ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ им. С. ОРДЖОНИКИДЗЕ

Кафедра менеджмента в машиностроительной промышленности

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

 **по основам менеджмента**

Феномен Российского менеджмента в лице Владимира Довганя и его компании «Дока»

**Выполнил: студент второго курса специальности маркетинг Труханов И. А.**

**МОСКВА 1998 г.**

#### СОДЕРЖАНИЕ

1. Создание и развитие компании «Дока» 22
2. Кадровый менеджмент в компании «Дока» 22
3. Девять принципов эффективного управления Владимира Довганя 22
4. Формула успеха 22

# **Создание и развитие компании «Дока»**

Отцы-основатели компании «Сони» потратили на разработку названия своей фирмы целых три месяца. И, полагаю, ни минуты из этого времени не ушло впустую. Фирме Владимира Довганя на обдумывание названия тоже потребовался приличный срок - почти три недели. Всем сотрудникам вечером давалось задание: придумать к утру хотя бы десять новых вариантов. Через день еще десять. И так до победного конца. Совещания эти происходили на кухне Довганя площадью в шесть квадратных метров. Отсутствие офиса на тот момент никого особенно не смущало. На этой-то кухне в голове у Довганя и всплыло однажды малопонятное слово «дока»... Начали разбираться. Русское слово, старинное, по Далю означает «мастер», «мастак», «искусник». Сошлись на том, что это именно то, что нужно, и зарегистрировали в исполкоме малое предприятие «Дока». В компании «Дока» на тот момент (1990 г.) было пять человек - будущее ядро большого и сплоченного коллектива.

Стать известными в своем родном городе (Тольятти) фирме удалось буквально во мгновение ока. Прежде всего, они вывесили первую в городе наружную рекламу. Это обошлось в 200 рублей. Еще раскрасили в целях рекламы три троллейбуса. И, неожиданно, эта самодельная рекламная кампания дала совершенно парадоксальный результат. Пять-шесть молодых парней, без денег и опыта, заявили о себе всему городу. Они были у всех на слуху, от них ожидали чего-то необычайного, смелого, революционного.

Поскольку команда состояла в основном из механиков, многие из которых к тому же являлись дипломированными инженерами, на одном из совещаний было принято эпохальное решение: делать и продавать оборудование по производству картофельных чипсов.

Первый офис фирма открыла в разорившейся парикмахерской: сделали ремонт, купили мебель. В пахнувшем свежей побелкой крошечном офисе сложилась удивительно теплая, доброжелательная атмосфера. Не было никакой субординации, просто небольшой задорный коллектив, где все были равно увлечены делом. На работе царила какая-то очень семейная атмосфера. Люди работали не за страх, но за совесть, 24 часа в сутки и семь дней в неделю, делая одно большое общее дело.

Владимир Довгань нашел где-то за городом недостроенные коровники. Тут же была проведена первая покупка недвижимости - выкуп этих недостроенных бетонных коробок за 150 тысяч рублей. Было решено смонтировать в них завод по выпуску оборудования по производству хрустящего картофеля.

…Через какое-то время Довгань случайно познакомился с корреспондентом еженедельника «АиФ». Он написал о «Доке» небольшую заметку, опубликовал. И здесь свершилось чудо: после одной-единственной заметочки на фирму пришло порядка 15 тысяч писем. Кто-то немедленно хотел купить оборудование, кто-то интересовался перспективами сотрудничества. Выяснилось, что спрос на оборудование для малого бизнеса настолько велик, что компании действительно есть куда приложить свои силы.

Был сделан вывод, что оборудование можно было продавать уже сейчас, но, поскольку не было реальной возможности немедленно запустить собственное производство, решили размещать заказы на оборудование на крупных заводах, которые на тот момент еще успешно функционировали. Производство линии по выпуску хрустящего картофеля началось.

…Через некоторое время фирма сменила офис. Метраж нового помещения составлял уже не 20, а 100 квадратных метров. Все наличные деньги были вложены в 100 первых комплектов оборудования по производству хрустящего картофеля, в металл, в стройку, только покупателей на эту линию не было… Все находились в недоумении. По расчетам рентабельность бизнеса должна была составить около 750% годовых, но сотрудники тогда еще ничего не знали ни о законах сбыта продукции, ни о роли рекламы; какая жизненно необходима, какая совершенно бесполезна. Волна заказчиков резко схлынула. Надвигался первый в истории фирмы морально-финансовый кризис.

В ситуации, когда склады были забиты оборудованием, в которое были вложены последние деньги, а покупателями даже и не пахло, Довгань решил взять в банке кредит и без остатка потратить его на колоссальную рекламную кампанию. Экономить на этой акции он с самого начала не собирался. Планировал купить в каждом солидном центральном издании сразу по полосе рекламной площади. Фирма взяла в кредит 70 миллионов рублей (в 1990 году это были огромные деньги) и, уже спустя несколько дней, сотрудники любовались пахнущими свежей типографской краской аккуратными рекламными объявлениями.

В ответ на этот рекламный ход последовала пара пустых телефонных звонков и… все. Ничего не происходило. Телефон молчал. Прошло два дня, три, четыре, прошла неделя, началась вторая, казалось корабль стремительно шел ко дну. И вдруг, в конце второй недели плотину молчания прорвало. Телефон в офисе раскалился добела, сотрудники принимали порядка 100 звонков в день. Вскоре начали приезжать и первые покупатели. Дилерской сети у фирмы тогда не было, покупатели приезжали прямо в Тольятти. Оборудование стало вывозиться из города наравне с новенькими «Жигулями».

Когда пошли первые продажи и стало казаться, что наконец-то для «Доки» наступил золотой век, подход к притоку средств и их последующему распределению стал более чем неразумным. Сумасшедшие темпы развития не позволяли четко оценить ситуацию в экономике. Чувствуя, что делается слишком много ошибок, фирма впервые начала задумываться об управлении. Литературы, из которой можно было бы почерпнуть какой-либо опыт, у них не было. Они на ходу учились искусству стимулирования людей, искали грань в отношениях владелец - подчиненный, постигали, как в действительности происходит распределение труда. Сотрудники допускали массу ошибок из-за отсутствия самых элементарных знаний.

