

Российский государственный гуманитарный университет  
Russian State University for the Humanities



# RSUH/RGGU BULLETIN

№ 3 (125)

Academic Journal

Series:

*Management*

Moscow 2014

ВЕСТНИК РГГУ

№ 3 (125)

Научный журнал

Серия  
«Управление»

Москва 2014

УДК 005  
ББК 65.050.2я5

Главный редактор  
Е.И. Пивовар

Ответственный секретарь  
Б.Г. Власов

Серия «Управление»

Редакционная коллегия:

Н.И. Архипова – отв. редактор  
О.Ю. Артемов – зам. отв. редактора  
И.В. Василевская – отв. секретарь  
В.В. Кульба  
В.И. Маршев  
В.Н. Незамайкин  
Н.В. Овчинникова  
И.М. Поморцева  
О.Л. Седова  
В.Н. Серегин  
Д.А. Шевченко  
М.Е. Этинггоф

*Номер подготовили:*

И.В. Василевская  
И.М. Поморцева

## СОДЕРЖАНИЕ

### Стратегическое управление организациями

---

<i>Н.И. Архипова, Т.Я. Орел, О.Л. Седова</i> Профессиональные стандарты как инструмент повышения конкурентоспособности российских предприятий. . . . .	9
<i>М.Е. Этингоф</i> Роль инновационных стратегий в стратегическом управлении организацией . . . . .	18
<i>Г.А. Шишкова</i> Эффективность стратегии развития предприятия: проблемы оценки . . . . .	26
<i>О.Ю. Артемов, С.А. Овчинников, Н.В. Овчинникова</i> Партисипативная модель менеджмента как эффективная форма привлечения работников к управлению современными организациями. . . . .	36
<i>В.Н. Незамайкин, И.Л. Юрзинова</i> Прогнозирование финансового состояния компании . . . . .	47
<i>В.Н. Серезин</i> Проблемы совершенствования человеческого потенциала и воспитания в российских вузах . . . . .	59
<i>Р.Е. Торгашев</i> Формирование исследовательской деятельности у будущих специалистов как базовая компонента управленческих решений в интегрированных системах процессного управления. . . . .	66
<i>Е.Б. Петрушихина</i> Личностные факторы формирования конструктивного поведения в организации. . . . .	75

## **Проблемы государственного и регионального управления**

---

<i>И.М. Поморцева</i>	
Развитие методов проектного управления в рамках реализации Федеральных целевых программ России . . . . .	85
<i>А.И. Портнягин</i>	
Функция контроля в административной деятельности органов государственного и муниципального управления: особенности и способы повышения эффективности . . . . .	95
<i>И.В. Василевская</i>	
Миграционная политика в системе современного государственного управления . . . . .	102
<i>А.Н. Фомичев</i>	
Управление организационными дисфункциями как решение проблемы разделения власти и двоевластия . . . . .	110
<i>Т.А. Яшкова</i>	
Административные реформы и роль «тэтчеризма» в управлении . . . . .	118

## **Современные технологии в управлении**

---

<i>В.В. Муромцев</i>	
Современные мультимедийные технологии и средства в организационных системах . . . . .	123
<i>А.Г. Голова</i>	
Управленческий ресурс социальных сетей Интернет . . . . .	130
<i>Л.А. Корчагова, Ю.В. Илюткина</i>	
Основные аспекты и характерные черты деятельности по связям с общественностью дипломатических представительств иностранных государств . . . . .	141
<i>Е.А. Тарасенко</i>	
Инновационные модели маркетинговых коммуникаций в фармацевтических компаниях . . . . .	150
Abstracts. . . . .	160
Сведения об авторах . . . . .	167

## CONTENTS

### Strategic management of organizations

---

*N. Arkhipova, O. Sedova, T. Orel*

Professional standards as an instrument of increasing  
competitiveness of Russian enterprises . . . . . 9

*M. Etingof*

The role of innovation strategies in the strategic management of the  
organization . . . . . 18

*G. Shishkova*

Effectiveness of company's strategy of development: problems  
of evaluation . . . . . 26

*O. Artemov, S. Ovchinnikov, N. Ovchinnikova*

Participatory management model as an effective way  
of attracting workers to the management of modern organizations 36

*V. Nezamaikin, I. Yurzinova*

Forecasting the financial condition of the company. . . . . 47

*V. Seregin*

Problems of improving human potential and education in Russian  
higher education institutions. . . . . 59

*R. Torgashev*

Formation of research work of future experts as base component  
of administrative decisions in the integrated systems  
of process management . . . . . 66

*E. Petroushikhina*

Personal factors of the formation of constructive behaviour  
in organizations . . . . . 75

## Problems of state and regional management

---

<i>I. Pomortseva</i>	
Development of project management methodes in the framework of the Russia's Federal target programs . . . . .	85
<i>A. Portnyagin</i>	
The control function in the administrative practice of the state and municipal authorities: features and methods of the improving the effectiveness . . . . .	95
<i>I. Vasilevskaya</i>	
Migration policy in the system of modern state administration . . .	102
<i>A. Fomichev</i>	
Management organization dysfunction as a solution of the problem of power division and diarchy . . . . .	110
<i>T. Yashkova</i>	
Administrative reform and the role of "thatcherism" in the management . . . . .	118

## Modern technologies in management

---

<i>V. Muromtsev</i>	
Modern multimedia technology and facilities in organizational systems . . . . .	123
<i>A. Golova</i>	
Resource management of internet social networking . . . . .	130
<i>L. Korchagova, Yu. Ilyutkina</i>	
Key features of foreign diplomatic PR representatives . . . . .	141
<i>E. Tarasenko</i>	
Innovative models of marketing communications in pharmaceutical companies . . . . .	150
Abstracts. . . . .	160
General data about the authors. . . . .	170



Н.И. Архипова, Т.Я. Орел, О.Л. Седова

## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье рассматриваются проблемы использования профессиональных стандартов в качестве одного из инструментов повышения конкурентоспособности российских предприятий. Показана роль профессиональных стандартов в обеспечении международной и межотраслевой сопоставимости квалификаций работников.

*Ключевые слова:* квалификация работника, профессиональный стандарт, уровень квалификации, управление персоналом.

Модернизация и формирование инновационной экономики, переход от сырьевой экономики к экономике знаний выдвигают новые требования к уровню профессиональной компетентности рабочей силы. Без постоянного развития квалификации работников в современной экономике с ее высокими темпами изменений, как отдельные компании, так и национальная экономика в целом теряют конкурентоспособность.

Вместе с тем в российской экономике можно отметить дисбаланс между спросом и предложением рабочей силы в профессионально-квалификационном разрезе. Перечень профессий рабочих и должностей руководителей, специалистов и служащих в Едином тарифно-квалификационном справочнике работ и профессий рабочих и Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих не всегда соответствует реально образовавшемуся в организациях перечню и содержанию профессий и должностей. Подготовка работников часто не соот-

ветствует требованиям работодателей по содержанию. Взаимодействие системы профессионального образования и реального сектора экономики часто ограничивается взаимодействием образовательных учреждений с отдельными работодателями, что приводит к отсутствию системности в работе по обновлению содержания образовательных программ, а также к формулировке профессиональных требований исходя из представлений одного или нескольких работодателей. Требования к компетенциям выпускников образовательных учреждений, заложенные в государственных образовательных стандартах, часто отстают от требований рынка труда, что приводит к неконкурентоспособности рабочей силы.

С другой стороны, расширение экономических связей России, вступление в ВТО, тенденции объединения и создания общего экономического пространства обусловили необходимость международной и межотраслевой сопоставимости квалификаций работников.

В большинстве экономически развитых стран (Евросоюз, США, Япония и др.) и в международной экономической деятельности в последние годы произошел переход от регулирования общего рынка рабочей силы к регулируемому рынку конкретных квалификаций: разработана общая структура профессиональных стандартов, уровни квалификации работников, требования к квалификации. Системы профессиональной стандартизации стали важнейшим элементом разработки долгосрочных прогнозов потребности в квалификациях.

Анализ международного опыта разработки и применения профессиональных стандартов показал, что для практической реализации стандартизации квалификаций нужны четыре группы инструментов:

1. Интерактивные информационные системы поддержки конкретного работника, с его индивидуальным аккаунтом и учетом его карьерных достижений. Примерами таких систем являются британская National Careers Service; Европейская платформа компетенций и квалификаций; американская информационная система Career One Stop.

2. Профессиональные стандарты, в которых закреплены требования к квалификации работников в настоящее время и в перспективе. Такие стандарты должны быть представлены в единой общедоступной базе. В качестве примера можно привести британскую National Occupational Standards (NOS) database.

3. Специальные группы экспертов, готовых оценивать и присваивать квалификацию.

4. Система тестов, кейсов, заданий и испытаний для оценки отдельных компетенций и квалификации работника в целом.

В настоящее время в Российской Федерации начата работа по разработке профессиональных стандартов. Создан интернет-ресурс «Атлас профессий», предназначенный для выпускников, работодателей, учебных заведений. Интернет-ресурс «Атлас профессий» содержит сведения о наиболее востребованных на рынке труда профессиях и специальностях, а также о требованиях к знаниям, умениям и навыкам, предъявляемых к работникам рынком труда, в наглядной и удобной для пользователей форме. На сайте представлено подробное описание порядка 60 профессий (в основном рабочих) по направлениям: машиностроение и металлообработка; строительство; связь, транспорт; здравоохранение; добывающая промышленность; электроэнергетика; межотраслевые профессии; информационные технологии.

В Российской Федерации в основном создана нормативно-правовая база разработки и применения профессиональных стандартов. В соответствии с Указом Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике»<sup>1</sup> поставлена задача обеспечения квалифицированными и высококвалифицированными кадрами 25 миллионов высокопроизводительных рабочих мест, создаваемых или модернизируемых до 2020 г. Данным Указом было предусмотрено создание национальной системы компетенций и квалификаций. С целью реализации Указа Президента РФ Агентство стратегических инициатив разработало «дорожную карту».

Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»<sup>2</sup> поставлена задача к 2015 году разработать и утвердить свыше 800 профессиональных стандартов.

Федеральным законом от 3 декабря 2012 года № 236-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статью 1 Федерального закона “О техническом регулировании”»<sup>3</sup> в России введены понятия квалификации работника и профессионального стандарта.

Квалификация работника – это уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы.

Профессиональный стандарт – это характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности.

Порядок разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов утверждены Распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 ноября 2012 года № 2204-р<sup>4</sup>.

В целях подготовки профессиональных стандартов в Российской Федерации определены уровни квалификации работников.

Уровни квалификации применяются при разработке профессиональных стандартов и обеспечивают международную и межотраслевую сопоставимость квалификаций работников.

Уровни квалификации содержат описание обобщенных требований к работникам, определяемых такими показателями, как:

- широта полномочий и ответственность;
- характер умений;
- характер знаний;
- основные пути достижения квалификации каждого уровня;
- минимальные требования к уровню образования.

Показатель «широта полномочий и ответственность» определяется степенью самостоятельности профессиональной деятельности, ее масштабом, социальными, экологическими, экономическими и другими последствиями, а также полнотой реализации в профессиональной деятельности основных функций руководства (целеполагание, организация, контроль, мотивация исполнителей).

Показатель «характер умений» определяет требования к умениям в зависимости от таких особенностей профессиональной деятельности, как множественность (вариативность) способов решения профессиональных задач, необходимость выбора или разработки этих способов, степень неопределенности рабочей ситуации и непредсказуемости ее развития.

Показатель «характер знаний» определяет требования к знаниям, необходимым в профессиональной деятельности, и зависит от объема и сложности используемой информации, инновационности применяемых знаний и степени их абстрактности (соотношения теоретических и практических знаний).

В разделе «пути достижения уровня квалификации» должны быть представлены основные программы профессионального образования, ведущие к соответствующей квалификации, а также дополнительные профессиональные программы и (или) практический опыт, ведущие к повышению или изменению квалификации работника внутри уровня. Практический опыт может быть получен как в процессе освоения образовательных программ, так и в процессе трудовой и жизненной деятельности человека.

Минимальные требования к уровню образования устанавливаются уровень образования, необходимый для получения определенного уровня квалификации.

Уровни квалификации в процессе разработки профессиональных стандартов используются для описания трудовых функций,

а также для описания требований к образованию и обучению работников.

Единые требования к квалификации работников, установленные уровнями квалификации, могут быть расширены и уточнены с учетом специфики различных видов профессиональной деятельности.

В структуру профессионального стандарта входит функциональная карта вида профессиональной деятельности, которая включает описание всех трудовых функций. В состав характеристики обобщенных трудовых функций входят следующие разделы: возможные наименования должностей, требования к образованию и обучению, требования к опыту практической работы, особые условия допуска к работе, трудовые действия, необходимые умения, необходимые знания и другие характеристики.

Так как профессиональные стандарты состоят из блоков, они легко поддаются замене, коррекции или полному изъятию из документа. Это позволяет не только фиксировать существующие требования, но и внедрять изменения, соответствующие текущей ситуации.

Профессиональные стандарты могут служить основой формирования кадровой политики, организации подбора и отбора персонала, обучения и аттестации работников, разработки должностных инструкций, установления системы оплаты труда с учетом особенностей организации производства, труда и управления.

Основными преимуществами использования профессиональных стандартов в процессе управления персоналом в российских организациях могут быть:

- совершенствование подбора квалифицированного персонала на рынке труда, поскольку стандарт содержит стандартизированные требования к персоналу;

- обеспечение требуемого качества и профессионального роста персонала через контроль и повышение уровня квалификации работников;

- создание условий для повышения мотивации персонала, обеспечения стабильности и высокого качества труда.

Разработанные и периодически обновляемые стандарты квалификации могут быть использованы для помощи конкретному работнику в развитии его квалификации через оценку достигнутого профессионального уровня, определения целей дальнейшего развития квалификации, планирования обучения и т. д.

Профессиональные стандарты могут быть использованы для независимой оценки квалификации и компетенций работников в отраслевых центрах развития квалификаций, построения корпоративной системы управления квалификацией в компаниях.

На основе профессиональных стандартов может осуществляться разработка профессиональных образовательных программ и федеральных государственных образовательных стандартов профессионального образования.

Агентство стратегических инициатив в период с 25 апреля по 30 июня 2012 года провело опрос представителей ведущих российских компаний о целесообразности и необходимости использования профессиональных стандартов, моделей компетенций и других инструментов для стандартизации квалификаций и оценки уровня квалификации работников и выпускников учебных заведений профессионального образования<sup>5</sup>.

На вопрос: «Насколько развита в компаниях практика разработки своих корпоративных квалификационных стандартов, как они могут быть соотнесены с общенациональными профессиональными стандартами?» большинство ответивших (36) отметили, что ведут разработку корпоративных стандартов, определяющих требования к квалификации персонала (рис. 1).

При этом большинство ответивших уточнило, что общенациональные стандарты должны разрабатываться при обязательном учете опыта международных компаний.

Респонденты (33) считают, что профессиональные стандарты должны разрабатываться отраслевыми экспертами, представителя-



Рис. 1. Результаты опроса респондентов об уровне разработки профессиональных стандартов

ми компаний и профессиональных сообществ на основе функционального анализа с опросом широкого круга компаний и предприятий, а также с учетом международных и внутренних тенденций развития отрасли/профессии.

Представляют интерес ответы респондентов на вопрос: «Кем должны утверждаться профессиональные стандарты и кем регистрироваться?» Учитывая, что в большинстве отраслей современной экономики содержание профессиональной деятельности меняется достаточно часто, необходимо обновление и переутверждение профессиональных стандартов каждые 1–2 года. В связи с этим респондентам представляется нецелесообразным утверждение профессиональных стандартов в каком-либо единственном государственном органе. По мнению респондентов, утверждение профессиональных стандартов могут осуществлять отраслевые объединения работодателей или отраслевые ассоциации.

Однако с данной точкой зрения можно не согласиться, так как утверждение профессиональных стандартов и ведение единого реестра в Министерстве труда и социальной защиты сделает их применение обязательным и более доступным.

Респонденты отметили, что принятый в настоящее время формат профессионального стандарта не вполне позволяет проводить оценку квалификации и требует доработки в направлении большего соответствия международной практике (рис. 2).



Рис. 2. Результаты опроса респондентов о возможности проведения оценки квалификации с помощью профессиональных стандартов

Большинство опрошенных (34) считают, что на основе существующих форматов профессиональных стандартов достаточно сложно разрабатывать программы профессионального образования и обучения, так как нет четкого определения компетентностных моделей профессиональной деятельности.

Основными факторами, сдерживающими использование профессиональных стандартов на практике, по мнению специалистов, являются отсутствие отработанной методологии разработки профессиональных стандартов; высокая ресурсоемкость разработки профессиональных стандартов и недостаточная сформированность профессиональных сообществ.

Вместе с тем следует отметить, что каждая компания имеет возможность на основе профессиональных стандартов определить конкретный образ необходимых специалистов, а учебные заведения, в свою очередь, предоставлять выпускников с необходимым уровнем знаний и навыков, удовлетворяющих работодателей.

Национальная система компетенций и квалификаций, являясь современным инструментом регулирования и саморегулирования рынка квалификаций, позволит:

- обеспечить постоянное развитие квалификации конкретных людей в интересах развития национальной экономики, государства и частных компаний;

- насытить рынок квалификаций специалистами, конкурентоспособными на мировом рынке, готовыми работать на уровне лучших мировых практик;

- обеспечить российским гражданам доступ к квалификациям, отвечающим современным потребностям мировой экономики.

Таким образом, с целью повышения уровня профессиональной компетентности рабочей силы необходимо стандартизировать рабочие места, реформировать систему профессионального образования, создать систему непрерывного массового повышения квалификации, выработать новые схемы взаимодействия образовательных учреждений и предприятий, ввести независимую систему профессиональной сертификации навыков и компетенций работников.

## Примечания

---

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике» // Российская газета. 2012. № 102. 9 мая.

<sup>2</sup> Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» // Там же.



- <sup>3</sup> Федеральный закон от 03.12.2012 № 236-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статью 1 Федерального закона “О техническом регулировании”» // Там же. № 283. 7 дек.
- <sup>4</sup> Распоряжение Правительства РФ от 29.11.2012 № 2204-р «Об утверждении Правил разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов на 2012–2015 годы» // Собрание законодательства РФ. 2012. № 49. Ст. 6921.
- <sup>5</sup> Аналитический доклад «Опыт российских компаний в разработке и использовании профессиональных стандартов, рамок и моделей компетенций. Сравнение с зарубежным опытом». 2012 [Электронный ресурс] // DocMe. URL: <http://www.docme.ru/doc/93018/doklad-profstandarty> (дата обращения: 25.05.2013).

М.Е. Этингоф

## РОЛЬ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Статья посвящена анализу существующих трактовок инновационной стратегии и определению ее места в системе стратегического управления.

*Ключевые слова:* инновационная стратегия, уровни стратегического управления, продуктовые, процессные, маркетинговые и организационные инновации.

Инновационная деятельность организации является сегодня важнейшим фактором ее развития. По некоторым оценкам, нововведения обеспечивают 60 % конкурентных преимуществ, тогда как только 40 % приходится на прямые инвестиции. В этой связи актуальным становится формирование или совершенствование систем управления этим видом деятельности, создание эффективной системы управления инновациями и инновационными процессами на предприятии, согласованной с деятельностью организации и ее стратегией. В рамках каждой такой системы должны решаться задачи стратегического, тактического и оперативного управления. Построение этих систем должно учитывать как опыт, накопленный в сфере общего менеджмента, стратегического менеджмента и других управленческих областей, так и специфику этого вида деятельности.

При обсуждении стратегического управления инновационной деятельностью возникает необходимость определения основных понятий, процедур, характера взаимодействия элементов этой системы и, в первую очередь, взаимодействия стратегии организации и инновационной стратегии. Особое внимание, на наш взгляд, следует уделить определению понятия «инновационная стратегия», поскольку это позволит внести ясность в определение места инно-

вационных стратегий в системе стратегического управления организацией.

Определение этого понятия, с одной стороны, должно соответствовать логике инновационного менеджмента, а с другой – системе понятий стратегического менеджмента, где дается исходное определение стратегии.

Большинство определений стратегии, которые даются в стратегическом менеджменте, могут быть использованы на разных уровнях стратегического управления – корпоративном, деловом, функциональном и операционном. Состав и характер стратегий на каждом из этих уровней отражает его специфику. Так, стратегическое управление корпоративного уровня основное внимание уделяет диверсификации, делового – конкурентным стратегиям и вертикальной интеграции, а функционального и операционного – стратегиям определенного вида деятельности в рамках, например, бизнес-единиц и составляющим этих видов деятельности. Наличие нескольких уровней системы стратегического управления требует организации их эффективного взаимодействия.

Кроме взаимодействия стратегий разного уровня наблюдается и в определенном смысле их «взаимопроникновение». Так, например, функциональные стратегии часто обычно трактуются как стратегии исключительно функционального уровня. Однако в реальной действительности наблюдается иная картина. Функциональные стратегии в известном смысле «распространяются» по вертикали стратегической пирамиды. Это можно показать на примере разработки стратегии диверсификации на корпоративном уровне, которая предполагает распространение деятельности в новые отрасли, области или рынки, что требует проведения комплекса действий по существу маркетингового характера, что, в свою очередь, демонстрирует «проникновение» маркетинга, традиционно понимаемого исключительно функционально, на корпоративный уровень.

Переходя к обсуждению роли инновационной стратегии в системе стратегического управления, следует отметить, что она оценивается по-разному. Так, В.Г. Медынский пишет, что «общая стратегическая ориентация предприятия оказывает непосредственное влияние на формирование инновационной стратегии»<sup>1</sup>. С.А. Агарков отмечает, что «инновационная стратегия подчинена общей стратегии предприятия»<sup>2</sup>. На наш взгляд, следует подчеркнуть и обратное влияние. По словам М. Портера, «компании добиваются конкурентных преимуществ путем инноваций»<sup>3</sup>. Таким образом, следует говорить о взаимодействии, взаимовлиянии стратегии организации и инновационных стратегий.

Определения инновационной стратегии, которые даются в литературе, носят достаточно общий характер. Она определяется как «средство достижения целей организации по отношению к внутренней среде»<sup>4</sup>, как «одно из средств достижения целей организации..., отличающееся от других средств своей новизной...»<sup>5</sup> и т. д. В своем большинстве эти определения не дают полного представления о специфике инновационных стратегий.

