека с японской моделью человека. Новоевропейская модель человека утверждает его самоценность, единство и цельность; раздробленность, множественность “Я” воспринимается здесь как нечто болезненное, ненормальное. Традиционная японская культура, подчеркивающая зависимость индивида и его принадлежность к определенной социальной группе, воспринимает личность скорее как множественность, совокупность нескольких различных “кругов обязанностей”: долга по отношению к императору; обязанности по отношению к родителям; по отношению к людям, которые что-то для тебя сделали; обязанности по отношению к самому себе.

Нет для японца более жестокой кары, чем оказаться выброшенным из общины в чужой мир, простирающийся за ее границами, в страшный мир, куда вышвыриваются хлам, грязь и недуги. К высшей мере наказания – изгнанию из общины-приговаривали раньше и приговаривают теперь только за самое тяжкое в глазах общинников преступление. Это не хулиганство, не воровство и даже не поджог, а поступок, который лидеры общины могут выдать за измену ей, за попрание ее интересов.

В концерне “Мацусита Дэнки” рабочего уволили за распространение в цехе газеты коммунистов “Акахата”. Рабочий обратился в суд. Если бы дело об антиконституционном произволе руководства концерна не привлекло внимание широкой демократической общественности, суд скорее всего, удовлетворился бы доводом ответчика, что рабочий действовал во вред общине, противопоставил себя ей, и отверг бы иск. Но в защиту рабочего выступили компартия, профсоюзы. По решению суда концерн восстановил рабочего на работе, но подверг его типично общинному наказанию. Оно оказалось страшней, чем любое иное.

У входа на завод, подле проходной, построили домик – однокомнатную будку. Строптивому рабочему было сказано, что отныне его производственное задание-находиться весь рабочий день в будке и ... ничего не делать. В комнате имелся только стул, на котором обязали сидеть рабочего. Зарплату он получал исправно, наравне с членами его бригады. (В аналогичной ситуации нарушившего порядок служащего пароходной фирмы “Кансай Кисэн” заставили клеить из старой бумаги конверты и отгородили место его работы ширмами.) Через месяц рабочего “Мацусита Дэнки” отправили в больницу с нервным расстройством.

Японские специалисты по менеджменту считают, что концерн подверг рабочего двойной пытке. Прежде всего он обрек рабочего на мучение бездельем. Но самым тяжким стало для него насильственное отчуждение от группы, частью которой он себя считал. В европейских языках в слове “Я” заключен смысл: “индивидуум”, “личность”. В японском языке слово “дзибун” – эквивалент европейского “Я” – означает “моя доля”, “моя часть”. Японец рассматривает себя частью какой-либо общности. Концерн лишил рабочего возможности считать себя таковой частью, по существу отнял у него “Я”, причем сделал это всенародно, вызвав у рабочего психический шок6.

В то же время, в ряде стран, например, восточных, считают, что повышенное внимание ко времени может привести к ограниченному, зауженному пониманию рассматриваемого вопроса, к снижению творческих возможностей. В деловых контактах несоответствия при различном восприятии времени часто вызывают шок. Так, строительство субсидируемой государством дамбы в индейской резервации превратилось в хаос, так как существовали большие различия между представлениями индейцев о времени и концепцией времени белых людей. “Белое” время – объективированное, индейское – живая история. Для белых время – это существительное, для индейцев – глагол. Интервалы “белого” времени короче, чем интервалы индейского. Представление о времени являются механизмом организации социального действия, поэтому игнорирование этого факта и привело к срыву строительства дамбы. В связи с этим можно сделать вывод, что исследования международных отношений, межкультурных контактов и межнациональные сравнения, не принимающие в расчет фундаментальные различия в восприятии времени, всегда будут приводить к неверным выгодам.