Тогда, в 1990, Владимир Довгань со своим соучредителем Валерием Матвейчуком были так наивны, что даже первое увольнение представлялось им не текущей проблемой, но шекспировского размаха трагедией. Кому-то эти переживания могут сейчас показаться смешными, но нельзя забывать, что «Дока» образца 90-го года, организация настолько молодая, что ее вообще нельзя сопоставлять с какой-нибудь почтенной американской или немецкой станкостроительной фирмой, где сотрудники выросли и были воспитаны в сложившейся системе рыночных отношений. Когда есть культура рынка, есть примеры перед глазами, работать безусловно легче.

Ошибка их заключалось в том, что они держали взрослых людей за детей или стариков, которые без них жить не смогут и сразу умрут. Они настолько считали себя ответственными за судьбу этих людей, что судьба всего дела и целого коллектива была им как-то «по барабану». Польза дела отходила на второй план, на первом были люди, которые на них работали, и ложные угрызения совести: «Как же мы их подставим? Мы вместе работали, мы сорвали их с насиженных мест, они поверили нам, а мы теперь приходим к выводу, что в этих людях ошиблись!»

Довгань всегда мечтал о том, чтобы люди работали головой, а не тянули привычную лямку. Чтобы был подъем, чтобы сотрудники творчески подходили к делу. Но между дисциплиной и творческим отношением к работе всегда возникали какие-то проблемы. И, когда коллектив из пяти человек разросся до тридцати, начали складываться совершенно другие отношения. Впервые появилась какая-то иерархия. Уже не получалось так, чтобы один Довгань руководил всеми. Появился производственный отдел, конструкторский, бухгалтерия, отдел снабжения, завхоз, которого сейчас принято именовать офис-менеджером. Казалось бы, какая разница - пять человек работает или двадцать пять, но на этом этапе как раз и складываются совершенно иные служебные отношения. Проявились и первые признаки непонимания между Владимиром Довганем и Валерием Матвейчуком. Довгань прекрасно знал, что Матвейчук высоко порядочный, надежный человек, но они с ним начали состязаться в том, чье решение пройдет, кто перетянет мнение коллектива в свою сторону. А двоевластие внутри фирмы, в конце концов, всегда ведет к ее разрушению. Решающее слово должно принадлежать лишь кому-то одному, особенно в важных ситуациях.

Все вышеперечисленные проблемы со временем удалось разрешить. Не без труда, не без боли. Рост вообще никогда не бывает безболезненным. Даже мышцы, развиваясь, болят, но тем не менее крепнут и крепнут.

Довгань не случайно настоял, чтобы первая квартира, которую они приобрели на деньги фирмы, досталась не ему, не Матвейчуку, а их главному инженеру Александру Гепергенову. Впоследствии Довгань неоднократно покупал квартиры и машины перспективным сотрудникам. Не за выслугу лет, а просто потому, что всегда испытывал желание создать что-то серьезное, долговечное, основываясь именно на человеческих отношениях. Однако потом он убедился, что если дело построено исключительно на доверии, на том, что компания дает отдельным людям, существенной отдачи фирме, как правило, взамен не поступает. Да, доверие необходимо, но необходим и контроль. Подчиненным нужно не только давать, но и требовать с них. Только тогда обе стороны - и сотрудник, и фирма - будут в выигрыше.

Но, самое главное, человеку ничего нельзя предоставлять незаслуженно, если он не калека, не болен или немощен. Тот, кому все в жизни преподносится на блюдечке с голубой каемочкой, деградирует как личность. И, наоборот, люди постоянно растут, добиваясь благ своим собственным трудом.

Стремление фирмы производить, а не перепродавать готовую продукцию, подсказывало соответствующие пути расширения бизнеса. Первая идея родилась из знания того, что в Казахстане не было практически ни единого спиртзавода. Водка в то время производилась только государственная, спиртзаводы тоже принадлежали государству. Но дело неуклонно шло к образованию СНГ и массовому проникновению частного предпринимательства на алкогольный рынок. Вот «Дока» и решила однажды, а почему бы ни выпускать небольшие спиртзаводы для Казахстана. Ничего не зная о законодательствах Казахстана и России, о технологии производства пищевого спирта, вызвали Дмитрия Коровина, ученика Довганя еще со времен занятий спортом. Коровин и раньше подрабатывал в фирме, но тут ему, не профессионалу, с ходу была поставлена задача, подготовить «Доку» к будущему производству спирт-заводов. На все про все дали Коровину всего неделю! Выяснить, как действует спиртзавод, что собственно производит, из какого сырья, и вперед, развивать новое направление.

Первым делом Довгань с Матвейчуком начали искать завод-производитель. После Горбачевской антиалкогольной кампании многие предприятия попросту стояли. И вот нашли в одном селе практически построенный завод, который, еще до перестройки, должны были запускать восточные немцы. Облазили этот спиртзавод и начали искать другой, действующий. Нашли в Тамбове. Помчались туда. Главный инженер все показал, рассказал. Оказалось, что спиртзавод представляет собой колоссальное и чрезвычайно дорогостоящее сооружение. Ректификационные колонны делаются из меди. Собираются вручную. Однако это никого не остановило. Довгань тут же нашел немецкую фирму, которая делала ректификационные колонны (самим такую технологию было не потянуть). Договорились, что «Дока» делает весь завод, а его «сердце», ректификационные колонны поставляют немцы. Планировали выпустить сразу много таких предприятий. Тем более что оборонка все больше втягивалась в конверсию и почитала за счастье производить что-то для мирных нужд.

Проект был уже на мази, были подобраны партнеры, подготовлена документация и была готовность приступить к производству. Но тут Казахстан ввел свою валюту. И вот это подкосило «Доку», и резко. Если бы не пресловутая война суверенитетов, этот проект был бы непременно раскручен. Довгань понял, что это проект для больших, могущественных фирм, их молодая компания попросту может его и не потянуть. После четырех месяцев упорной работы проект пришлось оставить до лучших времен.

В СССР оборудование для пищевой промышленности: сыродельни, пекарни, пивзаводы производились в основном на Украине. Начался напряженный поиск перспективных направлений. Довгань с Матвейчуком исколесили всю Украину, объехав массу сыродельных заводиков и поставлявших им сырье молочных ферм, маслоделен, тестомесок. Они посещали завод за заводом, смотрели на производство, прикидывали его рентабельность, изучали чертежи, скупали техническую документацию. Потом возвращались в Тольятти, где постоянно требовалось решать проблемы со снабжением основного производства. Ритм работы был настолько высок, что были отменены выходные дни.

Параллельно с практическим изучением традиционных пищевых производств, фирма начала посылать своих ребят на крупные выставки. Они поняли, что люди с Запада приезжают продавать новейшее оборудование. И фирма, оставив самодеятельность и изобретательство, начала присматриваться к тому, что могут предложить передовые западные технологии для нарождающегося в стране нового общепита.