Рассмотрение авторами процесса разработки и состава инновационных стратегий также носит очень пестрый характер. Авторы учебного пособия<sup>6</sup> схему разработки стратегии представляют в следующем виде: «Формулировка стратегии (постановка цели) – Придание стратегии формы – Оценка и контроль». Эту же схему авторы называют «Фазы стратегического планирования». Как известно, формулировка стратегии и постановка цели – это разные задачи стратегического управления, в связи с чем в один блок их помещать нежелательно. Обычно формирование стратегических целей и задач рассматривается как задача, предшествующая формированию стратегии. Анализ приведенной схемы позволяет говорить о необходимости более четкого ее согласования с методологией стратегического менеджмента.

Обсуждая формирование стратегии, многие авторы трактуют его как автономный процесс, по сути, не связанный с формированием стратегии организации. А.Н. Петров представляет его так: «анализ инновационной ситуации на предприятии – выявление возможностей и недостатков в инновационном развитии – формулировка основных проблем и задач инновационного развития предприятия – инновационная стратегия предприятия»<sup>7</sup>. Эта схема, а также предложение рассматривать стратегию и тактику индивидуально «как для каждого отдельного нововведения, так и для каждого товара...» означает оторванность формирования инновационных стратегий от системы стратегического управления организацией, игнорирование портфельного подхода, отсутствие согласования инновационных стратегий между собой и со стратегией организации.

При формировании типологии инновационных стратегий ряд авторов трактует их как модель поведения предприятия в условиях рынка. Так, например, кроме наступательной, оборонительной и имитационной к числу инновационных стратегий относят стратегии роста, в том числе стратегию интенсивного развития, стратегию интеграционного развития, стратегию диверсификации, стратегию сокращения. С такой группировкой можно, на наш взгляд, согласиться при условии, что все эти стратегии имеют отношение

только к собственно инновационному развитию, а не деятельности организации в целом.

Сходную позицию занимают авторы учебного пособия<sup>8</sup>. Они вводят понятие «инновационная составляющая корпоративной и деловой стратегии» и три рубрики: стратегии роста, интеграционные стратегии и стратегии диверсификации. В первую рубрику включены стратегии расширения и укрепления позиций компании на старом рынке, проникновение на новый рынок со старым товаром и проникновение на новый рынок с новым товаром. Во вторую рубрику включены стратегии вертикальной интеграции вверх, вертикальной интеграции вниз, горизонтальной интеграции с отраслевыми конкурентами. К стратегиям диверсификации отнесена диверсификация в связанные и несвязанные отрасли и конгломеративная диверсификация.

Трудно не согласиться с авторами, когда они подчеркивают необходимость инновационной составляющей стратегий корпоративного и делового уровня, однако когда инновационные стратегии «поглощают» все остальные составляющие корпоративной и деловой стратегии, исчезает различие между типовыми стратегиями предприятия и стратегиями его инновационного развития, а все упоминаемые авторами стратегии именуется инновационными. В то же время следует отметить, что стратегии, например, диверсификации или роста в стратегическом менеджменте не принято относить к числу инновационных. Таким образом, на наш взгляд, не следует называть все стратегии инновационными: во-первых, потому что это не принято; во-вторых, это лишает определение «инновационный» смысловой нагрузки; в-третьих, указанные стратегии, являясь типовыми, связаны с большим числом факторов, выходящих за пределы сферы управления инновациями.

В то же время следует учитывать, что элемент инновационности в упомянутых выше стратегиях может присутствовать, поскольку каждая стратегия должна быть по-своему уникальной, а следовательно, в известном смысле инновационной. Это, однако, не требует их переименования. В известной степени это связано с выделением не только продуктовых и процессных инноваций, но и маркетинговых и организационных. Последние существенно расширяют область обсуждения, позволяя утверждать, что инновации могут быть представлены не только в научно-технологической, но и в организационной сфере, например, в стратегическом управлении, которое также, по-своему, как отмечено выше, должно быть инновационным. Об этом пишет В.Г. Медынский<sup>9</sup>, который отмечает, что «любые стратегические меры, предпринимаемые фирмой,

носят инновационный характер». Сходную точку зрения высказывают авторы<sup>10</sup>, которые отмечают, что «инновационная составляющая присутствует в стратегиях любого уровня». Соглашаясь с этим положением, которое, на наш взгляд, часто носит характер скорее пожелания, следует отметить, что это не должно отменять типовые технологии стратегического управления, типовые стратегии, разрушать сложившуюся терминологию и логику стратегического управления.

Связь между инновационным развитием и стратегией организации можно проследить также используя ресурсный подход, одним из сторонников которого является И.Б. Гурков. Он рекомендует при идентификации корневых компетенций компании проводить анализ, в частности, уровня организации инновационной системы фирмы, что соответствует корпоративному и деловому уровню стратегического управления<sup>11</sup>. Это означает, что при разработке стратегии организации одним из первых шагов на корпоративном уровне должен быть анализ корневых компетенций, включая характеристики названной выше системы, что позволяет оценить перспективность отдельных бизнесов компании и сформировать ее стратегию и демонстрирует органическую связь стратегического управления компанией на корпоративном уровне и инновационно-го развития.

В то же время, на функциональном уровне, применительно к выполнению функции «управление инновационным развитием», целесообразно выделение стратегий, определяющих характер инновационного развития и «заслуженно» получающих наименование инновационных, как это делает, например, В.Г. Медынский и ряд других авторов, которые к числу инновационных стратегий относят стратегии развития в инновационной сфере, стратегии НИОКР и т. д. На операционном уровне также должны формироваться стратегии, непосредственно ориентированные на выполнение отдельных функций управления инновационным развитием. Это может быть сделано, как предлагает Л. Кудинов<sup>12</sup>, путем выделения таких групп инновационных стратегий предприятия, как стратегии проведения НИОКР и стратегии адаптации нововведений. К первой группе Л.Г. Кудинов относит: лицензионную стратегию, стратегию исследовательского лидерства, стратегию следования жизненному циклу, стратегию параллельной разработки, стратегию опережающей наукоемкости; стратегии внедрения и адаптации нововведений относятся к системе обновления производства, вывода продуктов на рынки, использования технологических преимуществ. Вторая группа (стратегии внедрения и

адаптации нововведений), в соответствии с этим предложением, включает стратегию поддержки продуктового ряда, стратегию ретро-нововведений, стратегию сохранения технологических позиций, стратегию продуктовой и процессной имитации, стратегию стадийного преодоления, стратегию технологического трансферта, стратегию технологической связанности, стратегию следования за рынком, стратегию вертикального заимствования, стратегию радикального опережения, стратегию выжидания лидера.

Свою группировку инновационных стратегий предлагает О.М. Хотяшева<sup>13</sup>. Она выделяет активные (технологические) инновационные стратегии и пассивные (маркетинговые). Первая группа трактуется автором как «реагирование на происходящие и возможные изменения во внешней среде путем проведения постоянных технологических инноваций». Вторая группа определяется как «постоянные инновации в области маркетинга». Отмечается, что фирма может выбрать стратегию нововведений в области дифференциации товара, сегментации, в области новых форм и методов сбыта продукции, коммуникационной политики. Группировку стратегий О.М. Хотяшевой дополняет М.Б. Шифрин<sup>14</sup>, который выделяет стратегию продуктовой инновации и стратегию процессной инновации. Группировки стратегий, предложенные этими авторами, во-первых, основаны только на типологии инноваций, что для характеристики стратегии явно недостаточно, во-вторых, эти группировки оставляют без внимания такой тип инноваций, как организационные. Наконец, поскольку маркетинговые инновации принято выделять как отдельный тип инноваций, кажется непродуктивным относить стратегии, ориентированные на их реализацию, к числу «пассивных». Особенно учитывая тот факт, что большинство инноваций, как правило, носит «смешанный» характер. Их часто трудно отнести к числу только продуктовых, процессных, маркетинговых или организационных, т.к. в них присутствуют элементы нескольких типов.

Представляет интерес обсуждение связи инновационных стратегий не только со стратегическим управлением, но и с его элементами, в т. ч. стратегическим анализом. Так, Р. Грант ведет речь не об инновационных стратегиях, а о стратегиях использования инноваций<sup>15</sup>. Такой подход позволяет достаточно четко определить характер этих стратегий, и не трактовать их расширительно. К числу альтернативных стратегий использования инноваций он относит лицензирование, аутсорсинг некоторых функций, стратегические альянсы, совместные предприятия и внутреннюю коммерциализацию. Автор отмечает, что выбор той или иной стратегии зависит от

двух основных факторов: характеристики инновации и ресурсов и способностей фирмы. Другим обсуждаемым Р. Грантом аспектом стратегии является выбор времени для осуществления инновации. Предлагается к числу факторов, определяющих преимущества первопроходца, относить степень защиты инновации правами собственности или преимуществами опережения во времени, важность комплементарных ресурсов, потенциал для установления стандарта. Автор вводит понятие «стратегического окна» – периода времени, когда их ресурсы и способности совпадают с возможностями, возникающими на рынке.

При определении инновационной стратегии важно определить, что входит в состав разработки стратегии, а что – в состав ее выполнения. Следуя позиции И.Б. Гуркова, реализация корпоративной стратегии включает политики, программы, проекты и приемы. К числу политик, которые позволяют реализовать корпоративную стратегию, относятся маркетинговая, технологическая, финансовая и кадровая. В литературе, посвященной инновационному менеджменту, внимание инновационной политике, к сожалению, не уделяется. Основное внимание обращается на стратегии, инновационные программы и проекты. Отсутствие инновационной политики в поле зрения большинства авторов приводит к тому, что многие представленные в литературе инновационные стратегии, по существу, являются составными элементами или стратегий более высокого уровня, или технологической политики. Так, например, «стратегию следования жизненному циклу», которую автор характеризует как «жестко привязанную к циклам жизни выпускаемых продуктов...», на наш взгляд, правильнее рассматривать не как самостоятельную стратегию, а как элемент товарной стратегии (или политики). Если «стратегия следования за рынком» «ориентирует предприятие на выпуск наиболее рентабельной и пользующейся рыночным спросом в данный момент времени продукции», то она скорее должна рассматриваться как элемент политики.

При обсуждении инновационных стратегий большинство авторов подчеркивают их многочисленность и разнообразие, в то время как одной из важнейших задач является концентрация усилий в этой области. Инновационную деятельность, по мнению И.Б. Гуркова<sup>16</sup>, можно рассматривать как элемент «инновационной синергии», имея в виду концентрацию ресурсов на разработке и освоении ключевых и прорывных технологий, дающих эффект в нескольких бизнесах.

Подводя итоги, следует отметить, что инновационные стратегии должны рассматриваться в органической связи с инновационной



деятельностью, а также со стратегией деятельности организации. В первом случае целесообразно формирование типологии инновационных стратегий, непосредственно связанных с достижением тех стратегических целей, которые поставлены в инновационной сфере. Во втором случае речь должна идти о стратегиях, которые требуют инновационного обеспечения, а сами имеют комплексный характер, но к числу инновационных не относятся. Поскольку к числу типов инноваций принято относить маркетинговые и организационные, инновационные стратегии не следует сводить только к продуктовым и процессным. Ряд инновационных стратегий, выделяемых в литературе, может быть отнесен к направлениям инновационной политики организации.

#### Примечания

---

- <sup>1</sup> *Медынский В.Г.* Инновационный менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2005. 295 с.
- <sup>2</sup> *Агарков С.А., Кузнецова Е.С., Грязнова М.О.* Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика. М.: «Академия Естественных наук», 2011.
- <sup>3</sup> *Порте М.* Конкуренция. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. 495 с.
- <sup>4</sup> Управление инновациями: теория и практика: Учеб. пособие. М.: Эксмо, 2008. 432 с.
- <sup>5</sup> *Фатхутдинов Р.А.* Инновационный менеджмент. 6-е изд. СПб.: Питер, 2012. 448 с.
- <sup>6</sup> Управление инновациями: теория и практика.
- <sup>7</sup> Управление инновациями в организации: Учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации». 3-е изд. стер. М.: Омега-Л, 2009. 415 с.
- <sup>8</sup> Управление инновациями: теория и практика.
- <sup>9</sup> *Медынский В.Г.* Указ. соч.
- <sup>10</sup> Управление инновациями в организации.
- <sup>11</sup> Там же.
- <sup>12</sup> Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н. Петрова. СПб.: Питер, 2008. 496 с.; Управление инновациями в организации.
- <sup>13</sup> *Хотяшева О.М.* Инновационный менеджмент. СПб.: Питер, 2005. 318 с.
- <sup>14</sup> *Шифрин М.Б.* Стратегический менеджмент. 2-е изд. СПб.: Питер, 2009. 320 с.
- <sup>15</sup> *Грант Р.М.* Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Под ред. В.Н. Фунтова. СПб.: Питер, 2011. 560 с.
- <sup>16</sup> *Гурков И.Б.* Стратегия и структура корпорации. 2-е изд., перераб. М., 2008. 288 с.

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ: ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ

Единое экономическое пространство многократно усиливает требования к развитию промышленного предприятия и, в первую очередь, к повышению его конкурентоспособности. В современных условиях стратегическое управление должно стать базой роста конкурентоспособности отечественных предприятий реального сектора экономики. Отсутствие четкого разграничения понятий, множественность трактовок приводит к возникновению неполных либо недостаточных механизмов реализации стратегии, а также недостоверных сведений об их эффективности и к принятию ошибочных стратегических решений.

*Ключевые слова:* стратегия развития, предприятие, эффективность, реализация стратегии.

Сложившаяся в мировой практике последнего десятилетия система управления, включающая изменения инновационного характера, обусловлена движением мирового сообщества к становлению шестого технологического уклада. В соответствии с исследованиями российских ученых, в целях успешного построения в российской экономике базиса для развития промышленности необходимы существенные технологические изменения<sup>1</sup>. Особое внимание при этом следует уделять тому, что необходимость глубокой перестройки существующих методов хозяйствования предполагается не только в области технологии производства, но и в области технологии управления промышленным предприятием.

Устойчивое эффективное развитие является отличительной чертой успешных, конкурентоспособных в мировом экономическом пространстве предприятий. Многие современные российские и зарубежные специалисты в области проблем конкурентоспособности и эффективного развития организации (С.Ю. Глазьев,

П. Друкер, Р. Каплан, Д. Нортон, М. Портер, Э.А. Смирнов) в своих работах отмечают, что успешное функционирование предприятия напрямую зависит от формирования и реализации адекватной современным условиям стратегии развития. Специалисты-практики утверждают, что из всех уровней управления стратегический контур является наиболее значимым, что, к сожалению, не получило достаточно широкой поддержки в практике российского менеджмента<sup>2</sup>.

Отсутствие у подавляющего большинства отечественных компаний концепций стратегического развития подтверждают и представители Российского союза промышленников и предпринимателей. Так, например, менее трети компаний (27,7%) разрабатывают стратегии долгосрочного развития на период свыше 5 лет, а моделированием стратегических альтернатив занимаются только 12% организаций. Использование системы ключевых показателей эффективности (KPI), привязанных к стратегическим целям организации, характерно для промышленных предприятий только таких отраслей, как «транспорт и связь», «добыча полезных ископаемых» и «производство и распределение электроэнергии, газа и воды», и примерно половина обследованных предприятий согласилась с тем, что в их организациях этот элемент используется. Предприятия отрасли «строительство» менее всех остальных занимаются разработкой стратегии развития предприятия, ограничиваясь формированием текущих (годовых) планов<sup>3</sup>.

Разработкой стратегических концепций развития занимаются исключительно крупные предприятия, ориентированные на международное сотрудничество и компании с иностранным участием, в которых используется система KPI, привязанная к стратегическим целям предприятия. Остальные российские промышленные предприятия определяют направления своего развития на срок не более года, что не относится к категории стратегического управления. При таком подходе российских предприятий к управлению становится невозможным инновационное развитие, способное обеспечить российской экономике восстановление конкурентоспособности в промышленности. Кроме того, в отечественной практике управления сформировался специфический подход к пониманию стратегического управления как реализации определенного стратегического плана действий. В результате еще в конце 90-х годов утвердился факт подмены стратегического мышления плановым, что, в свою очередь, сохраняет используемые при плановом развитии механизмы управления деятельностью организации на средние и долгосрочную перспективу<sup>4</sup>. При такой подмене понятий руко-

водство российских предприятий предпринимает малоуспешные попытки по внедрению в практику управления организационных моделей, напрямую заимствованных из зарубежного опыта. Одновременно упускается из виду тот факт, что стратегическое управление является процессом существенно более обширным и комплексным, чем стратегическое планирование, т. е. только частично совпадает с его основами.

Исследование показывает, что основной контур модели стратегического управления состоит из пяти взаимосвязанных элементов: постановки целей, определения набора стратегических альтернатив, стратегического выбора, реализации, оценки и контроля. При замене стратегического управления планированием цель формулируется исходя из текущего состояния организации и при учете существующих в настоящее время ее возможностей, что существенно ограничивает количество альтернативных путей развития. Стратегические альтернативы при таком подходе сводятся к определению проектов планов с наилучшими показателями по прибыли. Сложившаяся в России система, в этом смысле, отчетливо коррелируется с популярной в настоящее время концепцией КРП, при этом в отечественной практике промышленных предприятий ключевые показатели сводятся к показателям классического бухгалтерского учета, а также к базовым экономическим сведениям финансовой отчетности организации.

По нашему мнению, для определения стратегического выбора необходимо проведение тщательного анализа существующих стратегических альтернатив, который осуществляется, прежде всего, на основе оценки эффективности разработанной стратегии, возможностей стратегического управления и реализации стратегии развития предприятия. Таким образом, оценка эффективности является ключевым фактором при выборе конкретной альтернативы из множества возможностей.

Эффективность стратегии определяется ее качественными характеристиками и соответствием стратегии реалиям внутренней и внешней среды. К таким качественным характеристикам принято относить реальность реализации стратегии, ее последовательность, потенциальную результативность, соответствие целям и миссии предприятия в целом. Данный критерий в определенной степени субъективен и не несет требуемой для объективной оценки стратегии значимости. Анализ эффективности стратегии осуществляется на основании проведения стратегического и проектного анализа. В рамках стратегического анализа для оценки эффективности стратегии выделяют следующие основные методики: анализ разрыва;

анализ динамики издержек и кривая опыта; анализ динамики рынка, модель жизненного цикла; портфельные модели анализа.

Анализ разрыва или GAP-анализ относится к числу ситуационных моделей<sup>5</sup> и применяется для определения отклонений между возможностями предприятия и сформулированными стратегическими целями. Анализ выполняется по определенному алгоритму и считается одним из простейших методов оценки эффективности стратегии, если основным ее критерием является соответствие реальным возможностям предприятия. Однако отметим, что особенность анализа разрыва связана с процессом стратегического планирования и во многом ориентирована на показатели планов. Вместе с тем в стратегических планах преимущественно предусматриваются показатели прибылей, объемов производства или продаж, использования ресурсов, уровни издержек, доля на рынке, а также показатели экономической, финансовой стабильности и эффективности. Также при применении данного анализа используется ограниченный спектр показателей либо единственный показатель, что существенно снижает его достоверность, точность и полноту. Таким образом, GAP-анализ нельзя считать объективным инструментом оценки качества стратегии, но возможно его применение в совокупности с иными инструментами стратегического анализа.

Анализ динамики издержек и кривая опыта были разработаны в 30-х гг. XX в., и данная модель считается авторами большинства трудов в области анализа стратегии классической. Сущность этой модели анализа заключается в определении стратегии как достижения лидерства по издержкам, которое достигается путем применения опыта организации эффективного производства, преимущества в технологии и эффекта масштаба. Особенно актуальна такая модель в рамках материального производства, в частности для промышленных предприятий. Однако модель оценки на основании кривой опыта имеет ряд существенных недостатков, серьезно искажающих ее точность в условиях настоящего времени: пренебрежение условиями внешней среды и концентрация на эффекте масштаба. Эти недостатки являются первопричиной значительной неточности и необъективности модели анализа, а также приводят к существенному искажению результата.

Анализ динамики рынка основным считает, наоборот, анализ внешней среды, рассматривая количественные данные о развитии рынка, прогнозирование продаж на основании модели жизненного цикла товара. Каждая стадия жизненного цикла товара характеризуется своим уровнем продаж и соответственно своей ключевой стратегией, варьирующейся от стратегии, ориентированной на

рост, до стратегии сокращения. Целью анализа является правильное определение необходимой для предприятия стратегии в соответствии со стадией жизненного цикла товара. Несмотря на свою простоту и понятность, модель анализа динамики рынка также обладает рядом недостатков, к которым относятся учет только одного фактора, недостаточное внимание к энтропии рынка, непредсказуемость поведения товара на рынке в условиях глобализации и единого экономического пространства.

Портфельные модели анализа строятся на предположении о первичности стратегических зон хозяйствования или стратегических бизнес-единиц (СБЕ), введенных в практику управления в 60–70 гг. компанией General Electric. Портфель компании в данном случае определяется как совокупность СБЕ. Портфельный анализ направлен на оценку функционирования входящих в состав диверсифицированной компании СБЕ. В ходе данного анализа выявляются прогрессивные и отмирающие направления деятельности, рассматриваются эффективные и неэффективные проекты, оценивается привлекательность различных рынков и конкурентоспособность компании на каждом из них, а также потенциал ее развития. По результатам его проведения компанией происходит согласование бизнес-стратегий компании и распределения финансовых ресурсов. Стратегическим анализом портфеля определяются четыре основные специфические результирующие, а именно: 1) определение вектора стратегического развития; 2) выявление конкурентных преимуществ; 3) обоснование возможностей синергетического эффекта от взаимодействия СБЕ; 4) определение гибкости портфеля.

Данная методика анализа качества стратегии в настоящее время признается промышленниками и предпринимателями как наиболее прогрессивная. К этой категории относятся такие модели стратегического анализа, как матрица БКГ, матрица И. Ансоффа, матрица Мак Кинси, матрица Артур Д. Литтл, проект PIMS. Наряду с очевидными преимуществами данного набора моделей стратегического анализа существует объективная необходимость их методологического совершенствования, поскольку в условиях современности они теряют точность, так как не охватывают достаточно полно для современной мировой экономики количества факторов. Таким образом, в настоящее время отсутствуют в полной мере достоверные системы оценки качества стратегии развития предприятия, функционирующего в условиях нестабильной внешней среды, растущей общности экономического пространства и глобального требования к росту конкурентоспособности через инновационное развитие. Эффективность стратегического управ-

ления, напротив, является понятием существенно более широким, охватывающим полный комплекс мер по реализации стратегии или плана развития предприятия, начиная с фактической постановки цели вплоть до процесса оценки каждого из блоков системы управления.

