

Євгеній Сотников

ІГРИ ТВОРЦІВ

СТВОРЕННЯ ВІД «А» ДО «Я»

Засновано на працях Л. Рона Хаббарда

КИЇВ 2025

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

УДК 005 (0.062)
С71

Сотников Євгеній.

Ігри Творців. Створення від «А» до «Я». – Київ: Макрос, 2025. – 384 с.

Ця книга – результат спостережень за законами, за якими створюються, розвиваються та занепадають компанії. Розуміння цих законів, а також ролі власника у грі під назвою «бізнес» допоможе вам підвищити здатність створювати непотоплювані компанії та масштабувати бізнес.

Видання складається з двох взаємодоповнюваних частин: «Ігри Творців» і «Створення від “А” до “Я”», які разом дають як теоретичні знання, так і практичні інструменти для ефективного ведення бізнесу.

Книга адресована власникам бізнесу, керівникам компаній, підприємцям-початківцям і тим, хто прагне глибше зрозуміти процеси розвитку організації. Вона буде корисною для всіх, хто хоче навчитися створювати бізнес з нуля, уникати типових помилок і долати виклики зростання, систематизувати управління та здійснити «квантовий стрибок» – від сімейної компанії до системного бізнесу.

В основу запропонованої книги покладено ідеї Л. Рона Хаббарда – письменника, гуманіста, творця унікальної технології управління.

Технологія управління Л. Рона Хаббарда є результатом його дослідницької роботи у сфері управління та організації. Це єдина система, побудована на універсальних засадах адміністрування, яка може бути застосована у будь-якій організації та сфері діяльності. Понад 140 тисяч усіляких підприємств – від фірм роздрібної торгівлі та приватних підприємців до промислових заводів й урядових служб використовують елементи цієї технології. Таким чином, цю адміністративну систему найбільш широко застосовують у світі.

Охороняється законом про авторське право. Порушення обмежень, що накладаються ним на відтворення всієї книги чи будь-якої її частини, включаючи оформлення, ілюстрації, переслідується у судовому порядку.

© Євгеній Сотников, 2025. Усі права захищені. Жодну частину цієї публікації не можна відтворювати, зберігати в інформаційно-пошуковій системі або пересилати у будь-якому вигляді, у будь-який спосіб – електронним, механічним, за допомогою фотокопіювання або інших засобів запису – без письмового дозволу власника авторських прав.

ХАББАРД є товарним знаком і використовується відповідно до ліцензійної угоди WISE IA # 160705390, WISE CIS IA # 200818470.

Уривки з матеріалів Л. Рона Хаббарда: © 1965, 1966, 1967, 1971, 1985, 2007 L. Ron Hubbard Library. Щира вдячність L. Ron Hubbard Library (Бібліотеці Л. Рона Хаббарда) за дозвіл використовувати уривки із захищених авторськими правами праць Л. Рона Хаббарда.

ISBN 978-966-2022-85-8

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

ПРО АВТОРА

ЄВГЕНІЙ СОТНИКОВ

Засновник освітнього холдингу «Logos»: «Logos School», «ESL», «Logos Tour», «Logos репетиторський центр» (29 філій, 400 співробітників, 4000 учнів).

Співзасновник міжнародної компанії «Planet Group»: офіси в Києві, Варшаві, Алмати, Маямі (100 співробітників, клієнти з 30 країн світу).

Засновник консалтингової компанії «Sotnikov Group».

Професійний бізнес-консультант. Автор бізнес-книг «Ігри Творців» та «Створення від "А" до "Я"».

Творець унікальної програми ефективного управління фінансами для переходу бізнесу з формату «сімейної компанії» до рівня «системного бізнесу».

Розробник програми «Пошук призначення», спрямованої на трансформацію менталітету власника та підготовку до «квантового стрибка» в масштабуванні бізнесу.