Российский общепит в начале 90-х не удовлетворял потребителя ни по качеству, ни по культуре обслуживания. Более того, питание в столовке порой было небезопасно для здоровья. Довгань понимал, что вскоре появится новая система общепита - быстрая, недорогая, где не будет места жирным тарелкам, алюминиевым ложкам, засиженным мухами столикам и мутным, подслеповатым стеклам. В пятидесятых годах в Америке происходило то же самое. В чем секрет успеха пресловутого «Макдоналдса»? Они первые уловили, что даже последней забегаловке необходимо сделать ставку на качество, культуру обслуживания и быстроту. Однако в тот момент в России еще не знали, что такое «Макдоналдс»…

Ожидаемый спрос на новые технологии в сфере общепита, наводил на мысль о том, что оборудование для кафе и закусочных нового поколения, на самом деле, никто в стране не выпускал. Поэтому сотрудники «Доки» начали активно интересоваться выставками, ездить, смотреть, какое оборудование предлагали годами копившие свой опыт западники. Они собирались разобраться, как это сделано «у них», и делать дешевле, потому что «у нас» тогда было дешевле абсолютно все, от электроэнергии и металла до рабочей силы. Любой «наш» образец по себестоимости был в 10 с лишним раз дешевле западного аналога!

И вот с одной из выставок были привезены две прогрессивные идеи. Производить оборудование для изготовления хот-догов и пиццы. Оба продукта не требовали тарелок и вилок, обоими можно было перекусить на ходу, оба являлись новинками для России. В советские времена «хот-дог» у нас звали сосиской в тесте, а итальянское словечко «пицца» вообще не вызывало у рабочего человека ничего, кроме недоуменного пожатия плечами. И это несмотря на то, что фирма находилась в городе, названном в честь человека, когда-то возглавлявшего всю итальянскую компартию!

Жуткий спор разразился между Владимиром Довганем и Валерием Матвейчуком. Последний отстаивал программу, построенную на производстве оборудования для выпуска хот-догов, Довгань - пиццерий. Аргументация Матвейчука заключалась в том, что если с сосисками в тесте все более или менее было понятно, то пиццу никто никогда и не пробовал. Действительно, вся доступная им в 1991 году информация о пицце начиналась и заканчивалась итальянским буклетом, привезенным с очередной выставки. Однако интуиция подсказывала Довганю, что производством пиццерий пренебрегать как раз и не стоит. Кончилось тем, что они смертельно устали спорить и… подбросили вверх монетку. Орел - выпускают пиццерии, решка - оборудование по производству хот-догов. Выпал орел.

Так развивалась ставшая впоследствии известной всей стране компания «Дока-Пицца».

# **Кадровый менеджмент в компании «Дока»**

В первые годы существования фирмы «Дока» ее кадровую политику определяло одно очень важное обстоятельство; едва зародившаяся компания не располагала вообще никакими ресурсами. Ни деньгами, ни специальными технологиями, ни выдающимися профессиональными навыками. И им трудно было не догадаться, что единственный реально доступный фирме ресурс - это люди. Те управленцы и технические сотрудники, которые прикипели к своему делу и неизлечимо «заболели» им.

Хронологические срезы кадровой политики, проводимой «Докой» на протяжении ряда лет, наглядно иллюстрируют всю историю фирмы. Более того, все их взлеты и падения напрямую связаны с нею. Если за дело брался яркий человек, талант, порученное ему подразделение, как правило, бурно и плодотворно развивалось. И наоборот, если, за фронт работ отвечала посредственность, которую мы ошибочно приняли за яркую личность, в развитии фирмы тут же намечался резкий спад.

В начале пути «Дока» представляла собой крошечную фирму, которая в принципе не могла платить своим сотрудникам столько, сколько стоил их труд. Коллектив представлял собой горстку ненормальных энтузиастов, но Владимир Довгань уже тогда понимал, что без квалифицированных, ярких, перспективных кадров, они так и будут топтаться со своим энтузиазмом по хрустящему картофелю. Кончилось тем, что фирма дала первые объявления в газеты: «Компания «Дока» приглашает на работу...» А Александр Гребенкин (первый юрист фирмы) начал беседы с желающими трудоустроиться. Приходило к нему 10-20 человек в день. Александр разговаривал с ними, а потом рассказывал Довганю: «Знаешь, есть парень! Энергичный, взгляд одухотворенный. И классику читает, и историю знает... Берем?..» Так Гребенкин нашел Александра Дацко, человека который в свое время ушел с НТЦ ВАЗа, как и Довгань. Потом, после ряда перипетий, взяли Вячеслава Юдина, который два года проработал инженером на ВАЗе, куда люди слетались, как мотыльки на огонек, в надежде найти интересную работу, а в итоге попадали на очередной конвейер, машину подавления и полной деградации творческой личности. Так, потихоньку, домашними методами подбирались первые кадры фирмы. Конечно, в первую очередь брали на работу своих знакомых, тех, кого знали по прежней жизни. Но, достаточно быстро осознав, что развитие новых направлений без притока свежих людей невозможно, компания решилась на беспрецедентный для такой крошечной фирмы шаг.

Для окончательного и бесповоротного утоления кадрового голода поиском перспективных сотрудников было поручено заняться заведующему кафедрой психологии и управления Ленинградского университета Сергею Малычеву. Он привез свою команду, договорился с «Докой» об оплате. Фирма сняла им две аудитории в Политехническом институте, подключила центр занятости и профориентации Тольятти, поставила компьютеры со специально написанной для своих целей программой и сняла рекламный ролик с участием Довганя, где он приглашал тех, кто хочет чего-то добиться и готов работать с утра до ночи. Больших денег не обещали, но предлагали интересную работу. После первых же эфиров у дверей арендованных «Докой» аудиторий выстроилась неожиданно длинная очередь.

Эта кухня по отбору кадров чадила и скрежетала целых три месяца. Все делалось по науке, с размахом, в помощь питерской команде были подключены еще и свои, тольяттинские психологи. Довгань заезжал, чтобы полюбоваться на их работу и прямо-таки светился от удовольствия. Воображал себя этаким гением, познавшим секрет бизнеса и создавшим колоссальную машину по отбору кадров. Никто в городе подобных сетей по отлову перспективных кадров не забрасывал, а тут фирма «Дока»! Довгань искренне считал, что нашел ноу-хау и вспоминал по случаю и без оного отца народов, который, как известно, утверждал, что кадры решают все.