Оценка эффективности стратегического управления включает всесторонний анализ деловой активности предприятия. Можно отметить две составляющие комплекса эффективности стратегического управления: 1) результативность управленческой деятельности предприятия; 2) характеристики развития предприятия в результате проведения стратегического управления (включая финансовые, экономические, социальные, научно-технические и прочие последствия внедрения и успешной реализации стратегии). Для анализа результативности управленческой деятельности в области реализации стратегии применяются следующие методы<sup>6</sup>:

- матрица ячеек эффективности, с помощью которой оценивается ожидаемый и реальный результат от реализации стратегии по ряду критериев с позиций различных заинтересованных групп лиц;

- анализ руководства, включающий оценку зависимости стратегии и планирования, зависимости модели менеджмента от типа изменений, анализ ситуативной модели руководства, анализ комбинаций стилей и типов руководства;

- анализ персонала: анализ изменений и сопротивления изменениям, анализ влияния оплаты на взаимоотношения в группе, анализ отношения к ценностям предприятия, анализ выполнения работы в зависимости от ее важности, анализ существующих формальных систем критерия качества работы и их управления, анализ производительности.

Данные способы анализа применимы преимущественно в области оценки качественного состава аппарата управления, а также выявления проблем на участке управления, связанных с передачей задач персоналу и функционирования отдельных групп работников и их взаимодействия. Однако модели не учитывают качество занятых в организации работников, их квалификацию и трудовой потенциал, вследствие чего результаты оценки эффективности реализации стратегии можно считать недостаточно точными и полными.

Под эффективностью реализации стратегии будем понимать соотношение полезного результата использования механизма решения поставленных стратегических задач к затратам на его формирование и функционирование. По нашему мнению, процесс реализации стратегии и его оценку следует считать ключевым фактором

для успешности развития предприятия. Еще с 80-х гг. известно, что даже идеально разработанная стратегия все равно не приобретает должной значимости без ее грамотной реализации. Поэтому возникает необходимость постоянного мониторинга хода реализации стратегии и ее результативности.

Проблемой российского менеджмента, как следствие нечеткого понимания понятий «стратегия», «стратегическое управление», является неоднозначность в подходах к формулировкам и оценкам понятий «механизм реализации стратегии» и «эффективность реализации стратегии». В теории и практике управления сложились три основных направления в трактовке понятия механизма реализации стратегии развития: организационное, экономическое и организационно-экономическое.

С точки зрения организационного подхода механизм реализации стратегии определяется как совокупность элементов и подразделений организации, участвующих в реализации стратегии. Если принять во внимание утверждение А. Томпсона и А. Стрикленда о том, что в реализации стратегии должны быть задействованы все без исключения члены организации и, следовательно, все ее подразделения, то тогда механизм реализации стратегии заключен в организационную структуру компании. При данном подходе оценка эффективности механизма реализации стратегии развития предприятия состоит из следующих четырех компонентов: экспертный анализ организационной структуры; анализ эффективности организационной структуры; анализ взаимодействия подразделений; системно-функциональный анализ.

Качественный анализ (или экспертный анализ) организационной структуры чаще всего производится независимыми (консалтинговыми) организациями, по результатам которого эксперты предоставляют перечень рекомендаций по корректировке организационной структуры и ее функционирования для разрешения выявленных проблем. По нашему мнению, целесообразно отметить факт субъективности подобного анализа, а также значительную степень влияния человеческого фактора и профессионализма оценивающих лиц на качество результата.

Помимо качественного анализа, применяется количественный анализ эффективности реализации стратегии. Анализ эффективности организационной структуры проводится по трем основным направлениям, оценивающим конечный результат деятельности предприятия, собственно организацию процесса управления, а также рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень. Первая категория – анализ конечного



результата деятельности организации – предполагает оценку объемов и качества производимой продукции, получаемой прибыли, динамику рентабельности, производительности и затрат. Второе направление оценивает гибкость, результативность, экономичность, адаптивность, надежность системы управления. Каждый из данных параметров является существенным для эффективного функционирования системы управления и, как следствие, результативности функционирования организации в целом. Также существенным параметром в этой категории признается показатель производительности, то есть количество произведенной продукции в отношении к одному работнику аппарата управления. Данный показатель нельзя считать достаточно точным и объективным ввиду косвенного отношения к оценке эффективности реализации стратегии. Анализ взаимодействия подразделений в значительной степени является подкатегорией экспертного анализа, но направлен на выявление положительного или отрицательного эффекта от взаимодействия различных подразделений предприятия для решения поставленных задач.

Также в рамках организационного подхода к определению механизма реализации стратегии в настоящее время существует функциональная модель оценки. По мнению Э.А. Смирнова, каждая определенная функция, процедура или операция, заложенная в процесс реализации стратегии и зафиксированная за конкретным элементом структуры предприятия, имеет три ключевые характеристики: трудоемкость, сложность и стоимость. Трудоемкость функции выражается во временных показателях, то есть во времени, затрачиваемом на выполнение конкретной функции, процедуры или операции. Сложность функции определяется характером выполняемых операций, при этом автор указывает, что чем более творческая и требующая нестандартности решений функция анализируется, тем выше уровень ее сложности. Уровню сложности для оценки эффективности управления в указанной системе присваивается числовое значение, которое впоследствии может быть включено в расчет общей эффективности.

Расчет стоимости базируется на калькуляции всех видов операций, входящих в выполнение указанной функции. С учетом факторов замещения и совмещения функций, а также совершенствования информационной инфраструктуры предприятия, данные показатели становятся наиболее существенными при оценке организационной эффективности стратегического управления. С нашей точки зрения для промышленных предприятий данный подход к оценке эффективности механизма реализации стратегии

не является достаточно точным в силу своей ограниченности. Причиной этой ограниченности является, прежде всего, отсутствие в этой модели фактора производственной эффективности, а также результатов внедрения инновационных технологий в производство и их влияния на качество продукции и конкурентоспособность организации на российском рынке, что представляет особую значимость для промышленных предприятий России в условиях общего экономического пространства.

Экономический подход к определению механизма реализации стратегии развития предприятия определяет его как совокупность финансово-экономических рычагов и инструментов. К таковым принято относить внутренние и внешние источники финансовых ресурсов для реализации стратегии, экономические системы мотивации персонала и т. п. Оценка эффективности использования данных инструментов производится на основании классического экономического анализа, инвестиционного анализа вложений в реализацию стратегии, а также оценки полноты и целесообразности экономической политики предприятия в области развития. Данные системы оценки используют преимущественно инструменты оценки посредством определения ключевых показателей эффективности (КПИ). Вместе с тем отсутствуют такие значимые для промышленных отраслей элементы, как оценка социального эффекта и социальной ответственности, качества кадрового обеспечения, риск для природных условий и другие факторы. Конкретные модели оценки эффективности использования экономических инструментов реализации стратегии в настоящее время сводятся к инвестиционному анализу, финансовому анализу предприятия и других методов выявления полноты и качества использования доступных предприятию финансово-экономических инструментов реализации стратегии. Данная система оценки не учитывает технологические, управленческие, социальные, политические условия, как внешние, так и внутренние, что приводит к снижению точности оценок и дезинформации управляющего персонала.

Организационно-экономический механизм представляет собой гибридный подход предыдущих представлений о сущности механизма реализации стратегии. Оценка эффективности при данном подходе определяется путем нахождения интегрального показателя, свидетельствующего о качестве сформированного организационно-экономического механизма. Для оценки сложной системы подобного механизма и результатов его деятельности особенно широко используется модель стратегических карт Р. Каплана и Д. Нортона, а также тесно с ней связанная модель оценки на осно-

вании KPI<sup>7</sup>. Применение модели оценки на основании KPI распространено достаточно широко, однако в условиях российской практики происходит подмена реально существующих параметров аналогичными, не связанными с реально осуществляемой стратегией<sup>8</sup>. Итогом такой подмены становится анализ и сопоставление с указанными в стратегических картах критериями неверных или некорректных показателей. В результате руководство предприятия получает недостаточно объективные данные о ходе реализации стратегии.

Таким образом, в настоящее время оценка эффективности реализации стратегии осуществляется по существенно упрощенной схеме, руководство предприятия получает неполные сведения об эффективности используемых систем реализации стратегии, что может быть прямой угрозой функционированию предприятий в условиях крайней необходимости продуманного, эффективного инновационного развития промышленности. Определяющую роль в решении данной проблемы могут сыграть разработки, отвечающие условиям современных реалий общего экономического пространства и структурной трансформации мировой хозяйственной системы в процессе перехода к новому технологическому укладу.

#### Примечания

- <sup>1</sup> Глазьев С.Ю. Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса. М.: Экономика, 2010. 255 с.
- <sup>2</sup> Пинегина И.Т. Разработка концептуальной схемы стратегического планирования научно-технического прогресса // Вестник ТОГУ. 2012. № 3 (26). С. 141–150.
- <sup>3</sup> О состоянии делового климата в 2012 году [Электронный ресурс] // Российский союз промышленников и предпринимателей. URL: <http://media.rspp.ru/document/1/4/5/458a6108f5af34f4964f34e6517c50a3.docx> (дата обращения: 03.04.2013).
- <sup>4</sup> Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. М.: ФинПресс, 1998. 192 с.
- <sup>5</sup> Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
- <sup>6</sup> Бандурин А.В., Чуб Б.А. Оценка эффективности стратегического менеджмента организации // Институт проблем предпринимательства [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=000747> (дата обращения: 30.03.2013).
- <sup>7</sup> Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2010. 320 с.
- <sup>8</sup> Шамгунов Р.Н. Система стратегического управления // Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cfin.ru/management/controlling/sms.shtml> (дата обращения: 31.03.2013).

О.Ю. Артемов,  
С.А. Овчинников, Н.В. Овчинникова

## ПАРТИСИПАТИВНАЯ МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА КАК ЭФФЕКТИВНАЯ ФОРМА ПРИВЛЕЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ К УПРАВЛЕНИЮ СОВРЕМЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

В статье рассматриваются вопросы, связанные с партисипативным управлением: приводятся базовые определения, исследуется история становления и развития данной модели, анализируются основные формы участия работников в управлении организациями, изучаются ее особенности, характерные для разных стран мира, включая Россию.

*Ключевые слова:* бригады качества, делегирование полномочий, кружки качества, кружки контроля качества, обогащение труда, партисипативное управление, производственные комитеты, расширение труда, самоуправляемые команды (бригады).

Партисипативная модель (от англ. *participant* – участник или *participation* – участие) предполагает привлечение работников к управлению предприятием и базируется на предпосылке, что человек на нем является не только исполнителем определенной функции, а проявляет заинтересованность в том, как организована его работа и в каких условиях он трудится, а также как его работа сказывается на деятельности всего хозяйствующего объекта<sup>1</sup>.

Партисипативное управление при этом может быть реализовано по следующим направлениям. Во-первых, работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу отдельных аспектов своего труда, в частности режима, средств и технологий его осуществления. Во-вторых, руководитель может советоваться с подчиненными, что им делать и как выполнять поставленные перед ними задачи. В-третьих, работникам дается право контроля за качеством и количеством осуществляемого ими труда и соответственно устанавливается ответственность за конечный результат.

В-четвертых, имеет место широкое участие персонала в рационализаторской деятельности, вынесении предложений по совершенствованию собственной работы, отдельных подразделений или организации в целом. В-пятых, работникам предоставляется право на формирование рабочих групп из тех членов предприятия, с которыми им хотелось бы кооперироваться в групповой деятельности. Вместе с тем необходимо понимать, что в реальной практике все эти пять направлений следует использовать не в отдельности, а в определенных комбинациях, поскольку они весьма тесно связаны между собой и хорошо дополняют друг друга.

В нашей стране с момента перестройки многие отечественные предприятия главным образом стремились занять как можно большую долю рынка, накапливали технологии и капитал, не уделяя при этом должного внимания своему кадровому потенциалу. Однако в условиях все возрастающей конкуренции подобное упущение больше не может оставаться незамеченным. Все актуальнее становится вопрос о лояльности персонала и переманивании ценных обученных кадров. Менеджеры понимают, что затраты на найм и обучение новых сотрудников превосходят расходы на стимулирование и удержание уже существующих. Материальное стимулирование персонала повышает только эффективность труда, да и то лишь в краткосрочном периоде. А настоящую лояльность и приверженность компании не купишь ни за какие деньги.

Вот почему, на наш взгляд, именно партисипативный подход лучше других может способствовать решению всех этих проблем. Такое управление предполагает не только участие в прибылях или корпоративной собственности, но и в управлении. А это, в свою очередь, ведет к тому, что работник, активно живущий на производстве, имеющий право голоса, получающий вознаграждение, зависящее от успешности деятельности предприятия, будет более лояльно относиться к месту работы, не пойдет на разглашение конфиденциальной (коммерческой) информации, станет работать эффективнее и результативнее. Следовательно, участие в управлении сегодня следует рассматривать как: а) новый эффективный способ коллективной мотивации; б) использование кадрового потенциала организации в полной мере; в) инструмент снижения текучести персонала; г) конкурентное преимущество, позволяющее значительно повысить корпоративную культуру компании.

Принимая в расчет все эти позитивные моменты, начинают проводиться первые исследования в области партисипативного управления, подтверждением чему служат знаменитые Хотгорнские эксперименты Элтона Мэйо, пришедшиеся на 1930-е годы. Их по-

явление многие ученые связывают с переходом от экстенсивных к интенсивным методам хозяйствования, в связи с чем постепенно складывается необходимость изменения отношения к положению рабочих на предприятии, а также к выработке новых прогрессивных форм сотрудничества между ними и предпринимателями.

Однако Вторая мировая война на время отодвигает в сторону указанные выше эксперименты. Но уже в 1950-х и 1960-х гг. индустриальные психологи Абрахам Маслоу, Дуглас МакГрегор, Фредерик Герцберг, Ренсис Лайкерт, Крис Аржирис и другие приступают к разработке различных теорий человеческих отношений, ориентированных на поведение людей и утверждающих, что специально созданная для рабочих производственная среда способна увеличить удовлетворенность трудом, повысить производительность и качество их работы<sup>2</sup>.

К середине 1960-х гг. во многих американских организациях менеджеры-практики также наряду с учеными академической науки начинают экспериментировать в данном направлении. Так, к примеру, рабочим, выполнявшим однотипные, простые, повторяющиеся операции, стали добавлять новые задания («расширение труда»), а отдельные сотрудники – получать большую свободу действий при выполнении работы («обогащение труда»). Более того, организации все чаще прибегают к применению различных форм матричной системы управления, позволяющих преодолевать традиционные барьеры в иерархической цепи инстанций, увеличивать взаимодействие (сотрудничество) нижнего, среднего и высшего уровней управления.

Примерно в это же время начинаются эксперименты с участием в управлении небольших групп рабочих, созданных для усиления контроля качества и впоследствии известных как «кружки контроля качества» (*quality control circles*) или «кружки качества». Заметим, что последний термин является более общим, поскольку он соответствует и кружкам в первоначальном варианте (когда упор действительно делался на контроль) и современным кружкам, базирующимся на более широкой концепции (комплексной системе) управления качеством продукции.

Мысль об организации кружков контроля качества принадлежит Исиро Исикава, члену Японского союза ученых и инженеров, который исходил из предпосылки, что ни рабочий, ни менеджер не знают «правильного» решения проблемы, и поэтому рабочий естественным путем вовлекается в процесс его выработки<sup>3</sup>.

Главной основой кружков контроля качества становится развитие идей, привезенных в Японию после Второй мировой войны

американскими специалистами по прикладной статистике Уильямом Эдвардом Демингом и Джозефом Мозесом Джураном. По их мнению, контроль качества, направленный на экономичное изготовление продукта за счет применения статистических принципов и методов на всех стадиях производства, должен быть максимально полезным и получить широкое распространение. Статистика при этом помогала определить, кто несет ответственность – оператор конкретного станка, мастер участка или менеджер более высокого уровня. Если традиционное управление до 85% ответственности за контроль качества возлагало на линейных руководителей и инженерно-технических работников, а 15% – на рабочих, то Деминг и Джуран предложили перевернуть эту формулу<sup>4</sup>.

Так появились первые кружки качества – группы работников, которые добровольно собираются для того, чтобы внести свой вклад в решение проблем производства или качества продукции. Они обычно действуют снизу вверх, то есть дают советы менеджерам, сохраняющим за собой право принимать окончательные решения. Однако следует помнить, что как таковые кружки качества не обладают достаточными полномочиями для проведения в жизнь своих собственных рекомендаций, поскольку администрация в основном лишь прислушивается к поступающим от них советам и единолично решает вопросы о возможности их реализации на производстве.

К концу 1970-х – началу 1980-х гг. в США также обращают внимание на способность новой модели управления обеспечить сотрудничество со стороны рабочих, так как кружки качества становятся составной частью японских организаций, а не каким-либо временным экспериментальным нововведением. Однако если в Японии главная идея кружков состоит в предупреждении дефектов, то в США – в их обнаружении. В Японии кружки представляют собой массовое, сквозное для всех компаний явление; в США они имеют относительно ограниченную сферу действия (так, по имеющимся оценкам, доля работников, привлекаемых к работе в таких кружках обычно не превышает 10% от общего числа персонала<sup>5</sup>).

Кроме того, на Западе распространение кружков тормозится по ряду весьма понятных причин. Во-первых, благодаря сопротивлению управляющих среднего звена, которые не хотят отдавать в руки рабочих решение тех задач, которые в прошлом решали только они. Во-вторых, из-за чисто организационных трудностей обеспечения функционирования кружков (время, ресурсное обеспечение, делегирование полномочий и пр.). В-третьих, имеют место проблемы обеспечения справедливого деления прибыли от прироста произ-

водительности труда между работниками разных уровней. Кроме того, американские менеджеры обычно хотят знать, во что обойдется организация систем участия работников, а также хотят быть уверенными в том, что им заплатят за дополнительные труды. В-четвертых, присутствует недопонимание со стороны высшего управленческого звена значения кружков и неоказание им должной поддержки, поскольку даже сами кружки спустя год-два, решив выявленные проблемы, затрудняются определить сферу приложения своих дальнейших усилий. При этом кружки не могут перейти к решению более трудных проблем (или их не поощряют к этому), в результате чего обе стороны теряют интерес к дальнейшему взаимодействию.

Обогащение труда и профессиональное развитие работников, дополняемые правом на самоорганизацию и общей ответственностью за конечный результат, приводят к появлению автономных и полуавтономных бригад, действующих без прямого надзора со стороны администрации и разделяющих совместно с ней ответственность в вопросах, которые оказывают непосредственное влияние на эту работу. Новая форма получает название «самоуправляемых команд», которые начинают активно создаваться в любых областях, где труд людей взаимозависим, – в производстве, проектировании, обслуживании, маркетинге и т. п.

Ключевыми особенностями организации их работы становятся совмещение профессий и ротация индивидуумов на рабочих местах, ведущие к тому, что последние оказываются компетентными в ряде профессий, необходимых как для производства, так и для управления. Члены команды (бригады) несут ответственность не только за объем выпуска, но отвечают также за контроль качества, соблюдение техники безопасности, снабжение, рационализацию производственных процессов, ремонт оборудования, соблюдение трудовой дисциплины, подбор бригадиров и многое другое<sup>6</sup>.

Показательным здесь является опыт известной шведской компании «Volvo», где самостоятельность (автономия) бригад имеет пять уровней развития: первый – самый низший, дает рабочим полномочия на решение только вопросов техники безопасности; второй – расширяет их до ведения переговоров с представителями отделов труда и заработной платы относительно норм и оплаты труда; на третьем уровне члены бригад планируют и распределяют ресурсы, а также участвуют в оценке продукции с точки зрения необходимости ее обновления или снятия с производства; на четвертом – контролируют ее качество; на пятом – на бригаду возлагаются функции бюджетно-финансового контроля и профессиональной подготовки<sup>7</sup>.



За последние годы сотни американских компаний осуществили реорганизацию, создав бригады работников с целью максимального использования их профессиональных знаний. Среди них, прежде всего, следует выделить «Cummins Engine», «Ford Motor», «LTV» и «Motorola», которые пришли к выводу, что если позволить работникам принимать важные решения (а не просто выполнять приказы администрации), то это повышает производительность (на 30–40%) и качество труда, а также ведет к сокращению менеджерского корпуса нижнего звена.

В настоящее время возможно бесконечное разнообразие типов такого рода бригад, однако три из них получили наибольшее распространение.

1) «Бригады для решения проблем». Обычно состоят из 5–12 добровольцев, которые собираются на несколько часов в неделю для обсуждения путей повышения качества, эффективности и улучшения производственной среды. В их деятельности активно используются методики мозгового штурма, составления блок-схем и причинно-следственных диаграмм. Члены бригады обязаны генерировать идеи, реализация которых не всегда входит в их обязанности. В связи с добровольным характером эта форма бригады считается более приемлемой в равной мере для работников и менеджеров.

2) «Бригады специального назначения». Формируются для решения вопросов в определенной области. Они могут планировать и предлагать новые методы организации труда или новую технологию либо встречаться с поставщиками и покупателями. Обычно бригада включает представителей рабочих и администрации. Обязательным условием считается тесное сотрудничество на всех уровнях.

3) «Самоуправляющаяся бригада» в составе 5–10 рабочих. Они переходят с задания на задание, а также выполняют многие управленческие функции, включающие, например, составление календарных графиков и заказов на материалы<sup>8</sup>.

Важным условием успеха всех указанных выше форм организации совместного труда является отсутствие какого-либо принуждения. Руководство может рекомендовать создавать бригады, однако не должно комплектовать и направлять их работу без согласия работников. Разрешая последним проявлять инициативу в формировании бригад, можно обеспечить атмосферу действенного сотрудничества в интересах всей организации. Принципиальная особенность бригад состоит в приобретении работниками права принятия решений, обеспечивающих улучшение условий и резуль-

татов их труда. Понятно, что социально-экономический потенциал последних становится существенно выше, так как наемные работники имеют здесь возможность не только проявить, но и реализовать свои интересы. Особо следует отметить, что управление на низовом уровне появляется не в результате определенных институциональных мер, а по инициативе, как правило, профессионального менеджмента.