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

ІГРИ ТВОРЦІВ



Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

ЗМІСТ

Замість передмови • 9

Чи витримає атлант • 11

РОЗДІЛ 1. ІГРИ ДЕМІУРГІВ

1. Створення • 17

2. Гравці та фігури • 19

3. Анатомія створення • 22

4. Життєва сила та матеріальний всесвіт • 24

5. Блокування творення • 27

6. Калібр гри • 30

7. Цілі та виживання • 33

8. Формулювання мети • 36

9. Хибна мета • 39

10. Втрата життєвої сили • 41

11. Блокування потоку самокритики • 42

12. Створення позитиву • 45

13. Несерйозність • 47

14. Усунення неживих рішень • 49

15. Створення мрії • 51

16. Незавершені цикли дії та контроль • 53

РОЗДІЛ 2. СТАН ВЛАСНИКА

1. Стан власника • 61

2. Пігулка від бізнесу • 66

3. Карго-культ • 69

- 4. Вихід із кризи • 73
- 5. Дозвольте неприємностям статися • 77
- 6. Принцип достатності • 79
- 7. Структура за поняттями • 81
- 8. Хвороба під назвою «клієнтоорієнтованість» • 83
- 9. Чи потрібний сильний відділ продажу • 87
- 10. Усунення залежності
від «незамінних співробітників» • 90
- 11. Фінансове планування: система створення
внутрішнього тиску для одержання доходу • 93

РОЗДІЛ 3. СТАН КОМПАНІЇ

- 1. Життєвий цикл компанії • 97
- 2. Теорія висхідної спіралі • 103
- 3. Послідовність етапів одного витка • 107
 - 4. Стан діяльності • 112
 - 5. Що таке «стан» • 113
 - 6. Формули станів • 117
 - 7. Стан Неіснування • 119
 - 8. Стан Небезпеки • 125
 - 9. Стан Надзвичайного становища • 137
 - 10. Стан Нормальної діяльності • 143
 - 11. Стан Достатку • 148
 - 12. Стан Могутності для компанії • 152
- 13. Формули станів та життєвий цикл компанії • 155
 - 14. Як працювати зі станами • 157
 - 15. Шаблон дій під час кризи • 159

ВАШІ ІДЕЇ • 379

ЗАМІСТЬ ПЕРЕДМОВИ

Почнемо з того, чим ця книга не є.

Вона – не черговий академічний посібник із побудови гіпотетичного ідеального бізнесу, який написав теоретик, що ніколи не стикався з проблемами власників компаній.

І це не збірка мемуарів бізнесмена у відставці, який скрупульозно описує події давно минулих днів, які сьогодні цікаві тільки йому самому.

Цю книгу написав практик, і вона є збіркою практичних порад щодо того, як не потрапляти в серйозні неприємності, перебуваючи біля керма бізнесу, що розвивається.

Так сталося, що автор книги, реалізуючи виїзні проекти управлінського консалтингу на території СНД, побачив певні закономірності зростання компаній, а також типові проблеми, з якими стикається майже кожен власник. Я виявив, що розвиток компаній відбувається за тим самим шаблоном. Їх створюють, вони зазнають короткострокового етапу швидкого зростання, потрапляють у період довгострокової стагнації¹ і потім зникають. Лише небагатьом компаніям вдається подолати якийсь рубіж і вийти якщо не на національний, то хоча б на регіональний рівень.

Щось подібне свого часу пережив і я, оскільки ще до початку консалтингової діяльності створив власний бізнес. Мені пощастило знайти прості вирішення проблем зростання та занепаду у своїй компанії, які дали змогу продовжити цикл її життя. Крім того, ці рішення дали мені можливість уникнути оперативного управління компанією і звільнити час для реалізації консалтингових проєктів, а також того, чим я хотів займатися в житті. Ці ж рішення я використав у консалтингових

¹ **стагнація**: відсутність розвитку, застої у сфері виробництва, торгівлі тощо. Від лат. *stagnum* «стояча вода».

проектах, завдяки цьому багато моїх клієнтів уникли занепаду і досягли безперервного, сталого зростання бізнесів. Назвемо ці рішення «побудовою системного бізнесу».