По теории Малычева, «звезда», яркий человек, с характером, способностями, попадался, если перебрать не меньше 3000 кандидатов. Просто хороший сотрудник, если отсеять 1000. Когда Довгань это услышал, оторопел совершенно. Но практика показала, что Малычев был более чем прав! За два с лишним месяца они перебрали больше тысячи человек. И выбрали… всего лишь двоих. Один из выбранных, на той же неделе был уволен. Другой проработал месяц и тоже был уволен по какой-то причине. В результате, пройдя громадный путь и задействовав колоссальный механизм, фирма на выходе получила ровно нулевой результат. Из чего Владимир Довгань сделал вывод: «люди, подставляющие свое плечо под груз, который я предлагаю им тащить наравне с собой, могут возникнуть только благодаря судьбе». Он не говорит здесь об уборщицах, водителях, секретарях - словом, о тех сотрудниках кому не приходится нести ответственность за подчиненных. Он имеет в виду управленцев, менеджеров, работников предприимчивых и творческих, которые ведут людей за собой и генерируют новые идеи.

Затем Довганю в голову пришла следующая мысль. Если нет достаточного количества людей, готовых выдержать предлагаемый «Докой» темп, почему бы ему не начать их воспитывать. В противном случае, без новых кадров фирма захлебнется и умрет.

С тех самых пор Довгань начал уделять особое внимание молодежи. До этого делал ставку скорее на пожилых профессионалов, но, хлебнув с ними разного, больше кислого, чем вкусного, поставил на не пропитавшуюся еще духом кабинетной бюрократии молодежь. Преимущество мальчишек, по его мнению, заключалось в том, что они вольны в своем взгляде на окружающий мир, в восприятии информации, и, наоборот, менталитет его поколения, сформировавшийся еще при тоталитарном строе, зачастую еще на подсознательном уровне мешает стремительному и неуклонному движению вперед.

Очередная авантюрная идея, которая осенила Довганя, заключалась в том, чтобы начать воспитывать свои кадры через практическую деятельность. Он договорился с директором одного колледжа, что организует фирму для детей из ее учебного заведения, зарегистрирует ее, пускай мальчишки сами делают себе печать, устав, открывают счет в банке. Назовет новую фирму «Дока-юниор» и пускай ребятишки растут и работают. Так и поступили.

Мальчишки из «Доки-юниор» в своей деятельности проявляли море выдумки и фантазии, умудряясь зарабатывать деньги там, где их, казалось, заработать практически невозможно. К примеру, они установили в городской библиотеке ксерокс и посадили рядом своего представителя, который предлагал копировальную технику в аренду всем желающим. Кроме того, чтобы сплотить «юниорский» коллектив, повысить их работоспособность, а заодно и свой собственный жизненный тонус, по вечерам Довгань начал устраивать для мальчишек тренировки по восточным единоборствам. Это был чрезвычайно сильный ход. В неформальной обстановке, в состязательных играх и в спаррингах самые трудолюбивые и целеустремленные характеры проявляются первыми. Одновременно Довгань и себя заставлял заниматься спортом, не мог же он не прийти на тренировку к пацанам, если уже обещал! И вот совершенно бесплатно и даже во вред основному бизнесу, он начал активно общаться с молодежью. На самом деле, такие ребята - самый благодатный материал. От его рассказов глаза у них загорались, словно светящиеся в темноте лампочки в тысячу ватт. «Дока-юниор» стал одним из самых любимых проектов Довганя, куда он вкладывал всю свою душу. Обидно, что основная фирма в тот период уже переживала не лучшие времена. Постепенно Довгань отвлекся на проблемы основного бизнеса, а без его непосредственного участия проект с детской фирмой был успешно загроблен.

Владимиру Довганю всегда нравились вещи, которые никто до него не делал. По крайней мере, в России. И вот еще в 1993 году он придумал развивать в России экспресс-доставку товаров на дом. На Западе выгодность этого бизнеса давным-давно осознали. Самая высокая башня в Чикаго принадлежит «Сирс», компании, которая начинала с рассылки по фермам запчастей к тракторам, а сейчас занимается доставкой на дом разнообразной каталожной продукции. Решившись взяться за подобный бизнес, Довгань осознавал, что люди, которые уже работают в фирме (в том числе и он), слишком косные для такого живого дела. Нужна свежая кровь. Тогда он направился в Тольяттинский политехнический институт и выступил перед старшекурсниками с заявлением: «Ребята, есть интересная работа...» Это было и им хорошо и «Доке». Потому что студенты могли заниматься «Экспресс-доставкой» в свободное от учебы время, а если кто-то из них хорошо себя проявлял, «Дока» сразу по окончании института забрала бы его к себе. То есть фирма, с одной стороны, не ломала судьбы ребят и, в то же время, устраивала проверку их творческому потенциалу и организаторским способностям.

В «Экспресс-доставку» было набрано порядка 25 человек. Им предстояло начать совершенно новый для России бизнес. Почта и рассылка товаров в стране к тому времени были уже основательно разрушены. Но перед Довганем в полупустой аудитории сидело две дюжины студентов пятого курса, перед которыми была поставлена задача: разработать свою технологию доставки товаров на дом. Ребята тотчас завелись, и у них полным ходом пошла интереснейшая работа.

Студенты купили где-то стандартные почтовые ящики. Поставили их в магазинах, напечатали карточки-заявки, установили телефон с дежурным и разместили объявления в газетах, по которым клиент мог заказать себе все, что ему было необходимо. Заказы посыпались один за другим, и студенты начали разносить товар по домам. Делали это они с колоссальным энтузиазмом, невзирая на то, что у нас нет расчета по кредитным карточкам, и что люди уже привыкли ничему не доверять. Сейчас в Москве уже появились аналогичные службы, эффективно использующие городское телевидение, но тогда ничего подобного в стране и в помине не было. В «Доке» понимали, что если они охватят хотя бы европейскую часть России рынком экспресс-услуг, то в результате получат невероятного размера магазин без стен, дверей и окон. Ведь если поставить в каждом городе и поселке магазин одной торговой марки, доход составит миллиарды долларов в десятилетие. А здесь, используя полуразрушившуюся почту и новую для России технологию распространения, предполагалось открыть колоссальное количество рабочих мест, предложить населению комфортабельный способ доставки товаров и, конечно, получить немалую прибыль! «Экспресс-доставка» явилась классическим примером того, как талантливая молодежь, не зная броду и не страдая лишними комплексами, буквально на пустом месте создает что-то толковое. Кстати, директора, которого Довгань им поначалу назначил, ребята почти сразу же переизбрали! Переворот совершили внутренний, как это бывает… Довгань старался дать им возможность действовать и думать самостоятельно, помогал не руководящими установками, но советами, ребята ведь зачастую не знали о бизнесе элементарных вещей. Мальчишки сразу приняли на вооружение его принцип - решать любые текущие проблемы мозговым штурмом, и никогда не откладывать их в долгий ящик. Недосыпали, не жалели себя и, в результате, быстро построили совершенно новый для страны бизнес.