Партисипативное управление существует не только на низовом уровне, но и на уровне самой компании. Так, к примеру, в западных странах широко апробированы два варианта построения ее организационной структуры.

Первый – предполагает создание новых органов управления, представляющих интересы рабочих. Одним из них является производственный (рабочий) совет. Наиболее содержательный опыт его использования накоплен в Германии. Организация производственных советов здесь регулируется законом о правовом режиме предприятий (1952 г.). Сфера действия этого закона охватывает все частные организации с числом работающих неруководящего состава пять и более человек в возрасте старше 18 лет. Численность названных советов, избираемых тайными и прямыми выборами, зависит от количества работников. Так, при ее значении от 7001 до 9000 человек совет состоит из 31 члена<sup>9</sup>.

Анализ полномочий таких советов позволяет сделать вывод о неоднородности характера их участия в управлении предприятием. Так, в экономических вопросах (финансовое положение, инвестиции, производственные программы, условия сбыта, изменение организации производства или его профиля) полномочия последних ограничены информационными и консультационными правами. Напротив, решение вопросов в социальной сфере (распределение ежедневного рабочего времени и перерывов, разработка общих принципов предоставления отпусков и их графика, установление времени, места и характера выплаты заработной платы, предоставление работающим в аренду жилой площади и т. д.) предполагает соучастие совета в обсуждении и его согласие на то или иное решение.

Ограниченность же полномочий производственных советов в экономической сфере обусловлено разными причинами. Здесь и естественное для собственников и менеджмента нежелание делиться властью, и потребность в оперативном решении ответственных хозяйственных задач, и стремление ограничить круг лиц, имеющих отношение к коммерческой тайне. Кроме того, принципиальное значение имеет усиливающаяся профессионализация управлен-

ческой деятельности, поскольку усложнение условий хозяйствования и усиление взаимозависимости множества процессов социально-экономической жизни предопределяют систематическое повышение требований к уровню знаний и навыков участников профессионального управления.

В США, в компаниях, реализующих концепцию партисипативного управления, практикуется создание специального административного комитета, сфера компетенции которого включает текущую деятельность предприятия, контроль формирования и функционирования собственности работников. Заметим также, что внедрение партисипативного управления связано с использованием элементов матричных структур. Известен опыт американских компаний, в частности, «Texas Instrument», в которой на верхнем уровне была создана бригада стратегического управления из менеджеров и руководителей отделений производства, финансов, инжиниринга, кадров. Ее задача состояла в разработке стратегий и одобрении крупных проектов. Ниже по иерархии находились команды уровня тактического управления по корректировке действий и улучшению качества, а в самом конце – производственные бригады.

Второй вариант организации партисипативного управления на уровне предприятия связан с вводом в действующие управленческие органы представителей трудовых коллективов. Так, в Норвегии в соответствии с действующим законодательством не менее трети мест в правлениях фирм с числом занятых более 50 человек выделяется представителям трудового коллектива. В Германии Законом об участии работающих по найму в управлении предприятиями горнорудной, металлургической и сталелитейной промышленности (1951 г.) наблюдательные советы в названных отраслях формируются на паритетной основе из представителей работодателей и работников по найму; кроме того, последние, как правило, избирают члена правления, занимающегося кадровыми и социальными вопросами – директора по труду<sup>10</sup>.

Подобная практика позволяет, не усложняя структуру управления (то есть не вводя дополнительные звенья), улучшать коммуникации между рабочими и администрацией; повышать уровень понимания представителями рабочих основных проблем компании; создавать организационные предпосылки для одновременного проявления экономических интересов субъектов, имеющих различный статус (собственники, менеджеры, рабочие) и поиска компромисса при их согласовании.

Весьма часто задается вопрос о применении партисипативного управления в России. Для нашей страны, как ни странно, оно не яв-

ляется принципиально новой формой организации труда, поскольку издревле на Руси существовали артели, которые представляли собой добровольное объединение людей для совместной работы, часто с участием в общих доходах и общей ответственностью на основе круговой поруки.

Современные же системы производственной демократии появились еще в начале XX в., а именно в 1903 г. после принятия закона «Об учреждении старост в промышленных предприятиях». В истории дореволюционной России также были случаи введения рабочего самоуправления и контроля действий администрации («рабочая автономия» петербургских печатников). После Февральской революции 1917 г. активно стали создаваться фабрично-заводские комитеты, которые призывали к участию в производстве и являлись посредниками между рабочими и администрацией предприятий. На заводах, где действовали такие комитеты, росла производительность труда, а также снижалось количество брака производимой продукции<sup>11</sup>.

Что же касается советского периода, то в условиях господства государственной собственности и жесткой централизации управления развитие рабочего самоуправления без контроля со стороны администрации, безусловно, не могло активно поддерживаться и развиваться. К сожалению, сегодня эта тенденция вновь продолжается, поскольку, несмотря на изменения в политической системе и переход к рыночным отношениям, на многих предприятиях сохраняется авторитарная власть руководителя.

Находится на стадии формирования по данным вопросам и российское законодательство. Тем не менее статьи 52 и 53 Трудового кодекса РФ предусматривают некоторое участие работников в управлении организацией (непосредственно или через свои представительные органы). В соответствии с ними основными его формами являются: учет мнения представительного органа работников в случаях, предусмотренных Трудовым кодексом и коллективным договором; проведение их представительными органами консультаций с работодателем по вопросам принятия локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права; получение от работодателя информации по вопросам, непосредственно затрагивающим интересы работников данной организации; обсуждение с работодателем вопросов о работе организации, внесение предложений по ее совершенствованию; участие в разработке и принятии коллективных договоров<sup>12</sup>.

Кроме того, представители работников имеют право получать от работодателя информацию по вопросам реорганизации или

ликвидации организации, введения технологических изменений, влекущих за собой изменение условий труда, профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации, а также вносить по этим вопросам в органы управления организацией соответствующие предложения и участвовать в заседаниях, на которых они рассматриваются.

В конце статьи целесообразно выделить ряд положительных для отечественных предприятий эффектов, которые могут возникнуть при вовлечении персонала в управление ими. Во-первых, делегирование полномочий за счет возложения ответственности на работника, позволяет ему почувствовать истинное удовлетворение работой и ощутить свою особую значимость. Во-вторых, вовлечение персонала в принятие решений дает возможность принимать лучшие решения, поскольку линейные сотрудники могут обладать той информацией, которая недоступна руководителю (например, о покупателях или процессах производства). В-третьих, наметится положительная тенденция увеличения производительности труда. В-четвертых, снизится сопротивление изменениям, поскольку при их проведении будет учитываться коллективное мнение людей. В-пятых, объединение сотрудников для решения общих проблем благоприятно отразится на корпоративном духе компании.

Однако имеются и определенные проблемы в широком использовании партисипативной модели. Важно помнить, что существуют разные типы личности, и для некоторых людей возлагаемая ответственность может стать настоящим испытанием. В таком случае участие в управлении может иметь противоположный эффект и демотивирует сотрудника. При коллективных решениях увеличивается время, необходимое для их принятия. Может иметь место ситуация, когда у работников не хватает знаний для выбора действий, адекватных сложившейся ситуации.

Вовлечение рядовых сотрудников в управление нередко отрицательно сказывается и на менеджерах, которые теряют часть своего влияния. В ряде случаев требуется увеличение фонда оплаты труда, связанное с тем, что работники, принимающие на себя дополнительные обязательства и ответственность, считают, что это должно увеличить их личный доход. Кроме того, если менеджеры внедряют систему участия работников в управлении, они должны быть готовы реализовывать идеи, поскольку отсутствие отклика на инновационные предложения может вызвать негативные психологические реакции (пассивность и разочарование) у персонала.

Вот почему всегда следует помнить о том, что вовлечение работников в управление отнюдь не «волшебная палочка», которая

поможет решить все существующие в организации проблемы. Однако оно позволяет существенно расширить взгляд на улучшение ее деятельности в целом. Если один человек сосредоточен на решении текущей проблемы и не в состоянии увидеть новые возможности, то у группы многопрофильных специалистов больше шансов охватить весь спектр возможных решений и перспектив. Ведь хорошо известно: чтобы иметь преимущество в конкурентной борьбе, надо быть умнее своих соперников. А для этого важно учитывать не только положительные качества отдельных работников предприятия, но и возможную синергию, которую можно получить благодаря объединению усилий всего его кадрового потенциала.

#### Примечания

---

<sup>1</sup> Государственное управление: Словарь-справочник (по материалам «International Encyclopedia of Public Politic and Administration») / Пер. с англ. Н. Ипатовой. М., 2000. С. 211.

<sup>2</sup> История управленческой мысли: Учебник / О.Ю. Артемов, А.В. Кожанова, И.Н. Макашов, С.А. Овчинников, Н.В. Овчинникова, К.А. Чистякова / Под ред. Н.В. Овчинниковой. М., 2013. С. 578.

<sup>3</sup> Там же. С. 579.

<sup>4</sup> Классики менеджмента / Под ред. М. Уорнера; Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб., 2001. С. 295–297.

<sup>5</sup> Горбашко Е.А. Управление качеством. М., 2012. С. 124.

<sup>6</sup> Виханский О.С. Менеджмент: Учебник. М., 2003. С. 364–366.

<sup>7</sup> Лу Э. Грузовики «Вольво» / Пер. со шв. О. Дробот. М., 2010. С. 76–77.

<sup>8</sup> Горбашко Е.А. Указ. соч. С. 156.

<sup>9</sup> Владимирова И.Г. Международный менеджмент. М., 2013. С. 298.

<sup>10</sup> Там же. С. 300–301.

<sup>11</sup> Пономарева Е.Г. Политические институты и отношения в современной России. М., 2007.

<sup>12</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации. М., 2013. С. 27–28.

В.Н. Незамайкин, И.Л. Юрзинова

## ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ КОМПАНИИ

В статье обоснована необходимость целенаправленного управления финансовым состоянием компании, описан процесс прогнозирования финансового состояния, показаны возможности применения традиционных методов бухгалтерского учета и анализа для решения данной задачи.

*Ключевые слова:* целевые ориентиры, стратегические интересы, альтернативные решения, прогнозные документы, финансовое состояние.

Сегодня все больше компаний приходят к пониманию того, что долговременное успешное функционирование на рынке без целенаправленного априорного управления собственным финансовым состоянием крайне затруднительно, а во многих сферах хозяйственной деятельности и вовсе практически невозможно. Постепенно уходит в прошлое эпоха, когда компанию вполне устраивало ситуационное управление хозяйственной деятельностью, при котором финансовое состояние определялось, что называется, «по факту» – так, как оно складывалось в финансовой отчетности, формируемой по данным бухгалтерского учета. Можно привести несколько основных причин, обуславливающих необходимость априорного управления финансовым состоянием:

1) финансовое состояние определяет уровень финансового и, в целом, предпринимательского риска компании, – следовательно, от него зависит, насколько надежным и стабильным партнером выглядит компания в глазах контрагентов; в свою очередь, это определяет уровень доступа компании к кредитным ресурсам, ее инвестиционную привлекательность и т. п.;

2) финансовое состояние, оцениваемое по правилам, сложившимся в мировой практике, определяет возможности компании работать с солидными иностранными контрагентами и в целом перспективы развития внешнеэкономической деятельности;

3) молодые перспективные специалисты, представляющие собой значимый фактор будущей конкурентоспособности компании, при выборе места работы все чаще в качестве основных факторов привлекательности работодателя указывают не уровень зарплаты сегодня, а стабильность и надежность компании, уровень социальных гарантий работникам, что также напрямую зависит от финансового состояния компании;

4) финансовое состояние является важным, а в ряде случаев – определяющим фактором, способным обеспечить достижение стратегических целей развития компании, ее стратегическую конкурентоспособность и долгосрочное успешное функционирование на рынке.

Априорное управление финансовым состоянием требует кардинального изменения отношения к управлению финансово-хозяйственной деятельностью: на смену идеологии «итак, мы закончили год с такими-то результатами, давайте теперь думать, как нам жить в следующем году» должна прийти совершенно иная идеология – «по итогам этого года для обеспечения нашего дальнейшего развития мы должны получить такие-то результаты, поэтому давайте сейчас выберем путь, который в течение года позволит нам получить их». В рамках этой идеологии каждая хозяйственная операция должна рассматриваться не с позиций ее привлекательности для руководства или сиюминутных выгод, а с точки зрения ее влияния на изменение финансового состояния компании в текущем периоде и на длительную перспективу.

Смена идеологии управления выводит на первый план задачу прогнозирования финансового состояния – по сути, определение состояния финансовой отчетности компании в будущих периодах. В крупных компаниях решением этой задачи занимаются финансовые департаменты, в распоряжении которых находятся не только необходимые технические средства, но и развернутые системы сбора, систематизации, анализа и обработки информации. Однако отсутствие финансового департамента вовсе не лишает компании малого и среднего бизнеса возможности успешно решать подобные задачи: в данном случае в качестве исходной информационной базы можно использовать систему управленческого учета, а обязанности управления финансовым состоянием возложить на специального сотрудника дирекции либо бухгалтерии.

Отметим, что возможность решения задач прогнозирования финансового состояния средствами бухгалтерского (управленческого) учета отнюдь не нова, о ней так или иначе говорится во многих работах теоретиков российского бухучета и финансового



управления. Так, Н.П. Кондраков в качестве основной цели управленческого учета указывает: «предоставление руководителям и специалистам организации и структурных подразделений плановой, фактической и прогнозной информации о деятельности организации и внешнем окружении для обеспечения возможности принятия обоснованных управленческих решений»<sup>1</sup>. Н.К. Муравицкая и Г.И. Корчинская относят к функциям управленческого учета прогнозирование основных показателей деятельности организации<sup>2</sup>. В этой же работе авторы приводят и мнение Американского института присяжных бухгалтеров, согласно которому функцией бухгалтерского учета является обеспечение процесса принятия управленческих решений количественной информацией финансового характера<sup>3</sup>. Ту же позицию можно найти и в работе М.А. Вахрушиной, которая так формулирует одну из функций управленческого учета: «контроль, планирование и прогнозирование экономической эффективности деятельности предприятия и его центров ответственности»<sup>4</sup>. Сходное мнение имеет и О.Н. Волкова, которая относит бюджетирование (т. е. процесс составления финансовых планов и прогнозов деятельности компании) к функциям управленческого учета<sup>5</sup>. П.М. Мансуров также называет в качестве отличительной черты управленческого учета ориентацию получаемой информации на будущее, для целей планирования и прогнозирования<sup>6</sup>.

Для успешной организации работы по прогнозированию финансового состояния важно понимать, что в своей основе она мало чем отличается от классического финансово-экономического анализа<sup>7</sup>, умением проводить который владеет каждый квалифицированный бухгалтер. Принципиальное отличие заключается только в ориентации анализа во времени: если классический анализ ориентирован на обработку информации о прошлых периодах, прогнозирование финансового состояния имеет дело с будущим периодом времени. Это отличие во временной ориентации приводит к возникновению методологических и методических отличий, которые мы и опишем дальше в настоящей статье.

Прогнозирование финансового состояния реализуется следующим образом:

- 1) определяются целевые ориентиры (например, желаемая доля рынка, уровень рентабельности, рост валюты баланса и др.), которым должно соответствовать будущее финансовое состояние и которых необходимо достичь в прогнозном периоде;

- 2) планируется система мероприятий по достижению целевых ориентиров;

3) формируется система прогнозной информации о будущем финансовом состоянии – рассчитываются значения прогнозных показателей будущего состояния компании, которые, скорее всего, будут достигнуты<sup>8</sup> в ходе реализации запланированных мероприятий;

4) проводится оценка прогнозного финансового состояния – обычно это делается стандартными приемами и методами финансового анализа.

Рассмотрим перечисленные этапы подробнее.

**Этап 1. Определение целевых ориентиров.** Система целевых ориентиров представляет собой количественные и/или качественные показатели, отражающие уровень реализации поставленной перед компанией цели ее развития. Как известно, цели развития (в особенности стратегические) задаются в виде некоторых обобщенных характеристик будущего состояния. Например, руководством компании может быть поставлена задача занять лидирующее положение на региональном рынке, или обеспечить финансовый потенциал для технического перевооружения, снизить уровень финансового риска и т. п.

Поэтому на первом этапе прогнозирования финансового состояния необходимо определить:

во-первых, какие показатели отражают достижение поставленной цели (например, положение на рынке определяется долей компании в общем объеме продаж на данном рынке; уровень финансового риска можно в самом простом случае определить по сочетанию значений операционного и финансового рычагов и т. п.);

во-вторых, какие численные значения выбранных показателей будут свидетельствовать о достижении поставленной цели.

В современных условиях важно помнить, что для обеспечения долговременного стабильного развития при задании подобных целевых ориентиров недостаточно ориентироваться только на сегодняшние выгоды – необходимо принимать во внимание и долгосрочное изменение финансового состояния, поскольку именно оно будет в первую очередь интересовать и собственников компании, и ее потенциальных долгосрочных кредиторов, и стратегических контрагентов.

Внешних пользователей, особенно если их отношения с компанией носят (или будут носить) стратегический характер, интересуют следующие стратегические вопросы<sup>9</sup>:

во-первых, насколько имущество компании принадлежит ей самой, насколько обеспечены ее запасы и затраты источниками формирования – другими словами, какова ее финансовая устойчивость;

во-вторых, насколько ликвидно имущество компании, поскольку от этого зависит уровень ее потенциальной платежеспособности; в-третьих, эффективно ли используются активы (будут использоваться ресурсы) компании;

в-четвертых, насколько рентабельна (прибыльна) компания или какое-то отдельное направление ее деятельности.

В традиционном финансово-экономическом анализе ответы на подобные вопросы дает анализ следующих групп показателей:

1) показатели финансовой устойчивости, характеризующие устойчивость всего имущества, включая плечо финансового рычага;

2) показатели ликвидности и платежеспособности, включая показатели чистых активов и чистых оборотных активов, коэффициенты покрытия;

3) показатели оборачиваемости (деловой активности);

4) показатели рентабельности.

Однако при прогнозировании финансового состояния важным вопросом является не определение численных значений данных показателей по данным за предыдущие периоды, а обоснованное задание их необходимых значений, которые должны быть достигнуты в прогнозном периоде. Эта задача может решаться различными способами: методом экстраполяции, методом экспертных оценок, методами моделирования и т. п. – методами планирования и прогнозирования, не применяющимися (либо имеющими ограниченное применение) в повседневной бухгалтерской работе.

Приведем пример различных способов задания желаемого значения одного из известных в финансовом анализе показателей – коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности ( $КО_{дз}$ ). Исходные данные для расчета приведены в табл. 1.

*Таблица 1*

Значения коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности компании «Альфа» за период 2008–2013 гг.

Год	2009	2010	2011	2012	2013
Значение $КО_{дз}$ , раз	8,6	9,1	8,9	8,7	8,4

Определим сначала желаемое значение коэффициента в 2014 г. самым простым методом экстраполяции – экстраполяцией на основе средних значений. Среднее значение коэффициента за выбранный период составляет: среднее квадратическое отклоне-

ние в нашем примере составит 0,24166, и, используя стандартные статистические приемы<sup>10</sup> для определения допустимого диапазона значений исследуемого коэффициента, мы в конечном итоге получим прогнозное значение  $КО_{дз}$ .

Более простым способом задания желаемого значения рассматриваемого нами коэффициента  $КО_{дз}$  является метод экспертных оценок. В зависимости от конкретной разновидности данного метода желаемое значение коэффициента можно задать как:

а) значение 2010 г.  $КО_{дз} = 9,1$ : исходя из того, что для компании хорошей тенденцией является увеличение данного коэффициента; в этом случае необходим анализ ситуации и действий компании в 2010 г., обеспечивших данное значение, а также исследование возможностей повторения желаемой ситуации в следующем году;

б) максимально возможное значение (например,  $КО_{дз} = 9,5$ ) исходя из анализа наиболее вероятной экономической и финансовой ситуации в 2014 г. и с учетом изменившихся возможностей компании в части управления данным коэффициентом.

Таким образом, окончательно в систему целевых ориентиров включаются показатели, отражающие интересы самой компании и ее стратегических внешних контрагентов. Для всех этих показателей определяются желаемые численные значения либо допустимые диапазоны значений.

**Этап 2. Планирование мероприятий.** Основная задача данного этапа заключается в выборе обоснованной совокупности управленческих решений, которые будут реализовываться в будущем. Прежде всего, данный выбор зависит от решаемой задачи развития компании. Это могут быть, например, решения об увеличении объемов продаж в необходимых размерах, о выходе на новые рынки сбыта, о реструктуризации, о начале новых видов деятельности и т. д.

Практически каждое такое исходное решение порождает необходимость принятия других, обеспечивающих его решений. Например, решение о начале нового вида деятельности потребует принятия решений о приобретении оборудования, о подготовке персонала и т. п. Решение о покупке оборудования, в свою очередь, потребует принятия решений о способе финансирования этой покупки, о выборе поставщика и др.

Кроме того, в состав системы решений входят и те решения, необходимость принятия которых диктуется текущими потребностями хозяйствования. Например, решение о смене поставщика сырья (если нас не устраивает имеющийся поставщик), решение об изменении форм расчетов (например, для снижения уровня финансо-

вого риска и увеличения ликвидности можно заменить продажи в кредит на поставку продукции по предоплате) и целый ряд других.

Для успешной реализации данного этапа крайне важно учитывать, что большое количество хозяйственных целей можно достичь несколькими способами (альтернативные решения). При этом для достижения цели будут задействованы разные ресурсы или разные комбинации ресурсов. Например, увеличить объем производства можно за счет:

- покупки дополнительного оборудования (что потребует увеличения производственных площадей и, возможно, обслуживающего персонала);
- перехода с односменного на двухсменный график работы (на имеющемся оборудовании);
- технического перевооружения производства путем замены имеющегося оборудования на более производительное (на тех же производственных площадях и, возможно, с сокращением количества обслуживающего персонала);
- различными комбинациями вышеуказанных решений (например, покупка нового оборудования в меньших объемах плюс сверхурочная работа при необходимости).