Вибудовуючи системні бізнеси, я стикався з різними «дивними рішеннями», які ухвалювали власники та керівники у спробах вивести компанію з кризи, які не тільки не працювали, а й, навпаки, погіршували ситуацію і прискорювали падіння доходу. Ці рішення були наслідком того, що власники не розуміли своїх інструментів, а також того, як за нових умов керувати бізнесом. Оскільки ці дивацтва були типовими і викликали якийсь емоційний резонанс, я почав писати і публікувати статті, в яких просто і доступно описував те, з чим стикався, і давав практичні поради щодо того, як «не наступати на граблі» у пошуках нового способу керування бізнесом. Я не претендував на популярність – моя творчість була не більш ніж емоційним відгуком на дивацтва та нелогічність. Тому для мене стало несподіванкою, що багато людей не тільки читали мої статті, а й навіть намагалися дотримуватися наведених у них порад.

Потім мої друзі та колишні клієнти наполегливо рекомендували систематизувати ці поради, написавши книгу. Спочатку я не сприйняв це всерйоз, довго відмовлявся, але друзі не здавалися. Статті й надалі мали успіх, і в якийсь момент я усвідомив: книга справді затребувана.

Оскільки я ніколи не був «співцем революції», який пафосно мовить із трибуни доморощені істини, я вирішив створити книгу в тому стилі, в якому були написані статті, зберігши лаконічність оповіді, емоційне забарвлення та почуття гумору, що містяться в них. Щиро сподіваюся, що читачі пробачать мені цей стиль, і що він не стане на заваді розумінню ключових ідей, які я хотів донести за допомогою книги.

Маю надію, вона буде корисною власникам бізнесу, які зіткнулися з проблемою зростання компаній та необхідністю організаційних змін.

Приємного читання.

ЧИ ВИТРИМАЄ АТЛАНТ

У житті немає нічого важливішого, ніж те, як ти робиш свою роботу. Саме це єдина міра цінності людини. І всі естетичні засади, які намагаються заштовхати тобі в горлянку, мають не більше ціни, ніж паперові гроші, за допомогою яких шахраї намагаються позбавити людей їхніх чеснот.

Айн Ренд, «Атлант розправив плечі»

Якось кілька років тому я випадково підслухав розмову двох юних «мажориків»:

- Давай відтягнемось у тебе.
- Нє, у мене не можна. Батя паще на хаті.
- Так сьогодні ж свято!
- Та він навіть на свята ішачить. Окрім бізнесу нічого його не збуджує, лошара конкретний...

Різало це «лошара». Виходить, що тато, який без перепо-чинку «ішачить» на бізнес, утримує просунутого синулю, за-безпечуючи його безбідне і беззмістовне існування, а пере-насичений нероба відгукується про нього, як про ущербного.

Щось дуже неправильне відбувається із суспільством, якщо люди, на яких воно тримається, ті, хто створюють робочі міс-ця, вибудовують компанії, виробляють матеріальні цінності або надають послуги, вважаються у ньому лохами.

Ущербність людей, залюблених у свою роботу, просува-ється на всіх рівнях цього суспільства. Телебачення культи-вує беззмістовний спосіб життя під гаслом «менше працєю, більше відпочивай». У засобах масової інформації публікують матеріали про те, як «правильні люди» зависають на корпо-ративах, розслабляються у SPA-салонах та відтягуються у ніч-них клубах. А психологи навіть вигадали ярлик «трудоголік» і вішають його на тих, хто обирає роботу замість розваг.

Все частіше той, хто вкладає душу у свою справу, чує від своїх рідних: «Ти одружений на своїй роботі і думаєш тільки про неї! Ти нас не любиш! Тобі байдуже на нас! Усіх грошей не заробиш!». Не відчувачи від них підтримки, така людина починає вважати себе білою вороною. Їй все частіше спадає на думку: «А може я справді ущербний? Усі кажуть, що я багато працюю, а життя минає. Адже всі не можуть помилятися...».

Але ось що я хочу сказати – всі помиляються! Цим «усім» необхідно зрозуміти, що власники компаній, висококласні менеджери та фахівці, залюблені у свою роботу, – це атланти, які тримають на своїх плечах наш світ. І якщо ці атланти раптом вирішать, що з них досить, що вони своє відпрацювали, що настав час відпочити – цей світ не втримається й місяця. Звичний світ завалиться, і на його руїнах тинятимуться лише натовпи обірваних і голодних шанувальників бездіяльного способу життя.