Следующий глобальный кадровый эксперимент был сделан уже в Москве. Когда фирма переехала в столицу, Довгань понял, что им не хватает хорошего менеджера, систематизатора с большим опытом управления людьми. Кроме того, нужный компании человек должен был обладать и опытом обращения с финансами. Они опубликовали в газетах рекламные объявления, что компания «Довгань» ищет управленцев со стажем. От 30 и старше. Они понимали, что хороший, зрелый управленец моложе быть попросту не может. Пошли факсы, анкеты… Разбираться с ними привлекли профессионала с двадцатилетним стажем работы… в отделе кадров КГБ. Кадровик высочайшего класса, который за 5-10 минут разговора с человеком мог рассказать о нем все! И здесь было потерплено неожиданное фиаско, потому что при таком серьезном подходе вообще не смогли никого найти. Конечно, параллельно, через какие-то посреднические организации, компания в течение полугода отыскала-таки одного хорошего менеджера. Но из сотен обратившихся к ним людей фирме не подошел ни один! И Довгань еще раз убедился, что если пытаться при построении кадровой политики искусственно создать какую-то технологию поиска, ни один институт не сможет помочь в том, чтобы обеспечить компанию менеджерами первого и второго эшелонов. Хорошими специалистами - да, может быть. Но в поиске блестящих, уникальных управленцев может помочь только чутье на людей, а его не измерить и не отразить никакими анкетами.

Мультимиллиардер Онассис за всю свою жизнь создал 170 фирм. Однажды, сотрудник, зашедший к нему в кабинет простым курьером, вышел оттуда одним из ведущих директоров. И это была не какая-то блажь знаменитого предпринимателя, но концентрированное чутье и трезвый расчет.

Чувствовать потенциал людей - очень важно. Довгань сам начал руководить людьми еще со времен тренерской работы, которая тоже является разновидностью деятельности управленца. Посмотрев на ребенка в течение дня, двух, трех, можно с уверенностью сказать, кем он станет в жизни. Ефрейтором, полковником или блестящим маршалом. Когда много общаешься с людьми, сталкиваешься с сотнями разнообразных человеческих реакций на те или иные житейские ситуации, начинаешь как-то чувствовать потенциал человека, его энергетический и интеллектуальный уровень. Как ни странно, все это проявляется уже в раннем детстве.

На самом деле каждый человек излучает свой особый магнетизм и только ему свойственную энергию. И очень важно научиться воспринимать людей на этом, еще подсознательном уровне. Ведь порой собеседник говорит вам одно, а энергия излучается им совсем другая, со словами его совершенно несовместимая. Поэтому Владимир Довгань, знакомясь с людьми, старался больше доверять не словам их, а своему сердцу.

Молодые предприниматели, которые только входят в бизнес, очень часто заблуждаются, считая, что за деньги можно купить хорошие кадры. Это не так. На Западе, где люди не такие одухотворенные и более специализированны как профессионалы, этот принцип еще работает. В основном благодаря десятилетиями складывавшейся культуре бизнеса. У них за плечами менеджеров стоят Оксфорд или Итон, у нас институтский коридор и заводская курилка. «Мы» - выходцы из другого мира. Профессиональные непрофессионалы.

Во Франции Довганю рассказали потрясающую историю создания фирмы «Женемэ плюс». Пять стариков, бывших инженеров, самому младшему из которых было за 50 лет, собрались и создали компанию, которая через несколько лет стала мощнейшим конкурентом концерну-монополисту, занимавшемуся во Франции выпуском кредитных карточек. Президент этой компании, чтобы добыть деньги для бизнеса, продал на старости лет свой дом. Жена, посчитав старика сумасшедшим, развелась с ним. В итоге люди за семь лет завоевали 45% мирового рынка по производству кредитных карточек с чипом. Как раз перед посещением Довганем компании «Женемэ плюс» к ним приехали представители «Тошибы» и, посмотрев на их производство и технологию, развели руками, сказав, что им нет смысла создавать альтернативное производство, так далеко вперед ушли эти французы.

Довгань с завистью вспоминал их опыт кадровой политики, особенно, когда его собственная компания безрезультатно перебрала в Москве тысячу человек. Когда бизнес у «Женемэ плюс» наконец начал развиваться, они пригласили известного психолога, и с его помощью создали как бы модель внутреннего мира человека, который подошел бы их коллективу. И, когда впоследствии они подбирали кадры, невзирая на то, специалист ли это по электронике или офис-менеджер, пропускали через имеющийся в их распоряжении «психологический шаблон» всех желающих устроиться на работу.

Конечно, французам и другим западникам во многом проще. С 10-15 процентами официальной безработицы, стоит только свистнуть, что нужен какой-нибудь механик или программист, на следующий день прибегает сто-двести человек. Кто-то хуже, кто-то лучше, но развитое капиталистическое общество настолько специализирует и шлифует людей, что их профессиональные достоинства можно считать приблизительно одинаковыми. Преимущество западного работодателя состоит в том, что он получает возможность выбрать из ряда специалистов не просто профессионала, но человека, который подходит конкретной фирме по духу.

В России, к сожалению, если находишь специалиста, он как назло не стыкуется с коллективом по образу мыслей. А если человек гармонично вписывается в коллектив, его обязательно как специалиста еще учить и учить надо. И никакие материальные ценности и блага не способны собрать вокруг лидера группу единомышленников, людей вроде Юрия Сексяева, одного из вице-президентов компании «Дока». Этот человек пришел в фирму с немаленького поста. Пришел, потому что ему было просто неинтересно на старом месте, а в «Доке» он почувствовал колоссальную перспективу. Фирма плодотворно проработала с ним года два и с разбегу влетела в полномасштабный кризис. Все вокруг обваливалось, а доковские кадры начали активно переманивать на сторону. И когда вокруг Сексяева как крупного специалиста фондового рынка, организатора, управленца, начали кружить заинтересованные фирмы (а зарабатывал в тот момент он гроши), «Дока» людям платила только, чтобы те с голоду не умерли, Довгань подумал, что, наверное, скоро потеряет его. Однако на следующий день Юрий в доверительной беседе заявил Довганю, что он никуда, ни за какие коврижки не уйдет, так как верит в свою команду и не знает фирм, способных сравниться с «Докой» по одухотворенности и перспективе.