Каждая альтернатива имеет свои преимущества и недостатки, выражаемые в терминах доходов и расходов. Типичными расходами, связанными с оборудованием являются амортизация, налог на имущество организаций, проценты по кредитам, привлекаемым для приобретения оборудования. Расходами, связанными с использованием трудового фактора, являются все виды оплаты труда и начисляемых на нее социальных платежей.

Выбор наиболее выгодной альтернативы чаще всего неочевиден и является одной из важных задач прогнозирования финансового состояния. В классическом планировании и прогнозировании решение подобных задач осуществляется либо методом сетевого прогнозирования, либо методом сценарного подхода (более современный подход). При применении сценарного подхода параллельно разрабатываются несколько сценариев (для вышеприведенного примера: сценарий только покупки оборудования; сценарий увеличения времени работы на имеющемся оборудовании; сценарий или несколько различных сценариев комбинации «увеличение оборудования / увеличение труда»). В табл. 2 приведен пример аналитической формы упрощенного сравнения альтернативных сценариев для данного случая.

Таблица 2

Сравнение альтернативных способов увеличения объемов производства

Критерий сравнения	Покупка оборудования	Сверхурочная работа	Комбинированный сценарий
Возможное увеличение объема производства			
Расходы на реализацию сценария, в том числе:			
– увеличение заработной платы			
– увеличение страховых взносов			
– увеличение налога на имущество организаций			
– расходы на переобучение			
– проценты по кредитам			
– ...			
Доля расходов в расчете на единицу увеличения объема выпуска			

Впоследствии на 3-м и 4-м этапах процесса прогнозирования финансового состояния производится сравнение всех разработанных сценариев и выбирается наиболее эффективный – тот, который позволяет достичь заданных значений всех выбранных целевых ориентиров.

**Этап 3. Формирование информации для анализа.** Ключевым этапом прогнозирования финансового состояния является формирование информации о будущем состоянии компании, на основании которой должна проводиться оценка этого состояния.

Поскольку оценка финансового состояния в прогнозировании производится стандартными приемами и методами финансово-экономического анализа, исходная информация для оценки должна быть подобна той информации, которой обычно оперирует классический анализ. В классическом случае чаще всего анализу подвергаются сводные документы бухгалтерской отчетности: баланс,

отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, приложения и пояснительные записки к бухгалтерскому балансу. Как следствие при проведении анализа прогнозного финансового состояния аналитику будут необходимы:

- прогнозный баланс;
- план прибылей (прогноз будущего отчета о прибылях и убытках);
- прогноз движения денежных средств;
- при необходимости – прогноз движения капитала и пояснение/расшифровка к прогнозному балансу.

Существует несколько методов получения сводных прогнозных документов. Наиболее простым является пропорциональный метод. При этом методе задаются пропорции изменения некоторых ключевых показателей финансово-хозяйственной деятельности и затем пересчитываются показатели сводных документов.

При всей своей простоте данный метод имеет один существенный недостаток – трудоемкость формирования сводных финансовых документов существенно возрастает с увеличением принимаемых управленческих решений. Одновременно с этим возрастает вероятность появления ошибок в расчетах, которые впоследствии приведут к неверной оценке финансового состояния компании. Поэтому на практике этот метод используется крайне редко:

в простейших ситуациях для оперативной оценки изменения финансового состояния вследствие принятия какого-либо одного простого решения;

для поиска оптимальной структуры баланса, себестоимости, выручки и т. п.

В обычной финансово-хозяйственной деятельности компания в течение прогнозного периода реализует значительное количество разнообразных решений в различных сферах, поэтому для совместного учета всей совокупности этих решений необходимо использовать более сложные методы прогнозирования, в частности, метод имитационного моделирования.

При реализации метода имитационного моделирования создается модель экономических отношений и финансовых потоков компании, учитывающая всю совокупность планируемых к реализации решений. Основным требованием к создаваемой модели в современных экономических условиях является возможность реализации сценарного подхода.

Можно указать несколько способов реализации подобной модели в зависимости от того, какое программное обеспечение используется:

бухгалтерский способ – используются бухгалтерские программы (например, 1С: Предприятие) – в этом случае все планируемые

управленческие решения должны быть представлены в виде записей в журналах хозяйственных операций (при этом даты могут быть условными, важно только соблюдать хронологическую последовательность, а суммы должны быть планируемыми);

способ бизнес-планирования – используются специальные программные продукты для создания бизнес-планов – управленческие решения должны быть представлены в виде, приемлемом для этих программ; отметим важную особенность данного способа: использование готовых (покупных) программных продуктов не позволяет аналитику оценить качество продукта, а именно ошибки, условности и неточности, имеющиеся в данном продукте – как следствие, получаемый результат может быть неточен и малоадекватен реальной ситуации;

способ бюджетирования – разнообразное программное обеспечение от MS Excel до специальных программных решений, разрабатываемых силами собственных IT-отделов компаний (отметим, что этот способ реализуем даже на калькуляторе, однако последнее весьма трудоемко).

Наиболее мощным средством реализации имитационных моделей в малом и, отчасти, среднем бизнесе является способ бюджетирования<sup>11</sup>, в особенности, когда он реализуется в MS Excel и максимальным образом учитывает все особенности финансово-хозяйственной деятельности компании.

Еще одним преимуществом бюджетирования является значительное количество промежуточной финансово-экономической информации, получаемой в ходе составления сводных прогнозных документов. Учет этой информации на этапе оценки будущего финансового состояния компании позволяет провести более детализованный анализ и, как следствие, получить более полный и всесторонний прогноз ее финансового состояния.

Однако адекватное прогнозирование финансового состояния только на основании информации о планируемых управленческих решениях невозможно, при составлении прогноза необходимо учитывать большое количество разнообразной информации о внешней среде: прогноз цен на рынках, прогноз развития технологий (при необходимости), прогноз динамики цен на сырье, прогноз темпов роста инфляции, прогноз роста заработной платы, прогноз изменений в налоговой политике и многое другое.

Часть необходимой информации о внешней среде можно получить из официальных источников: документов Правительства, прогнозов Минэкономразвития и др. Отдельные показатели, такие, как прогноз развития рынка можно получить путем проведения специальных исследований (например, маркетинговых) либо



путем задания нескольких сценариев (обычно – оптимистического, пессимистического и наиболее вероятного). Динамику части показателей при условии стабильности внешней среды можно спрогнозировать на будущий период методами экономической статистики (например, методом экстраполяции).

Таким образом, по окончании данного этапа формируется система информации о прогнозном финансовом состоянии компании в виде совокупности прогнозных финансовых документов, учитывающих наиболее вероятное развитие внешней среды в прогнозном периоде либо учитывающих несколько вариантов развития внешней среды. Состав показателей этих прогнозных документов, а также степень их детализации, в том числе – во времени, определяются исходя из конкретных условий и задач прогнозирования.

**Этап 4. Анализ прогнозного финансового состояния.** Полученные на предыдущем этапе результаты прогноза финансового состояния компании необходимо оценить с точки зрения соответствия заданным целевым ориентирам. Эта задача решается стандартными приемами и методами финансового анализа.

Рассчитанные значения финансовых коэффициентов и показателей прогнозного периода либо сопоставляются с желаемыми численными значениями выбранных целевых ориентиров либо проверяется их вхождение в допустимый диапазон значений.

Единственным отличием аналитической работы на данном этапе прогнозирования финансового состояния от проведения оценки текущего финансового состояния компании является необходимость проведения более тщательного анализа, позволяющего выявить и оценить влияние неучтенных ранее факторов, а также ошибки, возможно допущенные в ходе проведения прогнозных расчетов.

Итак, в данной статье были кратко описаны основные этапы прогнозирования финансового состояния компании. Основной акцент при этом был сделан на тех отличиях, которые существуют в прогнозировании по сравнению с традиционными задачами финансово-экономического анализа. Как видно из представленных рассуждений, задача прогнозирования в целом имеет много схожих черт с задачей анализа текущего финансового состояния – сходство заключается, прежде всего, в методическом обеспечении анализа и, что крайне важно, в принципах подбора и обработки исходной аналитической информации. Это делает возможным решение задачи прогнозирования финансового состояния в компаниях, в которых в структуре руководства отсутствует финансовый департамент (отдел), – в таких случаях прогнозирование возможно проводить на базе информации управленческого учета.

Однако иная, по сравнению с бухгалтерским учетом, временная ориентация прогнозирования требует применения особых методических приемов. Таким образом, сложившаяся в компании система управленческого учета должна быть дополнена специальными прогнозными документами, а при их обработке должны использоваться специальные техники планирования и прогнозирования, указанные в настоящей статье. Отметим, что необходимые дополнения могут быть достаточно легко реализованы на практике; соответствующее изменение системы управленческого учета не вызовет существенного изменения учетной работы, а также не потребует от компании значительных затрат по внедрению. Выгоды же от подобной трансформации управленческого учета очевидны: в их числе повышение стабильности работы компании; реализация возможности оценки эффекта от хозяйственных операций до того, как эти операции осуществлены; снижение уровня финансового риска и т. п. Все это существенно улучшит перспективы долговременного эффективного функционирования компании в условиях современной экономики.

#### Примечания

- <sup>1</sup> *Кондраков Н.П.* Бухгалтерский (финансовый, управленческий) учет. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, 2012. 284 с.
- <sup>2</sup> Бухгалтерский учет: Учебник / Н.К. Муравицкая, Г.И. Корчинская. 3-е изд., перераб. и доп. М.: КНОРУС, 2010. 548 с.
- <sup>3</sup> Там же. С. 11.
- <sup>4</sup> *Вахрушина М.А.* Бухгалтерский управленческий учет. М.: Омега-Л, 2010. С. 26.
- <sup>5</sup> *Волкова О.Н.* Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях. М.: Финансы и статистика, 2007. С. 60.
- <sup>6</sup> *Мансуров П.М.* Управленческий учет. Ульяновск: УлГТУ, 2010. С. 11–13.
- <sup>7</sup> *Незамайкин В.Н., Юрзинова И.Л.* Финансы организаций: менеджмент и анализ: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Эксмо, 2005.
- <sup>8</sup> При решении прогнозных задач в обязательном порядке учитывается вероятность наступления форс-мажорных обстоятельств, действие которых не позволит достичь заданных значений.
- <sup>9</sup> *Незамайкин В.Н., Юрзинова И.Л.* Оценка финансового состояния корпорации // Вестник Финансового университета. 2011. № 1. С. 22–28.
- <sup>10</sup> *Сафонов Р.А.* Программирование малых динамических рядов // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия «Естественные и технические науки». 2013. № 3–4. С. 21–24.
- <sup>11</sup> *Незамайкин В.Н., Юрзинова И.Л.* Бюджетирование: методология или инструмент // Финансы и кредит. 2012. № 44. С. 16–21.

## ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА И ВОСПИТАНИЯ В РОССИЙСКИХ ВУЗАХ

В данной статье рассматриваются актуальные вопросы совершенствования человеческого потенциала и воспитательной работы в российских вузах. При этом рассматривается проблема оценки управления в вузах под таким углом зрения: повышение ли это эффективности их деятельности, оптимизация или организация патологии?

*Ключевые слова:* вузы, изменения, гуманизация, гуманитаризация, эффективность образовательной деятельности, оптимизация, организационные патологии.

Российская высшая школа находится на очередном этапе развития. Его важными проявлениями являются не только принятие нового Федерального закона «Об образовании», уточнение значения, роли и порядка проведения ЕГЭ, но и такие новые моменты в управлении изменениями в вузах, как осуществление их объединения и оптимизации, резкое сокращение филиалов, образование национальных и научно-исследовательских университетов, отказ от ежегодного модуля сбора данных и сведений в Госкомстат, проведение мониторинга и всеобщей госаккредитации всех высших учебных заведений страны (об этом, в частности, в октябре сего года заявил на слушаниях в Госдуме министр образования и науки РФ Д. Ливанов).

Очень хочется, чтобы при этом учитывались опыт и рекомендации мировой и отечественной научной теории и практики, иначе оптимизация и повышение эффективности вузов могут обернуться организационными патологиями<sup>1</sup>, как это, в частности, произошло с высшими учебными заведениями Министерства обороны РФ, в том числе с Военной академией им. М.В. Фрунзе, Военно-воздушными академиями им. профессора Жуковского и Ю.А. Гагарина,

Военной академией ПВО им. Г.К. Жукова, с целым рядом военно-морских вузов.

Важно при этом сохранить отечественный опыт воспитания и развития человеческого потенциала в Высшей школе. Тем более что на современном этапе развития России возрастают роль и значение экономики знаний, человеческого потенциала, без которых не осуществить модернизацию страны. Нельзя не согласиться с тем, что «главным капиталом становятся индивидуально-личностные способности человека, наличный и его актуализирующийся творческий потенциал, так как подлинным генератором прогрессивных социальных изменения являются: творческая деятельность людей, их способность и предрасположенность к инновационным изменениям»<sup>2</sup>. С развитием творческого потенциала многие ученые, специалисты и руководители связывают третью научно-технологическую революцию.

В структуре человеческого потенциала особое место занимает профессионализм, а также психофизиологический, коммуникативный, творческий и нравственный потенциал, непосредственно связанные с воспитанием, развитием идейно-мировоззренческой ориентации и ценностно-мотивационной сферы.

Вопросы совершенствования воспитательного процесса в вузе и поиск наиболее эффективных путей для достижения его конечной цели – формирование личности будущего специалиста, в последние годы чрезвычайно обострились. Единство обучения и воспитания остается одним из важнейших принципов высшей школы. Но несмотря на многолетние усилия коллективов преподавателей, руководящего состава вузов, желаемых результатов мы пока не получили.

Анализ образовательного процесса вузов РФ позволяет сделать вывод о том, что важнейший принцип единства обучения и воспитания остается невыполненным вследствие существенного отрыва *формы* (разговоров о необходимости воспитания, отвечающего самым высоким требованиям к воспитуемому как личности) от *содержания* (форм, методов, методических приемов, с помощью которых осуществляется воспитание). А пренебрежение содержанием всегда приводило к подрыву сущности человеческой деятельности, снижало ее социальную активность, порой действовало просто разрушительно<sup>3</sup>.

Одна из главных целей высшего образования состоит в том, чтобы посредством различных форм обучения и воспитания подготовить выпускника к плодотворному творческому участию в жизни общества. Он должен не только адаптироваться к стремительным

социально-экономическим переменам, но и уметь оценить происходящее и наметить пути дальнейших преобразований. В этих условиях работа по становлению и развитию личности обучаемого должна рассматриваться как одно из приоритетных направлений деятельности любого вуза, который выполняет следующие социально значимые функции:

*гуманистическую* (ориентация на общечеловеческие ценности и право свободного развития человека);

*аксиологическую* (сохранение ценностей мировой и российской многонациональной культуры);

*социокультурную* (помощь в овладении культурой своего народа в многообразии связей с национальными культурами других народов и мировой культурой в целом);

*социально-адаптивную* (содействие человеку в успешной адаптации к окружающему динамично обновляющемуся социуму на различных его уровнях, а также в подготовке к профессиональной деятельности);

*социально-мобильную* (изменение статусно-ролевой формы взаимодействия человека с окружающими его людьми, обретение им нового статуса);

*инновационную* (обновление арсенала знаний и способов деятельности человека, формирование его базисных ориентиров в научно-исследовательской деятельности);

*социально-интегративную* (включение человека в интегративную образовательную и научно-производственную деятельность; передача опыта интеграции учебных, научных и практических знаний и умений; раскрытие потенциальных возможностей данного процесса);

*прогностическую* (содержательное раскрытие сущности будущей профессии, стабилизация потребности человека в ее получении; раскрытие перспективы его профессионального развития и личностного роста).

Эти функции реализуются через различные формы общения преподавателей со студентами. Оно может быть: групповое – индивидуальное, формальное – неформальное, аудиторное – внеаудиторное. *Воспитательная работа проводится в ходе образовательного процесса, повседневного общения, совместной учебной, научной работы и других видов деятельности студентов вуза<sup>4</sup>*. Другими словами, специфика воспитательной работы в вузе связана с тем, что она должна осуществляться как в учебное, так и в свободное от учебы время, в рамках которого студент может свободно выбирать тот или иной вид занятий. При этом подчеркнем, что эффек-

тивность образования и воспитания во многом зависит от того, на какой основе осуществляется это общение: свободное или вынужденное, добровольное или принудительное, бессистемное или целенаправленное и т. д.

Целевой установкой является социализация и гармонизация личности выпускника, формирование умений познавать мир и уметь строить рационально организованное общество. Она предполагает создание творческой гуманитарной среды вузовской жизни, развитие творческого мышления, ориентацию на общечеловеческие духовно-нравственные ценности, приобщение к богатству национальной и мировой истории и культуры, развитие у обучаемых личных, гражданских и профессиональных качеств, отвечающих интересам становления личности, развития общества и Российского государства.

Воспитательная работа должна представлять собой единый процесс взаимодействия и сотрудничества педагогов и студентов, совместной творческой деятельности по выработке умений принимать решения, решать сложные профессиональные проблемы, делать нравственно обоснованный выбор. На формирование личности оказывают решающее влияние социальная среда, система воспитания и активное участие всего коллектива вуза в практической, преобразовательной деятельности.

Воспитательная деятельность неразрывно связана со всем образовательным процессом, с различными формами и методами учебной, методической и научной работы в вузе, поскольку выполняет человекоформирующую функцию. Она реализуется в активизации личности самого студента в педагогическом процессе, в целенаправленном изменении его позиции от объекта педагогического воздействия до активного участника развития и преобразования собственного характера, становления гражданской позиции, развития человеческого потенциала.

Целью гуманитарной деятельности современного вуза является создание оптимальных социокультурных и образовательных условий для становления гармонично и всесторонне развитой личности компетентного специалиста, творчески мыслящего, способного к самосовершенствованию и самореализации, обладающего ответственностью и гражданским самосознанием.

Эта цель достигается посредством решения следующих конкретных задач:

- формирования национального самосознания, гражданственности, патриотизма, уважения к законности и правопорядку, внутренней свободы и чувства собственного достоинства;

- ориентации личности на гуманистические установки и смысло-жизненные ценности в новых социально-политических и экономических условиях, определения своего места и целей жизнедеятельности, формирования самосознания и гуманистически направленных высших потребностей;

- воспитания потребности у обучаемых к освоению ценностей общечеловеческой и национальной культуры, формирования эстетических ценностей и вкуса, стремления к созданию и приумножению ценностей духовной культуры, участия в культурной жизни российского общества;

- приобщения студентов к общечеловеческим нормам морали, национальным традициям, кодексу профессиональной чести и моральным ценностям соответствующей социальной группы, воспитания адекватной оценки результатов своей деятельности;

- выявления и развития природных задатков, формирования на их основе общих и специфических способностей, индивидуальности личности, возвышения ее творческого потенциала и способности к саморазвитию;

- воспитания потребности к труду как первой жизненной необходимости, высшей ценности и главному способу достижения жизненного успеха, целеустремленности и предприимчивости, конкурентоспособности во всех сферах жизнедеятельности;

- воспитания потребности к культуре и здоровому образу жизни, стремления к созданию семьи, продолжению рода, материальному обеспечению и воспитанию нового поколения в духе гуманизма.

Результатом решения данных задач является подготовка такого специалиста, которому свойственны:

- убежденность, социальная активность, развитое чувство долга;
- глубокие знания в области своей науки, специальности, методологические знания, потребность в непрерывном образовании;

- умение ставить цели и определять задачи своей деятельности, умение общаться и взаимодействовать (работать в группах);

- умение критически мыслить;

- инициатива и творчество, самодисциплина, способность к постоянной работе, требующей значительных усилий;

- удовлетворение от работы в условиях здоровой конкуренции;

- умение ориентироваться на результат и принимать самостоятельные решения;

- владение профессиональной этикой, формирование ответственности за уровень своих профессиональных знаний и качество труда; ощущение потребности в непрерывном образовании и развитии человеческого потенциала;

– честность и правдивость, культурная восприимчивость, доброжелательность, высокая требовательность к себе и другим, справедливость, развитое чувство ответственности.

Не следует сегодня забывать, что одной из особенностей воспитательной работы в вузе является *необходимое участие в ней всех должностных лиц вуза*. А у нас и поныне некоторые руководители считают, что прерогативой воспитательного воздействия на личный состав обладают лишь их заместители или помощники по воспитательной работе, преподаватели да активисты студенческих советов.

Нам представляется, что при такой постановке вопроса основным требованием к вузам должно стать обеспечение:

- высокого уровня гуманизации образовательного процесса;
- междисциплинарной интегрированности учебного процесса в целях подготовки гармоничной личности;
- высокого уровня творчества в образовательном процессе, интегрирующем науку и образование;
- поддержки формальных и неформальных социальных образовательных систем как основы инновационных технологий обучения и воспитания;
- высокого уровня информатизации учебного процесса и использования интеллектуальных знаний.

Многие российские вузы обладают мощным воспитательным потенциалом и опытом работы по развитию творческого потенциала студентов – в их числе по праву называют МГУ, СПбГУ, ВГУ-ЭС, РУДН, НИУ «Высшая школа экономики», РГГУ и ряд других. Более того, в последние два года коллективы этих учебных заведений и их подразделений сделали немало для дальнейшей гуманизации и гуманитаризации образовательного процесса.

Так, кафедрой государственного и муниципального управления Института экономики, управления и права разработан ряд предложений по усилению гуманитарной составляющей преподавания. В их числе: введение комплексных межкафедральных спецкурсов по экономике, праву и управлению в сфере образования, культуры и искусства; правовым и управленческим аспектам организации культуры и образования; дополнение рабочих программ и методических материалов новыми нормативными актами в сфере СМИ, музейного и библиотечного дела, культурного наследия; введение спецкурсов по экономике, управлению и праву в области спорта и здравоохранения; разработка межпредметных сборников, монографий, учебников и учебных пособий по менеджменту, экономике, праву и государственному и муниципальному управлению в социально значимых сферах и т. д.



Реализация возможностей РГГУ будет способствовать развитию творческого потенциала студентов и улучшению их воспитания.

#### Примечания

---

<sup>1</sup> Предпринимательские университеты в инновационной экономике / Под ред. Ю.Б. Рубина. М.: Маркет ДС, 2005. С. 36.

<sup>2</sup> Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2009. С. 4.

<sup>3</sup> Предпринимательские университеты в инновационной экономике. С. 36.

<sup>4</sup> Салихов Б.В. Духовно-нравственные основы развития современной российской экономики. М.: МГОУ, 2009. С. 117–142.