Я захоплююся тими, хто створив свій бізнес всупереч усьому – не маючи ані коштів, ані ресурсів, ані підтримки.

Я захоплююся тими, хто, незважаючи на відсутність допомоги, у небезпечному оточенні веде свою компанію до процвітання.



Я захоплююся тими, хто, незважаючи на чиновницьке свавілля, продовжує розширювати свою справу і рухатися до поставленої мети.

Я захоплююся тими, чия робота не обмежується поняттям «від дзвінка до дзвінка», хто готовий працювати 24 години на добу, без відпусток і вихідних.

Я захоплююся тими, хто навіть на відпочинку безперестанку думає про справу.

Я захоплююся тими, хто віддає себе улюбленій справі і постійно вдосконалює свій професіоналізм.

Я захоплююся атлантами, які, незважаючи ні на що, тримають світ на своїх плечах.

Я захоплююся Творцями, які створюють свої світи – компанії, побудовані за задумом своїх Деміургів¹, у яких діють закони Творців, і у яких співробітники грають вигадані Творцями ролі. Я захоплююся вашим творінням і вашими іграми.

Ця книга для вас і про вас, ТВОРЦІ.

¹ Деміург: в античній філософії (найперше платонізмі) – творець артефактів та елементів чуттєво сприйманого космосу. У християнському богослов'ї – один із епітетів Бога як Творця всього, що існує.

Спочатку Деміургом називали будь-яку людину, яка працює для людей, чи то ремісник чи посадова особа, яка виконує певні суспільні обов'язки. Оскільки для успішного виконання роботи була потрібна майстерність або вміння, згодом Деміургом стали називати майстра, знавця своєї справи. У ширшому значенні Деміургом називали будь-кого, хто щось створював.

Від грец. *δημιουργός* буквально «той, хто виготовляє речі для народу»; звідси «майстер, ремісник, творець»; від грец. *δῆμος* «народ» та *ἔργον* «робота».

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

РОЗДІЛ 1

ІГРИ ДЕМІУРГІВ



Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

1. СТВОРЕННЯ

Очевидно, головне призначення власника – вдихати життя в компанію.

Подібно до творця, який створює світи, власник із нічого утворює щось – творіння, яке, як здається, здатне жити своїм життям.

Проте здатність компанії жити самостійним життям – лише видимість, ілюзія. Жодна компанія неспроможна існувати сама собою, без творчої функції власника. Вона живе лише доти, доки власник продовжує вдихати в неї життя. Акт створення не закінчується в певний момент часу, оскільки відсутність творення є кінцем творіння, руйнуванням, смертю.

Ресурси компанії, нерухомість, обладнання, матеріали, сировина, продукція – це тільки механічні складові її життєдіяльності, які ми можемо побачити. Однак без творчої функції власника все це незабаром порине в хаос і перетвориться на порошок. Насправді хаос є природним станом цього всесвіту і лише творча функція власника, воля творця бізнесу здатні забезпечувати і підтримувати порядок у цій механіці.

Те саме стосується і персоналу. Співробітники – лише механічні ляльки, частково наділені свідомістю, оживлені власником, що діють відповідно до його задуму та реалізують його волю. Варто власнику припинити творення, і вони зупиняться, застигнуть у безглузких позах механічних іграшок, у яких закінчився завод.

Крах будь-якої компанії можна відстежити до моменту, коли власник припинив вдихати в неї життя, вирішивши, що тепер вона здатна функціонувати та розвиватися самостійно. Коли власник припиняє виконувати свою головну функцію –

компанія помирає. Можливо, не одразу, поступово. Якийсь час деякі частини компанії все ще працюватимуть, створюючи ілюзію життя, подібно до того, як окремі клітини після смерті живого організму. Але придивившись до компанії, яку залишив її творець, ви виявите флюїди смерті. Вони будуть у всьому: у нестачі доходу, дефіциті ресурсів, відході з компанії провідних співробітників, у напруженій тиші офісів і судомних спробах «офісного планктону» створити видимість життєдіяльності.