Тот кризис явился самым серьезным испытанием команды «Дока» на прочность и безоговорочно подтвердил правильность культивируемой ими кадровой политики.

Имели место и обратные примеры. Когда Владимир Довгань, прожив пять лет в комнатке три на четыре с первой женой и дочкой, не имея возможности отдыхать, начал давать своим сотрудникам квартиры, одну из первых получил уже упоминавшийся выше Дмитрий Коровин. Ученик Довганя со времен занятий греблей, парень молодой, перспективный, активный, получил от фирмы отличную пяти-комнатную квартиру. Довгань сам ему это предложил, чтобы Коровин навсегда закрыл для себя квартирный вопрос и только работал, работал и работал. На самом деле, Владимир Довгань очень много покупал квартир и автомобилей для сотрудников, потому что считал и считает, что человек, отдающий себя целиком работе, вообще не должен отвлекаться из-за бытовой неустроенности. К сожалению, время от времени он жестоко ошибался. Со временем у некоторых его сотрудников проявлялась типичная «совковая» психология. Едва человек подгребал под себя вожделенные квартиру, машину, заграничные поездки, он как-то сразу терялся, не понимал уже, как и для чего жить дальше, стремительно утрачивал многие ценные для бойца-доковца качества. Даже серые, скудно одаренные люди, которые тем не менее верили в себя, даже те ребята, которые никогда не пытались вообразить, что из них выйдут яркие личности, по песчинке собирая себя, закаляясь в невзгодах, часто вырастали и поднимались очень и очень сильно. Трудные времена приходят и уходят, а общее дело и дружба остаются.

Сегодняшний 15-летний опыт работы Владимира Довганя с людьми практически безошибочно позволяет чувствовать нужного фирме человека по его энергетике. В этом нет ничего сверхъестественного. Только опыт и предельно обострившаяся за годы работы интуиция. Если человек «излучает» желание стать кем-то, если он не наркоман или бездельник, то непременно добьется своего. Рано или поздно… Человек сам программирует свою судьбу.

Невзирая на глубокое убеждение Довганя, что в подборе кадров нужно делать ставку на мальчишек, время от времени ему приходится привлекать в команду людей более опытных и зрелых. Когда встает проблема, которую необходимо решать срочно, а нужного человека под рукой нет, иного выхода не остается. В таких случаях компания обычно по-пиратски перехватывала нужного сотрудника с корабля, шедшего параллельным курсом.

Когда-то давно в поисках свежих кадров «Дока» трезвонила во все газеты… И к ним шел поток потрясающе слабых людей. На работу брали одного из четырехсот! Теперь, из 14 кандидатов, пришедших в начале 97-го, компания приняла на работу 13! Конечно, люди фильтруются, кто-то из новичков остается, кто-то уходит, но тем не менее. Рост эффективности налицо. В связи с новыми направлениями в развитии компании, с тем, что они задались целью поднять отечественную пищевую промышленность, вокруг компании сформировалась особая аура. Именно она притягивает людей, с которыми хочется забыть о погоде и досуге и только работать, работать и работать.

Особенно поражает случай, когда в компанию не так давно обратился парень из японской компании, который зарабатывал в ней 2000 долларов в месяц. Тоска от собственной нереализованности и топтания на месте у него была настолько велика, что парень пришел в «Довгань» и взмолился, чтобы его взяли хотя бы на 500. Человек умный и сильный, даже если он нашел теплое местечко, непременно пойдет на жертвы, с тем, чтобы продвинуться еще дальше… Они взяли этого парня, который не хотел больше подстраиваться под непонятную восточную философию и тупо выполнять распоряжения начальства от и до. Взяли, потому что он родственен их коллективу по духу, и возможность развиваться и реализовать себя полностью для него гораздо важнее денег.

…Последняя кампания по привлечению новых кадров не привнесла в багаж компании «Довгань» ничего существенно нового. Компания сняла 25-секундный ролик с выступлением Владимира Довганя, после которого ровно пять секунд горела надпись: «Корпорация «Довгань» приглашает молодых, энергичных людей по такому-то адресу». И запустила его по московским телеканалам. Для приема людей были созданы три группы, которые на пару месяцев превратились в стабильно действующие структуры, принимающие по 40-50 человек ежедневно.

Однажды Довгань предложил сверить их и свои требования к претенденту, желающему поступить на работу в ассоциацию «Довгань» - защищенное качество». Кадровики компании, Владимир Довгань и Герман Лиллевяли (президент корпорации «Довгань») оценивали кандидатов по пятибалльной системе. В итоге их мнения совпали на 95%! Каждый задавал 2-3 вопроса. Довгань обычно спрашивал, кем кандидат хочет стать. Очень важно знать, к чему человек стремится. Если его предел мечтаний - место клерка с хорошей зарплатой, это одно. Когда человек приходил с намерением найти стабильную работу и честно работать, то Довгань сразу понимал, что через два-три месяца этот сотрудник отстанет. Если кандидат замахивается на карьеру Генри Форда или Эндрю Карнеги, совсем другое дело, говорить с ним становилось уже интереснее…

Конечно, жизнь может оборваться до того, как исполнятся все мечты. Но если человек с самого начала говорит себе, что никогда не будет Дали, Ван-Гогом или Ли Якоккой, он уже мертв. Он сам оградил себя рамками, которые душат его. Почему люди ищут пути в свое подсознание? Да потому , что там находится сокровенное знание о том, какое нас ожидает будущее. Вопрос только в том, стараемся ли мы его построить или заранее опускаем руки.