ФОРМИРОВАНИЕ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ У БУДУЩИХ СПЕЦИАЛИСТОВ  
КАК БАЗОВАЯ КОМПОНЕНТА  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ  
В ИНТЕГРИРОВАННЫХ СИСТЕМАХ  
ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В статье приводятся рекомендации для будущих госслужащих по классификации факторов эффективности управленческой деятельности в государственном учреждении. В статье продемонстрирована компонентная методология, которая предполагает разработку типовых проектных решений по каждому из элементов системы интегрированного процессного управления государственным учреждением и оформление их в виде модулей системы. В рамках такой методологии можно выделять и систему (подсистему) управления знаниями в государственном учреждении. В статье приведена модель содержания функции управления знаниями в государственном промышленном учреждении.

*Ключевые слова:* фактор эффективности управленческой деятельности, исследовательская компетенция, функция управления знаниями, база знаний.

Эффективность принятия управленческих решений в государственном учреждении, как и эффективность его управленческой деятельности в целом, зависит от множества факторов, с которыми необходимо знакомить будущих специалистов в процессе обучения в университете.

Термин «фактор» различные словари определяют примерно одинаково: фактор – это движущая сила какого-либо процесса или явления. Поэтому понятие «фактор эффективности управленческой деятельности» можно определить как некоторое обстоятельство, оказывающее существенное воздействие на эффективность управленческой деятельности как процесса. Фактор является многомерной характеристикой деятельности государственного учреждения. Он описывается при помощи набора переменных, которые одномерны и измеримы.

Исследование факторов дает возможность выявить и использовать резервы повышения эффективности управленческой деятельности, определить воздействие каждого фактора в отдельности и их совокупности в определенной комбинации на процессы принятия управленческих решений.

Рекомендации по классификации факторов эффективности управленческой деятельности в государственном учреждении неоднократно приводились в экономической литературе. Общим принципом этих классификаций является объединение более или менее широкого круга факторов в укрупненные группы по их экономической сущности.

Несмотря на популярность исследований факторов, влияющих на эффективность управленческой деятельности, их классификация находится в состоянии развития в силу того, что цели конкретных исследований требуют акцента на определенные аспекты управленческой деятельности и, в частности, на процессы принятия решений, а также в связи с возникновением новых обстоятельств (факторов), влияющих на процессы управления.

Одним из таких новых факторов, оказывающих существенное влияние на процессы принятия решений в системе интегрированного процессного управления государственным учреждением, является функция управления знаниями в организации.

Непрерывные изменения, происходящие в экономике, диктуют необходимость постоянного обновления знаний государственного учреждения путем исследовательской деятельности, мониторинга, анализа интеллектуального капитала, обеспечивающего устойчивые стратегические позиции на рынке, эффективную адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды. Определенная здесь роль и значимость формирования исследовательской компетенции у руководителей государственного учреждения сопряжена с принятием эффективных управленческих решений как инструмента осуществления управленческой деятельности. Именно развитие исследовательской компетенции приводит к поиску верного решения и становится источником высокой производительности, инноваций и конкурентных преимуществ.

По оценкам специалистов (95% респондентов), важнейшие для учреждения процессы, в том числе и процессы принятия решений, могут быть значительно усовершенствованы только за счет распространения знаний среди большего количества сотрудников.

Около 90% респондентов считают, что дорогостоящие ошибки возникают в практической деятельности учреждения только потому, что специалисты вовремя не получили нужную информацию<sup>1</sup>.

Таким образом, можно сделать вывод, что при формировании эффективных механизмов принятия решений в системе интегрированного процессного управления государственным учреждением необходимо в качестве важнейшего элемента такой системы включать функцию управления знаниями, что значительно повысит эффективность и результативность преобразования бизнес-процессов. Это может проявляться в следующих деловых процессах<sup>2</sup>:

- принятие стратегических, тактических и оперативных управленческих решений в результате получения своевременного доступа к релевантным знаниям;
- инновационная деятельность за счет возможности коллективного формирования идей и сокращения затрат на дублирование работ, обеспечивающих ускорение инновационного цикла;
- непрерывное повышение квалификации работников в режиме реального времени;
- предоставление своим партнерам (поставщикам и клиентам) в дополнение к своим основным услугам доступа к накопленным знаниям, включая консалтинг и обучение;
- использование внутренних знаний учреждения бизнес-процессов и накопленных знаний консалтинговых компаний в области организации преобразований для инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов.

Новая функция управления знаниями реализуется как совокупность процессов систематического приобретения, синтеза, обмена и использования знаний внутри организации<sup>3</sup>. Для управления знаниями характерны коллективное формирование и использование внутренних и внешних источников знаний (информационных ресурсов), создание компьютерных систем управления знаниями.

Для повышения качества процессов принятия решений в современной системе интегрированного процессного управления государственным учреждением необходимо использовать методы управления знаниями, которые позволяют обобщать опыт его осуществления как в рамках одной организации, так и для различных классов предприятий и адаптировать к условиям конкретного предприятия.

Возможность управления исследовательской компетенцией открывает широкие перспективы для формирования (разработки) компонентной (модульной) методологии интегрированного процессного управления государственным учреждением. Компонентная методология предполагает разработку типовых проектных решений по каждому из элементов системы интегрированного процессного управления государственным учреждением и оформ-

ление их в виде модулей системы. В рамках такой методологии можно выделять и систему (подсистему) управления знаниями государственным учреждением.

Под системой управления знаниями будем понимать совокупность организационных процедур, организационных подразделений (служб управления знаниями) и компьютерных технологий, которые обеспечивают интеграцию разрозненных и разнородных источников знаний и их коллективное использование в деловых и производственных бизнес-процессах<sup>4</sup>.

Для этого в государственном учреждении должна быть разработана и принята к реализации модель управления знаниями. Сегодня в теории управления знаниями, этом перспективном прикладном направлении, известно достаточно много (больше десяти) моделей управления знаниями<sup>5</sup>, анализ которых показал, что в качестве наиболее приемлемой для промышленной организации может рассматриваться модель, предложенная В.П. Баранчевым.

Основу данной модели составляет модель Нонака-Текеучи и элементы других моделей, таких как:

- интеллектуальные модели и системное мышление в обучающихся организациях П. Сенге;
- знание, получаемое и используемое в процессе динамического моделирования бизнеса по концепции Ф. Янсена;
- знание, требуемое для разработки модели получения прибыли и модели инновационного бизнеса по концепции Сливостки-Моррисона;
- знание, требуемое для управления интеллектуальным капиталом по концепции Э. Брукинга, В.Г. Зинова;
- знание, получаемое в процессе решения изобретательских задач по концепции Г.С. Альтшуллера и в процессе обучения по концепции Г. Драйдена и Д. Восс;
- знание и производительность труда по концепции П. Друкера.

На рис. 1 представлена модель содержания функции управления знаниями государственным промышленным учреждением.

Данную структуру модели управления знаниями государственными учреждениями предлагается изменить в части элемента «знание, получаемое и используемое в процессе динамического моделирования бизнеса по концепции Ф. Янсена» в соответствии с разработанным подходом, основанным на интеграции методов моделирования и оптимизации бизнес-процессов (сочетания методов статического моделирования и методов динамического про-

граммирования для разных иерархических уровней рассмотрения бизнес-процессов).

Такая комплексная система управления знаниями государственного учреждения и обеспечивает решение следующих задач<sup>6</sup>:

- повышение ценности человеческого ресурса;
- рост интеллектуальной собственности;
- повышение конкурентоспособности бизнеса;
- повышение производительности умственного труда;
- повышение эффективности проведения постоянных изменений (преобразований) бизнес-процессов в соответствии с изменениями среды функционирования государственного учреждения на примере промышленной организации;
- поддержка управленческих решений в стратегическом, инновационном, финансовом, технологическом, производственном менеджменте, в логистике и маркетинге.



Рис. 1. Модель содержания функции управления знаниями государственным промышленным учреждением

Представленные задачи являются взаимосвязанными, дополняют друг друга или выступают как составная часть задачи более высокого уровня (практически решение всех задач работает на решение комплексной задачи – повышение конкурентоспособности бизнеса).

В методологии интегрированного процессного управления государственным учреждением важнейшими компонентами являются:

- методы системного документирования бизнес-процессов;
- методы моделирования и оптимизации бизнес-процессов;
- алгоритмы мониторинга, контроля, стоимостной оценки и эффективности бизнес-процессов.

Этот ряд, на наш взгляд, органично дополняет функция управления знаниями.

Выделенные компоненты составляют целостную методологию интегрированного процессного управления государственным учреждением, компоненты которой находятся во взаимодействии и взаимосвязи, т. е. изменение одной из компонент будет вызывать соответствующие изменения.

Система управления знаниями, выступая основным связующим и интегрирующим элементом методологии управления непрерывными изменениями в организации, очень тесно связана с информационными коммуникациями, что подробно рассматривается В.П. Баранчевым.

При таком соотношении информационной интегрированной системы управления промышленным предприятием с системой управления знаниями можно обеспечить:

- определение взаимодействий с потребителями от ввода заказа до оплаты счетов;
- отражение материальных потоков от поставщиков до потребителей, включая оборудование, материалы, комплектующие детали, услуги, программное обеспечение;
- моделирование маркетинговых транзакций от формирования интегрированных потребностей рынка до выполнения заказа.

Формируемая база знаний как элемент интегрированной системы процессного управления государственным учреждением должна быть структурирована и отражена в корпоративной памяти (тезаурусе).

В качестве основы структуризации базы знаний промышленным предприятием чаще всего используется модель цепочки создания ценностей М. Портера, в соответствии с которой выделяются основные и поддерживающие процессы и осуществляется последующий сбор по ним релевантной информации.

В качестве источников знаний системы управления знаниями государственного учреждения могут включаться:

- база знаний выполненных проектов (заказов);
- база знаний коммерческих предложений для различных предприятий;
- база знаний лучшей практики (база знаний бенчмаркинга), обобщающей опыт проведения реинжиниринговых и других процессов;
- база знаний новостей, отражающая опыт реорганизации бизнеса другими организациями, который публикуется в специализированных изданиях;
- база знаний экспертов, которые могут быть привлечены к преобразованию бизнес-процессов государственного учреждения.

На базе рассмотренных функции и роли системы управления знаниями и методологии ее формирования предлагается структуризация базы знаний в корпоративной памяти государственного промышленного учреждения относительно видов бизнес-процессов, в ней функционирующих (табл. 1).

*Таблица 1*

Структуризация базы знаний в корпоративной памяти государственного промышленного учреждения по видам бизнес-процессов

Модель цепочки ценности М. Портера	Структуризация базы знаний корпоративной памяти государственного учреждения по видам бизнес-процессов
Основные процессы создания ценностей для потребителей	
	Исследование рынка и сегментов покупателей
	Совершенствование видения учреждения и разработка стратегии
	Разработка продуктов и услуг
Входная логистика	Производство продукции и услуг
Операции	Управление логистикой и дистрибуцией
Выходная логистика	Управление цепочками поставок



Маркетинг и продажи	Маркетинг и продажи
Обслуживание	Обслуживание потребителей
Поддерживающие процессы	
Управление человеческими ресурсами	Управление человеческими ресурсами
Разработка технологий	Разработка и поддержка систем и технологий
	Управление финансами
Снабжение	Управление снабжением
Инфраструктура промышленной организации	Управление окружающей средой
	Управление внешними отношениями
	Управление информацией
	Управление улучшением и изменениями бизнеса
	Прогнозирование, планирование, проектирование
	Управление корпоративным обслуживанием
	Обеспечение юридического обслуживания

На наш взгляд, наибольший интерес из приведенных источников знаний системы управления знаниями представляет база знаний лучшей практики, которая может включать:

1. Показатели эффективности организации бизнес-процессов и их значение для предприятий-лидеров.

2. Определение методов организации бизнес-процессов для разных типов производства (единичный, мелкосерийный, серийный, поточный) и в разрезе отраслевой принадлежности, технологической реализации (электронные коммуникации, организационные концепции и др.).

3. Описание успешных и неуспешных прецедентов внедрения методов организации бизнес-процессов.

4. Справочные материалы (подборки нормативов, функциональных возможностей программных продуктов, презентаций, учебных курсов и т. д.).

- 
- <sup>1</sup> *Торгашев Р.Е.* Интернационализация российского высшего социально-гуманитарного образования // Стандарты и мониторинг в образовании. 2012. № 6. С. 3–7.
- <sup>2</sup> Там же. С. 5–6.
- <sup>3</sup> *Торгашев Р.Е.* Современные средства обучения по географии. Учеб. практикум. М.: Спутник+, 2008. 54 с.
- <sup>4</sup> Там же. С. 40–51.
- <sup>5</sup> *Торгашев Р.Е., Алексеев А.Ю.* Стратегия развития профессиональных компетенций вузовской молодежи в исследовательской деятельности // Проблемы регионального и муниципального управления: Сб. докладов XIV Междунар. научн. конф. / Под ред. Н.И. Архиповой, В.В. Кульбы. М., 2012. С. 389–399.
- <sup>6</sup> *Торгашев Р.Е.* Современные средства обучения по географии.

Е.Б. Петрушихина

## ЛИЧНОСТНЫЕ ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНСТРУКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Статья посвящена изучению личностных факторов организационного гражданского поведения. Рассмотрено понятие организационного гражданского поведения, его компоненты, предпосылки и последствия. Показана связь организационного гражданства и таких личностных характеристик, как экстраверсия, нейротизм, доброжелательность, сознательность, открытость опыту, самооффективность, психологическое благополучие.

Основой анализа организационного гражданского поведения выступила модель трудового поведения Б.Г. Ребзуева.

*Ключевые слова:* организационное гражданское поведение, личностные особенности, Большая Пятерка, самооффективность, психологическое благополучие.

Поведение человека в организации – сложное, многогранное явление, которое относительно недавно стало предметом научных исследований. В 80-е гг. XX в. западные специалисты начинают активно разрабатывать конструкт организационного гражданского поведения, стремясь преодолеть довольно узкое толкование понятия выполнения работы. Долгое время трудовое поведение трактовалось прежде всего как реализация специфических функций, предусмотренных должностными обязанностями сотрудников. Однако в последние десятилетия внимание исследователей привлекают действия работников, выходящие за рамки задач, предписанных к выполнению существующими регламентами и правилами. Оказалось, что такая активность сотрудников влияет не только на индивидуальную эффективность, но и на эффективность организации в целом<sup>1</sup>.

Подобные полезные действия, не связанные непосредственно с должностными обязанностями и не учитываемые формальной

системой вознаграждения, получили название организационного гражданского поведения.

Исследователи подчеркивают, что организационное гражданство является необходимым условием успешного функционирования и развития организации. Поскольку такое поведение предусматривает добровольную активность работников, способствующую достижению целей, оно исполняет роль смазки в социальном механизме организации и снижает расходы на управление<sup>2</sup>.

В западной управленческой, психологической и социологической литературе концепция организационного гражданства получила широкое распространение и количество публикаций, посвященных данному феномену, постоянно растёт.

Одна из проблем, возникающих перед исследователями, – определение сущности и проявлений организационного гражданского поведения.

Д. Орган предлагает характеризовать гражданское поведение по следующим признакам: альтруизм, учтивость, уважительное отношение к коллегам, добросовестность, гражданственность как осознанное творческое участие в общественной жизни и решении организационных проблем, терпимость к неудобствам и трудностям, возникающим в процессе работы, миротворчество (предотвращение и разрешение конфликтов), создание атмосферы доброжелательности и сотрудничества<sup>3</sup>.

При таком широком толковании обсуждаемого феномена весьма неожиданными являются данные о том, что все проявления организационного гражданского поведения тесно коррелируют друг с другом и, в общем, сводятся к одному фактору.

С другой стороны, модель Д. Органа не подтверждается в кросс-культурных исследованиях, поскольку ориентирована на ценности западных индивидуалистических культур<sup>4</sup>.

В отечественной литературе понятие организационного гражданского поведения пока не узаконено, и в учебниках по организационной психологии, организационному поведению, управлению персоналом, социологии управления для описания трудового поведения оно не используется. В то же время Д.А. Баринов в рамках своей диссертационной работы указывает на востребованность концепции организационного гражданства как одной из форм социального поведения сотрудников, детерминирующих эффективность деятельности организации. Термины и понятия, которые использовались в советское время для описания конструктивного поведения на рабочих местах, в условиях рыночной экономики оказываются нерелевантными<sup>5</sup>.

Хотелось бы отметить глубокое систематическое исследование Б.Г. Ребзуева, посвященное разработке конструкта трудового поведения.

Б.Г. Ребзуев предлагает свою интерпретацию организационно-гражданского поведения, увязывая ее с понятием рабочей роли. По мнению автора, можно выделить ролевое поведение сотрудника, которое соответствует групповым ролевым ожиданиям, антиролевое поведение, нарушающее эти ожидания, а также экстраролевое поведение, превышающее ожидания руководителей и коллег. Антиролевое поведение представляет собой нежелательные девиации в исполнении трудовой роли, такие, как абсентеизм, опоздания, воровство, обман, агрессия. Экстраролевое поведение выражает сущность организационного гражданства и может быть двух видов – вертикальное и горизонтальное. Вертикальное экстраролевое поведение характеризует действия, превышающие ожидания со стороны руководителей конкретного работника, горизонтальное – со стороны коллег.

Предполагается, что анализировать трудовое поведение возможно не только с позиций ролевых ожиданий определенной организации, но и исходя из более универсальных ролевых ожиданий, присущих большинству организаций в условиях данной культуры и в данный исторический момент. Таким образом создаются предпосылки для преодоления ограничений, налагаемых американской культурой при изучении организационного гражданства.

Б.Г. Ребзуевым была не только предложена оригинальная трактовка трудового поведения в организации, но и разработан надежный инструмент для его измерения.

В частности, для характеристики организационного гражданства была создана шкала экстраролевого трудового поведения и шкала эффективности работы.

Шкала экстраролевого поведения включает следующие компоненты.

1. *Совершенствование выполнения*, что предполагает внесение рационализаторских предложений, усовершенствований в процесс работы, выработка новых, более эффективных способов и методов работы.

2. *Сверхурочное выполнение*, что означает выполнение работы несмотря на плохое самочувствие, пребывание в отпуске или на больничном, работу на дому, в выходные, до и после окончания рабочего дня.

3. *Помощь коллегам*, что предполагает оказание помощи новичкам и перегруженным коллегам, консультации коллег и замену по их просьбе.

Совершенствование выполнения и сверхурочное выполнение описывают вертикальное экстраролевое поведение, помощь коллегам – горизонтальное.

Кроме того, автором разработана шкала эффективности, которая описывает материальные результаты в терминах количества и качества проделанной работы:

1) *качество работы* – выполнение на высоком уровне важных и ответственных заданий, порученных лично сотруднику и группе;

2) *продуктивность работы* – личное либо в составе группы перевыполнение плана по производству или продажам.

Качество и продуктивность работы описывают результаты, превосходящие ожидания руководителей<sup>6</sup>.

Указанные шкалы могут применяться с использованием метода оценки 360 градусов, так как источником информации может выступать сам работник, а также его коллеги и руководители.

Несмотря на большое количество исследований, открытым остается вопрос о причинах и предпосылках организационного гражданства. Лучше всего организационное гражданственное поведение предсказывают трудовые аттитюды – в первую очередь удовлетворенность работой. Но удовлетворенность работой есть результат взаимодействия индивида и организации, и она сама нуждается в объяснении. В целом и удовлетворенность работой, и организационное гражданство в большей степени подвержены влиянию ситуационных факторов, таких, как поведение руководителя, справедливое обращение организации с работником, характеристики задач. Российский социолог Д.А. Баринов в качестве значимой переменной, влияющей на уровень организационного гражданства, называет обучение, основанное на совместной деятельности обучающего и обучаемого – коучинг, наставничество и деятельность сообщества практиков<sup>7</sup>.

Однако обоснование и систематизация организационных детерминант гражданского поведения – задача будущего.

Признавая ключевую роль ситуационных факторов, исследователи отмечают, что воздействие организационных переменных опосредовано внутренними личностными особенностями работников. Обусловленность гражданского поведения личностными чертами сотрудников составило первоначальную и по сей день актуальную гипотезу в объяснении изучаемого феномена.

Поиск личностных предпосылок организационного гражданского поведения выступил целью нашего исследования.

Прежде чем перейти к описанию полученных результатов, необходимо сделать некоторые замечания.

Изучение индивидуальных особенностей личности в организационном контексте сопряжено с рядом трудностей теоретического и методического характера. Само понятие личности представляет собой гипотетический конструкт, по-разному трактуемый исследователями в разных школах и научных направлениях. Выбор подхода должен опираться на такие критерии в оценке теории личности, как эвристическая ценность, экономность, широта охвата объясняемых явлений, функциональная значимость (способность понять повседневное поведение).

Учитывая сказанное выше, мы опирались в своей работе на такие концепции личности, как модель Большой Пятерки, самооффективность, психологическое благополучие.

Большая Пятерка представляет собой, пожалуй, наиболее популярное в зарубежной литературе направление в изучении личностных черт. При всем многообразии личностных особенностей можно выделить черты (факторы), которые оказывают наиболее сильное влияние на межличностное взаимодействие, в том числе и в организационном контексте. Эти факторы образуют Большую Пятерку и включают *экстраверсию*, *нейротизм*, *доброжелательность* (готовность к согласию), *сознательность* и *организованность*, *открытость опыту*.

*Экстраверсия* измеряет широту и интенсивность межличностных контактов; *нейротизм* – подверженность неприятным переживаниям; *доброжелательность* характеризует ориентацию на кооперативное взаимодействие и сочувствие другим людям, *сознательность* измеряет степень организованности и следования правилам и регламентам; *открытость опыту* характеризует ориентацию на поиск нового опыта и преобразования<sup>8</sup>.

Глобальные личностные черты, безусловно, влияют на поведение в широком спектре разнообразных ситуаций, но более точно поведение предсказывает такая характеристика самооценки, как самооффективность. Самооффективность – чувство собственной компетентности, вера личности в свою способность добиваться успеха в определенной области. Люди с высоким уровнем самооффективности более настойчивы, мотивированы и более успешны в профессиональной деятельности<sup>9</sup>.