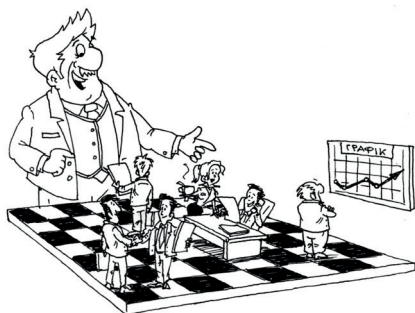
2. ГРАВЦІ ТА ФІГУРИ

Здатність власників вдихати життя у компанію така природна, що, як правило, вони самі її не усвідомлюють. Запитайте у власника, як йому вдається оживлювати таку кількість персоналу, домагатися виконання планів, координувати роботу підрозділів – і він подивиться на вас здивовано та відповість щось незрозуміле про плани, стратегію та інвестиції. Але те, про що він говорить, це механіка. Створення життя – щось цілком інше. Це інший вимір.

Уявіть собі шахову партію. Два гравці пересувають фігури, кожен прагне виграти. Білі хочуть перемогти чорних, чорні – білих. При цьому фігури на дошці володіють деяким усвідомленням. Вони розуміють, що йде гра, що білі грають проти чорних. Вони усвідомлюють, що є правила, є фігури, наділені різними якостями, здатні пересуватися дошкою і збивати фігури противника. У кожної фігури своя вага, свої повноваження та можливості. Найголовніша постать – король, у короля є ферзь, тури, слони, пішаки. Фігури захоплені грою, певною мірою вони відчують, що ними керує найвища воля гравця – деміурга. Але вони не можуть цілком усвідомити цю волю. Вони не здатні бачити деміургів, оскільки живуть у двох вимірах шахівниці, третій вимір – вимір деміурга їм недоступний. Навіть найголовнішій постаті – королю не дано стати деміургом.

Тому він усвідомлює волю творця гри опосередковано – у межах двох вимірів.

Приблизно так можна описати створення бізнесу. Деміург – це власник. Його мета – перемогти у грі. Він створює стратегію, він переставляє фігури, вдихаючи у них життя, намагається обіграти суперника – іншого деміурга, конкурента.



Топменеджери дійсно не здатні повною мірою усвідомити функцію створення компанії, адже шаховим фігурам доступні лише два виміри шахівниці, а функція створення належить до третього виміру, в якому живуть деміурги. Тому топменеджери сприймають лише площинну проєкцію функції створення – інвестування бізнесу. Природа грошей схожа на енергію. Але вдихання життя у компанію лише частково є інвестуванням бізнесу.

Кумедно спостерігати, як якийсь топменеджер, переконаний у тому, що роль власника полягає суто в інвестуванні, і сприймає лише механічні складові бізнесу, вирішує більше не працювати «на дядю» і йде з компанії, щоб розпочати свою справу. Він вкладає свої заощадження в якийсь бізнес-проєкт і очікує, що, немовби за помахом чарівної палички, через деякий час ці гроші повернуться з дивідендами. Він чекає, але нічого не відбувається. Це його трохи спантеличує, і він вкладає ще більше. Зрештою, він втрачає всі свої кошти, знаходячи цьому логічне пояснення: не пощастило, кинули, підставили, обвалився ринок... Його біда в тому, що він – двовірний істота. Він позбавлений здатності до створення і не спроможний усвідомити функцію творення, але при цьому твердо переконаний, що знає про бізнес усе. На його думку, бізнес – це машина з виконання бажань, куди потрібно вкласти гроші,

щоб отримати ще більшу кількість грошей, а все інше вигадали лукаві власники, щоб заплутати і не допустити «лохів» до приємного життя. Мені б не хотілося знецінювати чудових управлінців, які ефективно та компетентно виконують свою роботу, легіонерів без страху та докору, без них жодна компанія працювати не зможе. Але факт залишається фактом: топменеджери – не деміурги, їм недоступне створення.

На жаль, тривимірний світ доступний не всім. Це правда, що багато власників розпочинали свою кар'єру з топменеджменту, або навіть із простого робітника. Можливо, тоді вони просто не усвідомлювали свій талант до творення. Маючи тривимірне бачення, вони грали у двовимірну гру. Але в якийсь момент їхня здатність творити вирвалася назовні, вони підняли свій погляд над дошкою і... – посіли своє місце за шаховим столом.