Сегодня, создав образ перспективного сотрудника компании, они понимают, что это один единственный человек где-то на 5 тысяч возможных кандидатов на должность. И они абсолютно уверены, что им не следует опускать планку и брать в коллектив неподходящих людей и посредственностей. Поставленные задачи для многих попросту лежат за гранью возможного. Как можно добиться успеха, имея на разработку проекта по запуску очередного производства всего неделю, и за месяц переломить ситуацию, которая развивалась десятки лет? И все это с зарплатой в 500 долларов в месяц? «Что нам важнее? - не раз спрашивал Довгань на совещаниях: 50 миллионов долларов в активе или 10 молодых бойцов международного уровня?» И все в один голос кричали, что 10 толковых ребят при том бизнесе, который двигает компания, каждый месяц принесут фирме 50 миллионов! И суть не в деньгах, суть в людях. А деньги в данном примере фигурируют только как весьма несовершенный эквивалент их человеческих качеств, духовной и профессиональной ценности.

# **Девять принципов эффективного управления Владимира Довганя**

**Первый принцип управления, по Довганю, заключается в том, что мы, управленцы, прежде всего, служим не себе, а людям.**

Управление - это работа ради людей и для людей, а не ради власти и упоения своей значимостью. Те деньги, которые работают в производстве, в финансовой сфере, являются прекрасным инструментом для развития общества. Но когда финансы направляются в сферу личных сверхзатрат, служа пищей страстям, пожирающим человека, они оборачиваются неисправимым злом.

Обратной стороной первого принципа является побудительный мотив деятельности управленца. Очень важно, зачем человек пришел управлять, чего хочет добиться, какие свои и чужие потребности удовлетворить? Чего этот человек ожидает от своей деятельности? Для себя, для общества, своей компании? Деятельность управленца, прежде всего, обязана приносить пользу тем, кто работает в его компании, а компания, в свою очередь, должна быть полезна всему обществу. И если человек не осознает этого, он неспособен к созидательной деятельности.

Второй принцип Довганя гласит, что не существует плохих людей, просто есть люди не на своем месте. Не люди ошибаются или воруют, а мы, управленцы, ставим их в неподходящие условия.

Действительно, все люди по-своему прекрасны. А талант руководителя заключается именно в том, чтобы грамотно их расставить. Ведь когда что-то не получается, чего греха таить, мы говорим: «Ах, Сидоров кретин! Ах, Сидоров всех подставил!» И зря. Если ты руководитель, не переводи стрелки. Пойми каждого человека и поставь в такие условия, чтобы его талант ярчайшим образом раскрылся. Ведь вопрос очень прост. Один твой сотрудник хорош как мощный систематизатор, другой пробивает любые стены, третий просто хорошо фиксирует что-то и аккуратно записывает. И если ты не выложил эти драгоценные камни в гармоничную мозаику, тут-то и начинаются человеческие трагедии, начинает разваливаться дело и слабый руководитель говорит: «Какие идиоты мои подчиненные, какая слабая команда». Сильный управленец, напротив, думает: «Опять я что-то не учел, не разглядел в человеке какую-то особенность. Достоинство или, наоборот, низость». Академик Королев, тоже великий управленец, прощал подчиненным любые промахи. Даже некомпетентность. Только непорядочности никогда не мог простить.

**Третий принцип управления по Довганю - это постоянная забота о людях.**

Любой руководитель четко должен понимать: да, он возглавляет большое дело, да, оно нужно ему лично, коллективу, стране, но с ним рядом работают живые люди. Не роботы, не безликие исполнители, а мыслящие существа, которые, вполне вероятно, взглядов своего руководителя на некоторые вещи просто не разделяют.

Нет ничего криминального в том, что рядовому сотруднику может быть совершенно безразлично, что приключится с фирмой через 50 лет, что у руководства компании, допустим, честолюбивые планы: добиться успеха, заработать больше денег, уйти дальше в развитии новых технологий. У него своя абсолютно четкая и понятная жизнь. Своя шкала ценностей. И забота нужна ему не через 50 лет, а сейчас, сегодня. Это о таких, как Довгань вообще заботиться не нужно. Конченные трудоголики готовы спать, в прямом смысле слова, на матрасике или соломе, лишь бы было относительно тепло, и каждый день имелся кусок хлеба. Ошибка многих руководителей, с головой погрузившихся в свои управленческие иллюзии и воспринимающих весь окружающий мир исключительно сквозь их призму, в том, что они не осознают разрыв между своими желаниями и потребностями подчиненных.

При этом важно помнить, что не существует незначительных людей и неважных моментов. Любой человек - это огромный мир. Однако если говорить о людях, которые откровенно разрушают бизнес: неисправимых ворах, махровых бездельниках, им не забота нужна, не подбор подходящих условий труда, с ними просто-напросто нужно вовремя расставаться…

**Четвертый принцип - это сплоченная команда.** Даже великий управленец типа Довганя, если бы не было команды, которая работала рядом с ним, не было бы сподвижников и единомышленников, вряд ли решил бы огромную глыбу проблем, возникавших у его компании.

Каждая команда обязательно выстраивается под руководителя. Каждое звено, каждая бригада, каждая фирма или банк являются продолжением каких-то духовных или душевных качеств стоящего на самом верху человека. Поэтому, чрезвычайно важна сопричастность команды всему происходящему. Если люди считают, что это их дело, если все увлечены одной целью, успех обязательно придет. Сложнее всего сформировать такую команду. Заставить ее поверить в своего «капитана». И если сам руководитель не уверен в успехе, то и от команды нечего ожидать необыкновенных подвигов.

Пятым принципом Довганя является установка «не наказывать людей».

С Довганем однажды произошел следующий случай, когда он работал в НТЦ ВАЗа. Он с таким рвением и самоотдачей относился к работе, а его, по какому-то формальному поводу, лишили премии в несчастные 20 рублей. Для него это явилось таким ударом, вызвало такой стресс, словно бы ему в душу наплевали.

Шестым принципом успешного управления, по Довганю, является фактор личного примера.

Есть такие люди, которые сидят царьками у себя в офисах, и, им кажется, что подчиненные не видят, как они относятся к делу. Они могут и выпивать в своем кабинете, и сказать, что поехали на совещание, а на самом деле, домой спать уехать. Подчиненные же в это время почему-то должны на них ударно работать. Даже если такие руководители станут платить своим сотрудникам в 10-20 раз больше, никто и никогда работать лучше у них не станет.

Беда, если молодые руководители изначально не поймут, что требовать со своих сотрудников реальной отдачи можно только в том случае, если ты держишь нагрузку в два раза больше. Что необходимо и требовать с себя больше, чем с других, и, одновременно, быть порядочным, принципиальным. Даже питаться на работе желательно как все. И тогда будут тебе со стороны коллектива и уважение, и колоссальная отдача, и величайшее доверие.

Каким бы высокопоставленным ни был руководитель, в каких бы кабинетах ни находился, пусть с 10 охранниками, 100 помощниками и 20 секретарями, простые люди все равно видят его насквозь.