Кроме Большой Пятерки и самооффективности мы рассматривали такую характеристику личности, как психологическое благополучие. Понятие психологического благополучия получает широкое распространение в зарубежной психологии во второй половине

XX века как конструкт, при помощи которого можно охарактеризовать позитивное функционирование личности в целом.

В нашей стране, благодаря работам Т.Д. Шевеленковой, более известна концепция психологического благополучия К. Рифф, выделяющей в нем шесть основных компонентов: самопринятие, позитивные отношения с окружающими, автономия, управление окружающей средой, цель в жизни, личностный рост<sup>10</sup>.

*Самопринятие* отражает позитивную самооценку себя и своей жизни в целом, осознание и принятие не только своих положительных качеств, но и своих недостатков.

*Позитивные отношения с окружающими* предполагают умение сопереживать, способность быть открытым для общения, а также наличие навыков, помогающих устанавливать и поддерживать контакты с другими людьми.

*Автономия* характеризует стремление быть независимым, не бояться противопоставить свое мнение мнению большинства, оценивать себя исходя из собственных предпочтений.

*Управление окружающей средой* подразумевает наличие качеств, которые обуславливают успешное овладение различными видами деятельности, способность добиваться желаемого, преодолевать трудности на пути реализации собственных целей.

*Личностный рост* предусматривает стремление развиваться, учиться и воспринимать новое, а также наличие ощущения собственного прогресса.

*Жизненные цели* как компонент психологического благополучия придают осмысленность существованию, создают ощущение ценности того, что было в прошлом, происходит в настоящем и будет происходить в будущем.

Есть все основания полагать, что психологическое благополучие является и предпосылкой, и следствием такого конструктивного поведения в организации, как гражданское поведение.

Анализируя проблему организационного гражданского поведения, мы пришли к выводу о том, что различные аспекты организационного гражданства связаны с личностными особенностями сотрудников.

В исследовании, в котором приняли участие 59 сотрудников компании, занимающейся поставкой и обслуживанием строительного технического оборудования, мы изучали влияние факторов Большой Пятерки, самоэффективности и психологического благополучия на уровень проявления организационного гражданства. Для выявления зависимости между изучаемыми переменными использовался корреляционный анализ по методу Пирсона.



Полученные результаты представлены ниже в табл. 1.

*Таблица 1*

Корреляционные отношения ( $r$ ) между показателями организационного гражданского поведения и факторами Большой Пятерки

Показатели организационного гражданского поведения	Нейротизм	Экстраверсия	Открытость опыту	Готовность к согласию	Сознательность
Совершенствование выполнения	-0,56*	0,71**	0,65*	0,43*	
Сверхурочное выполнение	-0,43*	0,32*	0,74**		0,36*
Помощь коллегам	-0,61*	0,45*	0,42*		0,35*
Качество работы		0,37*	0,53*	0,43*	0,47*
Продуктивность работы	-0,53*	0,45*			0,54*

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$

Как видно из табл. 1, все личностные черты, входящие в Большую Пятерку, обнаруживают связь с параметрами экстраролевого поведения (в терминологии Б.Г. Ребзуева) и эффективностью работы. Причем наиболее существенное влияние на проявление организационного гражданства оказывает такая личностная характеристика, как экстраверсия: наиболее общительные, стремящиеся к установлению межличностных контактов, в большей мере демонстрируют полезную активность, выходящую за рамки их рабочей роли.

В табл. 2 представлены данные о влиянии самооффективности на организационное гражданское поведение.

Таблица 2

Корреляционные отношения ( $r$ ) между показателями организационного гражданского поведения и самооэффективностью

Показатели организационного гражданского поведения	Самоэффективность в предметной деятельности	Самоэффективность в межличностных отношениях
Совершенствование выполнения	0,33*	
Сверхурочное выполнение		
Помощь коллегам		
Качество работы	0,52*	
Продуктивность работы		0,34*

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$

Полученные данные свидетельствуют, что самооэффективность теснее связана не с процессуальными, а с результативными характеристиками организационного гражданства: работники с высоким уровнем воспринимаемой личной эффективности превышают ожидаемые количественные и качественные показатели трудовой деятельности.

Обратимся к анализу связи психологического благополучия и организационного гражданства; полученные данные отражены в табл. 3.

Таблица 3

Корреляционные отношения ( $r$ ) между показателями организационного гражданского поведения и компонентами психологического благополучия

Показатели организационного гражданского поведения	Управление средой	Личностный рост	Цели в жизни	Самопринятие
Совершенствование выполнения		0,61*	0,40*	0,35*
Сверхурочное выполнение		0,53**		

Помощь коллегам	0,34*	0,42*		
Качество работы			0,41*	
Продуктивность работы	0,65**			

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$

Необходимо отметить, что два компонента психологического благополучия – автономия и позитивные отношения с окружающими – не обнаружили связей с показателями организационного гражданского поведения. Зато стремление к личностному развитию способствует проявлению всех аспектов экстраролевого поведения. Из всех параметров организационного гражданства теснее всего с психологическим благополучием связано совершенствование выполнения работы.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие *выводы*.

1. Организационное гражданское поведение испытывает на себе влияние личностных особенностей сотрудников.

2. Полезные действия, выходящие за рамки рабочей роли, склонны совершать общительные, уравновешенные, ориентированные на изменения сотрудники.

3. Восприятие личной эффективности, уверенность в своей способности добиваться успеха способствуют достижению результатов высокого качества.

4. Психологическое благополучие и конструктивное поведение личности в организации связаны между собой. Статистический характер связи позволяет предположить взаимное влияние указанных переменных: переживание личного благополучия выступает предпосылкой организационного гражданства; в свою очередь, активное участие в деятельности организации способствует гармоничному существованию личности и позитивному восприятию своей жизни.

5. Факторы Большой Пятерки, уровень самооффективности и психологического благополучия личности целесообразно учитывать в работе с персоналом как предикторы организационного гражданского поведения.

- 
- <sup>1</sup> *Джуэлл Л.* Индустриально-организационная психология. СПб.: Питер, 2001. С. 291–292.
- <sup>2</sup> *Орган Д.В.* Неуловимое значение удовлетворения от работы // Антология организационной психологии. М.: Вершина, 2005. С. 133–140.
- <sup>3</sup> Там же.
- <sup>4</sup> *Ребзуев Б.Г.* Разработка конструкта трудового поведения и шкалы экстра-ролевого трудового поведения // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2009. Т. 6. № 1. С. 3–57.
- <sup>5</sup> *Баринов Д.А.* Организационно-гражданское поведение сотрудников в управлении организацией: Автореф. дис. ... канд. соц. наук. М., 2011. 24 с.
- <sup>6</sup> *Ребзуев Б.Г.* Указ. соч.
- <sup>7</sup> *Баринов Д.А.* Указ. соч.
- <sup>8</sup> *Первин Л., Джон О.* Психология личности. М.: Аспект Пресс, 2000. С. 287–301.
- <sup>9</sup> *Кричевский Р.Л.* Если вы руководитель. М.: Дело, 1998. С. 344–364.
- <sup>10</sup> *Шевеленкова Т.Д., Фесенко П.П.* Психологическое благополучие личности (Обзор основных концепций и методика исследований) // Психологическая диагностика. 2005. № 3. С. 95–129.

# Проблемы государственного и регионального управления

---

И.М. Поморцева

## РАЗВИТИЕ МЕТОДОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ЦЕЛЕВЫХ ПРОГРАММ РОССИИ

В статье рассмотрены особенности программно-целевого планирования, проведен анализ реализации Федеральных целевых программ (ФЦП) развития российских регионов и отраслей, выделены этапы управления целевыми программами. Особое внимание уделено внедрению современных методов управления проектами в практику подготовки и реализации ФЦП.

*Ключевые слова:* программно-целевой метод, федеральные целевые программы, управление проектами.

Современные методы управления все чаще ориентируются на программно-целевой подход, который представляет собой способ решения сложных многоэтапных задач на базе разработки и реализации системы программных средств, ориентированных на достижение цели и предусматривающих ограничения по ресурсам и времени выполнения. Данный подход базируется на согласовании целей с ресурсными возможностями, поскольку главным источником рисков и потерь в рамках программно-целевого планирования является несогласованность целевых устремлений и конкретных действий организаций и исполнителей.

В странах с традиционно рыночной экономикой к началу XXI в. управление проектами перестало быть только средством управления последовательностью и темпом выполнения работ с целью их своевременного завершения. Проектный подход стал одним из наиболее действенных способов оптимального решения сложных комплексных проб-

лем, которые требуют концентрации усилий и ресурсов, связанности и слаженности действий многих организаций, целевой ориентации средств, что позволяет, помимо прочего, с высокой степенью точности определять и соответственно снижать предстоящие затраты по проекту.

Мировой опыт развитых (США, ФРГ, Япония, Корея) и активно развивающихся стран (Бразилия, Индия, Китай и др.) свидетельствует о том, что управление проектами – мощное средство реализации государственных проектов и программ, совершенный метод решения крупных научных, производственных и социально-экономических проблем. Именно этому методу отдают предпочтение, когда речь идет об оптимальных средствах управления в изменяющихся условиях и развивающихся системах, в условиях риска, нестабильности и неопределенности, когда недостаточно проработаны вопросы законодательства, имеется дефицит трудовых и финансовых ресурсов, идет реформа налоговой системы. Неслучайно термин «управление проектами» часто интерпретируют как «управление изменениями».

Компании и эксперты, работающие в этой области, за последние 20–30 лет на базе образования профессиональных структур и институтов создали целый «мир управления проектами», куда входят национальные и международные организации – инвестиционные, промышленные, строительные, консалтинговые и инжиниринговые фирмы. Признанной в мире теоретической базой данной деятельности являются международные стандарты по управлению проектами (Project Management Body of Knowledge), программы (Standard for Program Management) и портфелями (Standard for Portfolio Management) американского института по управлению проектами Project Management Institute (PMI). В рамках внедрения программно-целевых методов управления проводятся конгрессы и симпозиумы, издаются журналы, книги и учебники, разрабатываются образовательные программы, развивается специальный сектор рынка программно-целевого обеспечения.

Наиболее востребованной формой реализации программно-целевого планирования на государственном уровне является создание Федеральных целевых программ (ФЦП), которые являются одним из важнейших средств реализации структурной политики государства, активного воздействия на его социально-экономическое развитие. ФЦП сосредоточены на реализации крупномасштабных, наиболее важных для государства инвестиционных и научно-технических проектов, направленных на решение системных проблем, входящих в сферу компетенции федеральных органов исполнительной власти.

В России в настоящее время система федеральных, региональных, отраслевых программ и проектов становится основой бюджет-

ной и государственной политики, ориентированной на решение важнейших задач модернизации российской экономики. Все многообразие процессов, происходящих в ходе масштабных преобразований в экономике, управлении, укладе жизни сегодняшней России можно представить как совокупность социальных, технических, организационных, структурных и экономических проектов. Если мы научимся этими проектами эффективно управлять, то можно утверждать, что проводимые в стране изменения будут идти успешнее.

Реализуемая в стране система государственных программ и проектов должна, прежде всего, соответствовать общей концепции социально-экономического развития Российской Федерации на долгосрочную перспективу и программе социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу. Поскольку объективно возрастает сложность управления экономикой в связи с увеличением числа субъектов и объектов управления, усложнением их действий, ростом рисков, то в таких условиях проектные методы становятся надежным инструментом реализации любых государственных программ необходимого качества, в установленные сроки, в рамках принятого бюджета.

В мировой практике управления целевыми программами принято выделять:

- общее управление разработкой, реализацией и изменениями (определение, согласование, утверждение и принятие к исполнению управленческих решений и координация изменений по всей программе);
- управление ресурсами (внесение изменений в состав и назначение ресурсов);
- управление качеством (разработка мероприятий по устранению причин неудовлетворительного исполнения);
- управление рисками (реагирование на отклонения и изменение рисков в процессе исполнения программы);
- управление контрактами (координация работы подрядчиков, корректировка контрактов, разрешение конфликтов).

В настоящее время разработка, утверждение и реализация федеральных целевых программ происходит в соответствии с Постановлением Правительства от 26.06.1995 № 594 в редакции от 11.12.2012 «Порядок разработки и реализации федеральных целевых и межгосударственных целевых программ, в осуществлении которых участвует Российская Федерация» и включает в себя следующие этапы:

- отбор проблем для программной разработки, разработка проекта концепции целевой программы, принятие решения о разработке проекта целевой программы и утверждение концепции целевой программы;

- разработка проекта целевой программы;
- согласование и экспертиза проекта целевой программы;
- рассмотрение и утверждение целевой программы;
- реализация федеральной целевой программы, управление ее реализацией и контроль за ходом ее выполнения<sup>1</sup>.

Таким образом, управление (планирование и реализация) каждой федеральной целевой программы – сложный процесс, состоящий из нескольких этапов, в котором участвует множество организаций. По состоянию на октябрь 2013 г. в Российской Федерации реализуется 50 федеральных целевых программ по девяти основным приоритетным направлениям: 1) развитие высоких технологий; 2) жилье; 3) транспортная инфраструктура; 4) Дальний Восток; 5) развитие села; 6) социальная инфраструктура; 7) безопасность; 8) развитие регионов; 9) развитие государственных институтов.

Определенный интерес представляет анализ динамики изменения количества реализуемых федеральных целевых программ в течение всего времени использования данного инструмента в государственном управлении (1996–2012 гг.), который показал резкое сокращение общего количества реализуемых программ в 2001 г. со 138 до 47. Это сокращение было обусловлено решением Правительства РФ об оптимизации процесса формирования и реализации целевых программ, которая продолжается и в настоящее время: за последние два года количество ФЦП сократилось с 54 до 50 (почти на 10%).

Анализ структуры затрат на ФЦП по выделенным выше приоритетным направлениям по состоянию на 01.03.2013 г. показал, что по направлениям «Развитие высоких технологий», «Социальная инфраструктура», «Безопасность» реализуется более 2/3 всех федеральных целевых программ. Однако на целевые программы по направлениям «Безопасность» и «Социальная инфраструктура» приходится лишь по 9% от всех предусмотренных на 2013 год затрат на федеральные целевые программы. В то же время на направление «Развитие высоких технологий» и на единственную программу по направлению «Транспортная инфраструктура» расходуется более 60% всех средств. Сложившееся положение свидетельствует о недостатке планируемых вложений по некоторым направлениям еще на этапе разработки целевых программ, а также о возможном выделении чрезмерного количества проектов в отдельные федеральные целевые программы, к чему приводит неадекватная предварительная оценка эффективности программ.

На практике происходит и реальное недофинансирование ФЦП – сводная бюджетная роспись не соответствует кассовому исполнению бюджетов федеральных целевых программ. Так, согласно Заключению Счетной палаты Российской Федерации на отчет об исполне-



нии федерального бюджета 2012 г., объем бюджетных ассигнований составлял 1 096 100 млн руб., в то время как кассовое исполнение расходов на федеральные целевые программы составило 1 039 700 млн руб. – 94% законодательно утвержденных годовых ассигнований из федерального бюджета. В 2013 г. в соответствии с Федеральным законом от 03.12.2012 № 216-ФЗ «О федеральном бюджете на 2013 г. и на плановый период 2014 и 2015 гг.» на федеральные целевые программы предусмотрено порядка 1 021 300 млн руб., что составляет 8,89% от всей расходной части федерального бюджета<sup>2</sup>.

В табл. 1 приведена динамика изменения доли расходов на федеральные целевые программы в общей сумме расходной части федерального бюджета за 2008–2013 гг. Плановое финансирование федеральных целевых программ за счет средств федерального бюджета держится в последние 6 лет на уровне 8–10 % от всех расходов государства, что свидетельствует об относительной устойчивости и стабильности использования данного инструмента государственного управления и перспективности его дальнейшего использования.

Таблица 1

Доля ФЦП в расходной части федерального бюджета  
за период 2008–2013 гг. (в млн руб.)<sup>3</sup>

Статья	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Сумма общих расходов	7 021 900	9 845 200	10 256 400	11 121 400	12 745 200	11 493 900
Сумма расходов на ФЦП	742 300	812 500	756 600	889 100	1 096 100	1 021 300
Доля расходов на ФЦП в общих расходах (в %)	10,57	8,25	7,38	7,99	8,60	8,89

В настоящее время контроль за эффективностью реализации федеральных целевых программ ведется на основании установленных целевых показателей и индикаторов, однако показатели общественной, коммерческой и бюджетной эффективности федеральных целевых программ не учитываются при последующем контроле и оценке успешности реализации программ.

Согласно заключению Счетной палаты Российской Федерации, в 2012 г. не в полном объеме были выполнены целевые индикаторы и показатели, установленные паспортами федеральных целевых программ. Всего в 2012 г. по 51 программе из 54 (по трем ФЦП отчеты не представлены) паспортами программ предусмотрено выполнить 942 целевых индикатора и показателя. В полном объеме достигнут 631 целевой индикатор и показатель (67%), 235 показателей достигнуты не в полном объеме (24,9%), 12 индикаторов не выполнены полностью (1,3%), а по 64 индикаторам (6,8%) сведения об уровне выполнения не представлены. В целом Счетной палатой была дана отрицательная характеристика успешности реализации федеральных целевых программ<sup>4</sup>.

Таким образом, проведенный анализ сложившейся в России практики разработки и реализации ФЦП экономического и социального развития позволил выделить ряд существенных недостатков, связанных с недостаточным уровнем использования проектных методов управления, в частности:

- недостаточно соблюдается необходимая последовательность реализации программных мероприятий;
- определение размеров государственной поддержки на эти мероприятия каждый год начинается заново, с формированием очередного федерального бюджета;
- не обеспечивается необходимая степень координации всех осуществляемых на территории одного региона мероприятий ФЦП, так как в ряде направлений реализации ФЦП задания и средства на их осуществление не распределены по регионам, а взаимодействие государственных заказчиков этих программ с региональными администрациями отлажено не во всех регионах;
- в практике разработки и реализации ФЦП нет четко сформулированных документов, описывающих программу, управление ею, дающих описание всех заинтересованных сторон, механизмов выполнения ФЦП и мероприятий (проектов), которые в нее входят;
- практически отсутствует система контроля качества выполнения программы и мероприятий (проектов);

– при разработке отдельных программ и мероприятий (проектов) не используются сетевые методы управления (методы СРМ, PERT, GERT, EVM и пр.);

– отсутствует регламентация управления коммуникациями в проекте;

не используются методы риск-менеджмента на этапе реализации программ и проектов.

Несмотря на эти недостатки, федеральные целевые программы пользуются большой популярностью в регионах, о чем свидетельствует непрекращающийся поток обращений из регионов и министерств в Правительство РФ с просьбами принять решения о разработке ФЦП в целях развития отдельных регионов и отраслей. При всех издержках в практике применения программно-целевого метода федеральные программы регионов дают возможность получить реальные результаты в виде законченных программных мероприятий.

В качестве рекомендаций по совершенствованию процесса реализации ФЦП в России предлагается широко использовать процессные и проектные методы управления, четко определить и разграничить терминологию в этой области (определить разницу между портфелем, программой и проектом ФЦП), ввести в практику разработки программ оценку их эффективности и рисков<sup>5</sup>. Предлагается процесс управления ФЦП рассматривать в рамках нескольких групп процессов, которые реализуют основные функции государственного управления:

– группа процессов инициации: процессы, которые выполняются для определения нового портфеля, программы, проекта;

– группа процессов планирования: процессы, требуемые для определения общего содержания портфеля, программы, проекта, уточнения целей и определения последовательности действий, требуемых для достижения целей;

– группа процессов исполнения: процессы, применяемые для выполнения работ, определенных в плане управления портфелем, программой, проектом;

– группа процессов мониторинга и управления: процессы, требуемые для отслеживания, анализа и регулирования хода и эффективности исполнения, выявления тех областей, в которых требуется внесение изменений в план, и инициации соответствующих изменений;

– группа процессов завершения: процессы, выполняемые для завершения всех действий в рамках всех групп процессов и формального завершения портфеля, программы, проекта.

Процессный подход к управлению ФЦП предполагает, что в рамках каждой из выделенных групп процессов будут разрабатываться такие документы, которые будут определять реализацию процессов в следующей группе. Эти документы, описывающие все аспекты реализации ФЦП, должны стать мощным инструментом, который определит эффективность планирования и исполнения ФЦП на каждом ее этапе, сделает программу прозрачной для всех ее участников. Ниже дано краткое описание основных документов, которые должны быть разработаны в рамках выделенных групп процессов управления реализацией программно-целевого метода в государственном управлении.

*Группа процессов инициации* предполагает разработку Устава портфеля ФЦП, который формально санкционирует портфель, программу, проект или фазу выполнения программы, и документирует первоначальные требования, потребности и ожидания заинтересованных сторон. Санкционирование проектов проводит внешнее по отношению к проекту лицо – Заказчик-координатор программы. После разработки Устава определяются заинтересованные стороны ФЦП.

*Группа процессов планирования* предполагает детальное описание портфеля, программы, проекта, когда на выходе мы получаем список операций и контрольных точек (событий), по которым впоследствии нужно отслеживать ход выполнения ФЦП. На основе разработанного детального плана составляется расписание, уточняется бюджет, планируются качество проекта, коммуникации, управление рисками. Также на этом этапе разрабатывается документ, описывающий планирование закупок – процесс документирования решений в отношении закупок для проекта, определения подхода и идентификации потенциальных исполнителей, подрядчиков.

*Группа процессов исполнения* является основной по освоению бюджета программы. В рамках совершенствования инструментов управления исполнением ФЦП рекомендуется внедрение одной из информационных систем управления проектами (ИСУП), которая представляет собой набор IT-инструментов, предназначенных для информационной поддержки управления проектами (портфелями, программами), и может включать в себя различные модули в зависимости от задач управления: календарное планирование и контроль; проектное бюджетирование; управление ресурсами; проектный документооборот и коммуникации; управление рисками и др. модули.

*Группа процессов мониторинга и управления* включает в себя процесс отслеживания, проверки и регулирования исполнения

действий, определенных в плане управления проектом. Мониторинг статуса проекта проводится в целях управления расписанием, стоимостью (бюджетом), качеством и рисками отдельных проектов, входящих в ФЦП. В рамках этой группы процессов осуществляется также общее управление изменениями – процесс анализа всех запросов на изменение, их утверждение, а также управление изменениями результатов, активов, документов проектов и пр.

*Группа процессов завершения* предполагает создание документов, фиксирующих формальное завершение всех операций в рамках ФЦП, подтверждение контрактных обязательств. При этом проводится соответствующий анализ, документирование, архивация всех значимых документов проекта, закрытие закупок.