Седьмым принципом Довганя стал принцип некабинетного руководства.

Наивно думать, что производственными и иными процессами можно управлять исключительно из кабинета. Ничего подобного. Кабинетных руководителей не бывает. Как и кабинетного управления. Эффективно управлять можно только в живом деле, непосредственно на месте и живыми людьми.

Следующий фактор эффективного управления был сформулирован Довганем, как полное делегирование обязанностей подчиненным.

Для многих управленцев это еще звучит дико и непонятно. Как это? Полная свобода действий подчиненных? Мы руководители, к сожалению, часто слишком перестраховываемся. Дергаем людей. И зря. Поручил человеку сделать что-то, оставь его в покое, пускай работает. Не мешай, но будь в курсе событий и грамотно владей ситуацией. Внуши сотруднику, что он велик, заставь поверить в свои силы, и он горы будет готов свернуть!

**Владимир Довгань, в дополнение к принципу делегирования полномочий, исповедует еще и принцип компетентности.** Согласно нему, управленец обязан вжиться в процесс, на пузе проползти весь технологический цикл, прежде чем взять на себя ответственность по его контролю.

И не надо бояться отдавать людям «свою» ответственность за тот или иной фронт работ. Если руководитель замыкает всю ответственность на себе, у фирмы никогда не будет дальнейшего роста. Довгань сегодня дошел до того что, делегирует целые структуры. Естественно, людям, которые, по его разумению, находятся на своем месте, прошли испытание золотым тельцом, болеют за дело. Уметь делегировать полномочия означает, что ты сильный руководитель и не боишься сильных людей. Главное - уметь разделить руководителей на управленцев, которые управляют людьми, и тех, которые управляют процессами. В свое время Довгань спрашивал себя: «Как мне научиться управлять людьми, чтобы прийти к управлению процессами. Как взойти на следующую ступень?» И это пришло. В свое время…

Довгань был бы счастлив, если бы те основные принципы управления, которые он сформулировал, стали философской базой для дальнейшего развития молодых предпринимателей, руководителей и просто честолюбивых ребят, которые хотели бы в этой жизни чего-то добиться. Все ведь так просто. Нужно только любить людей, верить им, вкладывать в них душу, несмотря на возможное жестокое разочарование. Но если понимать, что можешь выжить сам и обеспечить семью, если не удовлетворяешься этим и берешь на себя функции следующей ступени, стремишься обеспечить выживание десятков, сотен и тысяч людей, ты должен четко понимать, что поскольку ты сильнее, все, что ты делаешь, делается для этих людей, для общества. И если уж взял на себя такую ношу, помни, с этого момента на тебе ответственность за судьбы многих людей. И она очень велика, ответственность...

Всегда, когда фирма Довганя переживала трудные времена, у него загнанной в угол мышкой металась в мозгу мысль, как выплатить зарплату. И он говорил своим директорам: «Ребята, у нас в компании работает 100 человек. У этих 100 сотрудников есть семьи. Есть еще дети, которым нужно питаться и которым нужно ходить в школу, есть старики, которым нужно покупать лекарства. Это не 100 человек, это 100 семей. Наших семей...» И они стискивали зубы и всегда выплачивали зарплату. Было несколько задержек сроком в неделю, но не более.

Одним словом, если чувствуешь, что готов отдать людям душу, сердце и, наконец, деньги, можно смело приступать к управлению. Но если считаешь, что люди живут для тебя, если выжать из них все соки, а затем вышвырнуть, то только и остается урвать от жизни кусок пожирней а, через год-другой, подыскать другую сферу применения своим способностям. На серьезном, долгосрочном бизнесе можно смело ставить большой и жирный крест. Вот почему, если не понял людей, не сформировал из них команду, не жил для них, то всегда будешь обречен на жалкое существование. На судьбу изгоя, за которым сожжены все мосты.

# **Формула успеха**

Мысли, которые приводятся в этом разделе, помогают Владимиру Довганю в жизни. Распечатанные крупным шрифтом на отдельных листах, они расклеены у него повсюду – в кабинете, в спальне, в приемной. Этот ход не его изобретение, он подсмотрел его у многих великих людей. На протяжении долгого времени, изо дня в день, ежечасно эти высказывания настраивают его подсознание, а затем и сознание на успех.

**«Когда дух работы в команде свободный и доброжелательный, это дает великую энергию, которая передается каждому»**

**«Некоторые люди аккумулируют деньги для того, чтобы конвертировать их в деньги, но более мудрые люди аккумулируют счастье для того, чтобы раздать его другим и все же иметь в изобилии»**

**«Посей поступок – пожнешь привычку; посей привычку – пожнешь характер; посей характер – пожнешь судьбу»**

**«Не бойся высоких жизненных целей: даже если они слишком высоки, твои достижения всегда будут следовать за ними»**

**«Тебе ничего не стоит улыбнуться. Это маленькая вещь, приносящая большие результаты»**

**«Нет границ разуму и успеху за исключением тех, что мы создаем себе сами»**

**«Вера – это состояние разума, которого ты можешь достичь: нужно только очистить ум от плохого и приготовить его к восприятию хорошего»**

**«Мысль материальна: концентрируйся на том, чего хочешь, и не думай о том, чего желаешь»**

**«Помни, ты велик настолько, насколько велики мысли, которые тебя занимают»**

**«Завтра ты будешь тем, о чем думаешь сегодня»**

**«Неудача – это план природы подготовить тебя к большей ответственности»**

**«Когда тебя настигает поражение, не теряй времени, считая потери. Считай свои достижения: увидишь, что они перевешивают потерянное»**

**«Позитивная ментальность притягивает удачу»**

**«Не плачь о потерях – Бог никогда ничего не отнимает, не заменив. Думай о хорошем, особенно в трудные времена!»**

**«Никто не может добиться успеха и удержаться на его гребне без дружеского участия»**

**«Если ты сумеешь развить сознание успеха, подсознание будет позитивно работать на тебя, даже когда ты спишь»**

**«Будь внимателен при выборе друзей. Чужие мнения заразительны: негативное отношение твоих друзей к чему-либо может передаться тебе, а ты этого даже не заподозришь»**

**«Мысли о хорошем улучшат твое душевное самочувствие. То, что оказывает влияние на твои мысли, влияет и на твое тело»**

**«Если не умеешь прощать, то и сам не жди прощения»**

**«Молитва – твоя основная сила»**