Реализация перечисленных выше процессов и процедур проектного управления позволит упорядочить планирование и исполнение ФЦП, обеспечить всем участникам четкие планы управления, исполнения и мониторинга программ, повысить эффективность использования государственных средств при реализации федеральных целевых программ на базе следующих принципов:

оптимизация государственных обязательств – отказ от финансирования инвестиционных проектов, не соответствующих приоритетам федеральной целевой программы и государственного инвестирования;

– открытость, прозрачность и адресность принимаемых решений о реализации инвестиционных проектов;

– повышение ответственности государственных заказчиков и соответствующих должностных лиц за достижение поставленных в программах целей;

– законодательное закрепление основных процедур формирования и реализации федеральных целевых программ;

– обеспечение баланса инвестиционных обязательств государства с его финансовыми возможностями;

– обеспечение максимальной социально-экономической эффективности инвестиционных расходов федерального бюджета.

## Примечания

---

<sup>1</sup> Постановление Правительства РФ от 26.06.1995 № 594 (ред. от 11.12.2012) «Порядок разработки и реализации федеральных целевых и межгосударственных целевых программ, в осуществлении которых участвует Российская Федерация» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=150189> (дата обращения: 25.06.2013).

- <sup>2</sup> Заключение Счетной палаты Российской Федерации на отчет об исполнении федерального бюджета 2012 г. [Электронный ресурс] // Счетная палата Российской Федерации. URL: <http://www.ach.gov.ru/ru/expert/follow-up/?id=1053> (дата обращения: 25.06.2013).
- <sup>3</sup> Федеральный закон от 03.12.2012 № 216-ФЗ «О федеральном бюджете на 2013 год и на плановый период 2014 и 2015 годов» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=155324> (дата обращения: 25.06.2013).
- <sup>4</sup> Заключение Счетной палаты Российской Федерации на отчет об исполнении федерального бюджета 2012 г.
- <sup>5</sup> *Морцева И.М., Муромцева А.В., Василевская И.В.* Приоритетные направления научно-исследовательской деятельности в сфере управления // Наука и искусство управления. 2013. № 4.

## ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ В АДМИНИСТРАТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ: ОСОБЕННОСТИ И СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

В статье рассматриваются особенности осуществления функции контроля в административной деятельности органов государственного и муниципального управления. Значительное внимание уделяется раскрытию как запланированных (формальных, управляемых), так и незапланированных (неформальных, неуправляемых или малоуправляемых) механизмов контроля административной деятельности, определяются возникающие при этом проблемы и предлагаются возможные пути их решения.

*Ключевые слова:* органы государственного и муниципального управления, функция управления, контроль, механизм контроля.

Контроль – это функция управления, подразумевающая количественную и качественную оценку результатов индивидуальной, подразделенческой и организационной деятельности. Традиционный подход к организации контроля предполагает его ориентацию на цель (планируемый результат).

Специфика административной деятельности органов государственного и муниципального управления заключается, как правило, в отсутствии четких целей такой деятельности, измеряемых, во-первых, непосредственно, во-вторых – с помощью количественных методов. Именно это обстоятельство обуславливает необходимость создания механизмов контроля, стимулирующих государственных и муниципальных служащих к должному (нормативному) поведению еще до выполнения ими своих обязанностей<sup>1</sup>. Определению и анализу таких механизмов посвящается предлагаемая статья.

Следует отметить, что контроль административной деятельности органов государственного и муниципального управления может

осуществляться как посредством запланированных (формальных, управляемых), так и незапланированных (неформальных, неуправляемых или малоуправляемых) механизмов.

К первой группе механизмов контроля относят:

1) судебный контроль над действиями органов государственного или муниципального управления по поводу их соответствия требованиям законов, который инициируется как судебными органами, так и самими органами или должностными лицами государственного и муниципального управления, а также гражданами;

2) законодательный контроль путем определения статуса, предоставления или ограничения полномочий, а также утверждения ассигнований;

3) иерархический контроль, то есть контроль со стороны вышестоящих в иерархической системе органов и должностных лиц за качеством проводимых мероприятий.

Первый из указанных механизмов (судебный контроль) предполагает установление факта соответствия (или, точнее, непротиворечия) действий государственных и муниципальных служащих существующему законодательству, что, однако, лишь ограничивает диапазон возможных правонарушений, но не исключает их в принципе, сохраняя ресурс «собственного усмотрения». И в этом проявляется одна из особенностей осуществления функции контроля в административной деятельности органов государственного и муниципального управления. Реальность к тому же такова, что существует проблема низкой демократической правовой культуры, правового нигилизма определенной части служащих органов власти и управления. Все законотворческие усилия и судебные действия будут лишены смысла без наличия у них современной демократической правовой культуры, поскольку правовой нигилизм сопровождается такой формой осуществления властных полномочий, при которой зачастую происходит подмена требований закона и общества волей групп лиц, приводя к субъективному, а иногда и противозаконному изменению форм и методов ведения дел.

Законодательный контроль путем определения статуса, предоставления или ограничения объема полномочий, побуждает обратиться к формализации и регламентации значительной части деятельности государственных и муниципальных служащих как способам их ориентации на желаемое поведение. Содержание и структура административной деятельности определяются нормативно, то есть закрепляются в положениях, регламентах, должностных инструкциях и т. п. В этом случае возрастает роль достаточно жесткой организационной структуры в регулировании адми-



нистративной деятельности (реализуется ее целеориентирующая функция). Подобную зависимость довольно обстоятельно описал известный американский специалист по вопросам управления Альфред Чандлер<sup>2</sup>. Так проявляется другая особенность осуществления функции контроля в административной деятельности органов государственного и муниципального управления: первичный характер структуры перед целью. После создания организационной структуры, подчиненной определенным целям и функциям, ее определяют и корректируют уже не цели, а, наоборот, она сама (структура) обеспечивает ориентацию государственного или муниципального служащего в своей деятельности на задаваемые этой структурой цели.

Следует обратить внимание на то, что распределение должностных и подразделенческих обязанностей, их нормативное закрепление в органах государственного и муниципального управления представляют собой довольно сложный и длительный процесс. Поэтому переструктурирование (перепроектирование) является весьма трудоемкой, дорогостоящей и, следовательно, нежелательной процедурой. Неслучайно если в административной деятельности появляются новые цели и функции, то чаще всего это не сопровождается перестройкой существующей структуры, она лишь дополняется новыми структурными элементами (подразделениями или должностями). В результате организационная структура разрастается и, разумеется, происходит ее удорожание. Но, следуя правилу «из двух зол выбирают меньшее», подобное решение становится более приемлемым, поскольку даже на короткое время не допускается потеря контроля над административной деятельностью служащих и подразделений. И это следующая особенность его реализации.

Контроль путем регулирования объема предоставляемых финансовых ресурсов опять-таки лишь ограничивает инициативу чиновника по поводу расходования этих ресурсов, не отрицая такую инициативу полностью. Это очередная особенность. Частичному решению данной проблемы может способствовать повышение детализации статей расходования бюджета законодателями.

Контроль со стороны вышестоящих в иерархической системе органов и должностных лиц за качеством проводимых государственными и муниципальными служащими мероприятий также весьма специфичен. Многие виды таких мероприятий невозможно измерить и оценить непосредственно, особенно с помощью количественных методов, потому что они не поддаются строгой формализации («организовать и провести встречу с ветеранами войны и

труда», «разработать положение о структурном подразделении», «подготовить аналитическую записку об уровне безработицы в районе» и т. п.), поэтому в лучшем случае фиксируется сам факт их выполнения, как правило, без должной количественной и качественной оценки.

Контроль административной деятельности органов государственного и муниципального управления обеспечивается также посредством незапланированных (неформальных) процедур<sup>3</sup>:

1) философии организации (совокупности групповых ценностей, принятых способов ведения дел, с которыми ее члены себя отождествляют);

2) потребностей личности (как уже сформированных в каждом конкретном принятом на государственную и муниципальную службу работнике ценностей, так и удовлетворяемых посредством системы стимулирования его реальных потребностей);

3) профессиональных кодексов (мнения специалистов);

4) политической и социальной философии, доминирующей в данном обществе (общих воззрений индивидуума, его мнения о роли органов власти и управления и о взаимоотношениях с ними).

Философия организации (групповые ценности, принятые способы ведения дел – по Г. Саймону) или организационный порядок (система норм и правил поведения в организации, внешне заданных по отношению к работнику – по А.И. Пригожину<sup>4</sup>) – важный механизм контроля административной деятельности, однако также не гарантирующий желаемого поведения государственного или муниципального служащего, так как исторически, большей частью стихийно, сложившиеся нормы ведения дел и социальный порядок могут не соответствовать идеальным образцам. О том, как фактически «работает» этот социальный порядок, свидетельствуют повсеместно существующие дисфункциональные проявления в поведении российского чиновничества: бюрократизм, административный эскапизм («бегство» от принятия управленческих решений), феномен деструктивной повинности, организационной предпосылкой которого является опасность «попасть под устное распоряжение», коррупция и т. д. И их природа во многом объективна, так как полная формализация деятельности государственных и муниципальных органов и их служащих в принципе невозможна. Когда у работника появляется возможность для выбора, то не всегда она реализуется по критериям эффективности деятельности административного органа, чаще – как выгоднее для себя лично. Прежде всего реализуется потребность в минимизации личного риска (из-

бегать принимать решения), либо максимизации личной выгоды (карьерный рост, материальные стимулы).

Контроль административной деятельности государственных и муниципальных служащих возможен посредством учета уже сформированных у каждого из них ценностей и удовлетворения с помощью системы стимулирования реальных потребностей. Однако положение чиновничества в России остается неустойчивым, оно по-прежнему сильно зависит от политиков и политической конъюнктуры. Так как абсолютная власть над управленческим аппаратом обеспечивается только в том случае, если его работники связаны с политической властью узлами более прочными, чем иерархическая связь, – узлами личной или политической преданности. Самой распространенной формой подобной политизации государственных и муниципальных служащих является назначение и продвижение по службе так называемых «верных людей», как правило, принадлежащих к одной партии, которым нередко дозволяется большее, чем предусмотрено официальными регламентами.

Неуверенность чиновников в сохранении занимаемых должностей превращает их в заложников системы, порождает в них психологию временщиков, мало заботящихся об имидже государственных учреждений и собственной репутации. Кроме того, относительно невысокий уровень законных доходов большинства государственных и муниципальных служащих в условиях значительного социального расслоения общества толкает недобросовестную их часть на правонарушения, использование служебного положения в корыстных целях.

Роль профессиональных кодексов в контроле их деятельности, в том числе принципов служебного поведения государственных служащих, утвержденных Указом Президента Российской Федерации в 2002 г.<sup>5</sup>, выглядит слабым утешением в условиях деформации ценностей и падения общественных нравов в целом (из-за резкой смены векторов и возрастания динамики и напряженности общественных процессов и индивидуальной жизни, усиления неструктурированных информационных потоков, влияния технократического мышления, социального расслоения, физической и морально-нравственной усталости значительных слоев населения, толерантности в отношении различных, в том числе сомнительных, систем ценностей, забвения позитивных традиций).

Политическую и социальную философию, доминирующую в современном российском обществе, то есть общие представления людей о роли органов власти и управления и о взаимоотношениях с ними по-прежнему можно характеризовать терминами «патерна-

лизм» и «инфантилизм». Как результат, с одной стороны, властные структуры в значительной мере выведены из-под общественного контроля. С другой – сами общественные контролирующие структуры вне рамок государства крайне рыхлые и неэффективные.

Это заключение можно проиллюстрировать на примере оценки гражданами перспектив коррупционного пресса. По данным опросов последних лет, более половины респондентов считают, что взяточничество в стране останется на высоком уровне<sup>6</sup>. Выходит, что граждане оценивают не только потенциальную способность чиновников брать взятки, но и собственную готовность давать их. Общественность в том, что касается ее представления о роли органов власти и управления, сегодня толерантна в отношении произвола и беззакония, которые нередко исходят от самих этих органов, и, следовательно, с ним можно не считаться.

Важным направлением в решении данной проблемы является становление институтов гражданского общества. Но социокультурные изменения быстро не происходят. Пока следует констатировать неразвитость общественной активности самих граждан, маргинализацию целых социальных групп и т. п. Лишь длительная культурно-образовательная работа нынешнего и последующего поколений россиян позволит продвинуться в этом направлении.

Контроль административной деятельности органов государственного и муниципального управления посредством неформальных процедур по своей сути является малоуправляемым, он создает лишь предпосылки для социально приемлемого ведения дел, а в современной России не может быть надежным еще и в силу вышеуказанных обстоятельств. И это также особенность осуществления контроля в данной сфере. Выходом из сложившегося положения пока остается наращивание усилий по формализации и регламентации такой деятельности.

## Примечания

---

<sup>1</sup> Портнягин А.И. Парадоксы функции контроля в административной деятельности органов государственного и муниципального управления // Проблемы регионального и муниципального управления: Сб. докладов Междунар. научн. конф. Москва, 23 апреля 2009 г. М.: РГГУ, 2009. С. 243–248.

<sup>2</sup> Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise. Cambridge, Mass.; L.: The MIT Press, 1969. 464 p.

<sup>3</sup> Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В. Менеджмент в организациях: Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1995. С. 249–324.

- <sup>4</sup> *Пригожин А.И.* Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. С. 48, 51–53.
- <sup>5</sup> Указ Президента Российской Федерации от 12.08.2002 № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» // Собрание законодательства РФ. 2002. № 33. Ст. 3196.
- <sup>6</sup> *Портнягин А.И.* Коррупция в органах власти и управления: причины и стратегии защиты // «Новая Россия»: проблема доверия в современном российском политическом сообществе: Сб. науч. статей. М.: РГГУ, 2007. Ч. 2. С. 75–88.

## МИГРАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

В данной статье представлен анализ подходов к понятию «миграционная политика» государства. Приведен анализ основных моделей миграционного режима, формируемого в основном с ориентацией на интересы принимающих стран, одной из которых является Россия.

Представлена специфика управления миграцией как особым объектом в системе стратегического управления социальными процессами. Приводятся предложения по разработке и реализации новых подходов для совершенствования деятельности миграционных служб России, улучшения качества, культуры и доступности миграционных услуг.

*Ключевые слова:* миграционная политика, управление миграционными процессами, миграционный режим, менеджмент в управлении, трудовая миграция, социальные процессы.

На сегодняшний день миграция является одним из самых противоречивых явлений в системе государственного управления. С одной стороны, представители государственных структур и политических организаций отмечают наличие положительных аспектов миграционных процессов, способствующих ускорению экономического роста. Привлечение в страну высокообразованных мигрантов повышает производительность и конкурентоспособность страны. Бизнес-миграция способствует созданию новых производств, открытию новых рабочих мест. В то же время мигранты, обладающие низким квалификационным уровнем, позволяют удовлетворять спрос на выполнение работ, которые неохотно выполняются местными жителями. С другой стороны, внутри национальных государств существуют опасения по поводу того, что мигранты займут привлекательные для местных жителей рабочие места либо будут способствовать увеличению расходов государства на социальные выплаты и нужды. Характерным является и пред-

ставление о том, что мигранты – представители другой культурной среды могут внести социальную дисгармонию в общество, а также способствовать росту преступности, распространению наркотиков и терроризма.

Основной проблемой современного управления миграционными процессами является поиск наиболее эффективных подходов и методов, которые позволили бы получить наиболее оптимальную отдачу от процесса и уменьшение причиняемого этим же процессом (т. е. миграцией) ущерба. Правительственные структуры развитых стран все более осознают необходимость комплексного и сбалансированного подхода в управлении миграцией. В течение продолжительного времени изучение миграционных процессов и их влияния на структуру и политику современных государств оставалось в тени. Однако современные тенденции изменения мирового геополитического пространства выдвинули миграцию населения на позицию одной из важных составляющих все более усложняющейся системы внутригосударственных и межгосударственных отношений. В разгар обострившейся глобальной конкуренции, транснационализации политического и экономического пространства она оказывает влияние на характер и сущность политических процессов, на политическую систему любого современного государства. Миграционные потоки влияют на социально-политическое устройство государства и национальную идентичность его граждан, систему внутригосударственных отношений и политическую культуру, на человеческий потенциал государства, предопределяющий роль и место страны на внешнеполитической арене. Одним из ключевых вопросов, изучаемых в контексте проблемы, является контроль над миграционными потоками на территории национальных государств. Другими словами, речь идет о миграционной политике государств.

Проблемное поле миграционной политики уходит корнями в многозначность и противоречивость как политической, так и миграционной сфер. Многообразии подходов к понятию «миграционная политика» порождает различные точки зрения на видение миграционной политики. Противоречия отчетливо проявляются в различии определений самого понятия миграционной политики: большинство из существующих ее определений имеют излишне узкий характер и не раскрывают в полной мере ее сути. Однако, учитывая, что вопрос о характере, содержании и эффективности стратегий государственной миграционной политики еще далеко не решен, следует обратить внимание на весь спектр предлагаемых трактовок, подходов к пониманию, предложений по содержанию, направленности и методам реализации миграционной политики.

В отечественной литературе понятие «миграционная политика» у разных исследователей приобретает различную окраску в зависимости от понимания ими термина «политика». Иногда встречаются отождествления миграционной политики с управлением миграционными процессами. А.У. Хомра считает эти понятия тождественными на том основании, что к термину «политика» привыкли демографы, а термин «управление» менее абстрактный и притом пришедший из других сфер науки. Обстоятельный разбор суждений относительно взаимосвязи миграционной политики с социальной политикой дан В.А. Ионцевым. Интересна точка зрения О.В. Лармина, Б.С. Хорева, В.М. Моисеенко, полагающих, что миграционная политика тесно связана с национальной политикой, политикой в области оплаты труда и т. д. Например, по мнению Б.С. Хорева, миграционная политика – это система условий, способов и мер управления миграционной подвижностью населения. Близкие формулировки можно найти и у других отечественных авторов.

Среди зарубежных специалистов утвердилась точка зрения, что миграционная политика – это та или иная система мер. По мнению экспертного совета стран ЕС, наиболее эффективным и универсальным методом регулирования потока беженцев и иммигрантов является введение унифицированных въездных документов для всех государств региона; этот вопрос стал ключевым пунктом Шенгенского соглашения. Система мер по «эффективному пограничному контролю и выборочному ограничению иммиграции», названная «политикой контролируемой иммиграции», была одобрена всеми странами-членами Шенгенской группы в качестве базы для совместных действий. Иммиграционная политика стран ЕС базируется, главным образом, на контрольных и ограничительных мерах. Особое место в их ряду занимают контроль за международными транспортными перевозками, а также депортация иммигрантов. Отличительной чертой большинства формулировок миграционной политики является определение ее через систему мер. Однако данный «инструментальный» подход чрезмерно узок и недостаточно соотносится с российской традицией управления.

В последние годы осуществление конкретных мер миграционной политики стало весьма серьезной политической, юридической и финансовой проблемой. Становится все труднее считать, что иммиграционная политика действует просто как шлагбаум на пути к рынку труда. Как совершенно справедливо заметил Л.Л. Рыбаковский, анализируя подходы к миграционной политике, «...кроме них (мер) она (миграционная политика) включает, например,



разделяемые субъектом представления, идеи, цели, во имя которых осуществляется та или иная политика». В этом случае «...миграционная политика представляет собой систему общепринятых на уровне управления идей и концептуально объединенных средств, с помощью которых прежде всего государство, а также его общественные институты, соблюдая определенные принципы, соответствующие конкретно-историческим условиям страны, предполагают достижение целей, адекватных как этому, так и последующему этапу развития общества»<sup>1</sup>. В существующих определениях миграционной политики важно выделить следующие моменты:

– «миграционная политика... есть продукт политической системы»;

– миграционная политика – прерогатива не только государства, но и общественных институтов;

– различные общественные институты – партии, церковь, общественные организации могут иметь различные точки зрения на цели и средства миграционной политики;

– миграционная политика – это процесс согласования интересов государства в области регулирования миграций на федеральном и региональном уровнях с интересами мигрантов, местного сообщества, политических и экономических элит, партий, общественных институтов;

– «...миграционная политика – это процесс взаимодействия между государствами, при котором происходит передача юрисдикции, так как мигранты, прекращая быть членами одного общества, становятся членами другого»<sup>2</sup>.

Таким образом, в широком смысле миграционная политика:

– является одним из направлений государственной политики и определяется характером государственного устройства, целями, которые преследуются государством;

– представляет собой государственную доктрину или концепцию регулирования миграционных процессов;

– неразрывно связана с проводимой экономической, социальной, демографической, национальной, культурной политиками;

– разделяется на реальную и декларируемую, при этом декларируемая политика провозглашает своей целью защиту интересов мигрантов, беженцев, а реальная – выражает интересы принимающего государства, правящих элит<sup>3</sup>.

Миграционная политика в узком смысле направлена на изменение и регулирование численности, состава, направления движения и расселения мигрантов. Можно выделить следующие основные концептуальные модели (основы) миграционной политики.

1. Системная модель. Миграционная политика рассматривается как часть международной политической системы. В этом случае контроль над иммиграцией интерпретируется как структурная потребность, исходящая из несоответствия между открытыми и закрытыми, имеющими территориальные пределы государственными образованиями. В соответствии с таким взглядом, пределы эффективности средств государственного контроля зависят от существования международного режима «закрепленного либерализма», состоящего из документов о правах человека и международных соглашений.

2. Марксистская модель. Миграционная политика направлена на приведение потребности в резервной армии промышленных рабочих в соответствие с реальной необходимостью, чтобы избежать социальных волнений и высокого уровня конфликтности в отношениях между отечественными и иностранными рабочими.

3. Плюралистическая модель. Миграционная политика рассматривается как процесс, в котором некая совокупность действующих сил – от предпринимателей до церквей (от бизнеса до религии), от профсоюзов до этнических ассоциаций – пытается получить конкретные выгоды, не обращая внимания на системное качество целого.

4. Реалистическая модель. Исследователи, придерживающиеся реалистической точки зрения, доказывают, что государственные соображения являются ключом к пониманию того, как государства управляют иммиграционными потоками.

5. Неокорпоративистская модель. В области иммиграционной политики неокорпоративистские модели сосредоточены на том, каким образом государство, принимающее иммигрантов, согласует транснациональные и международные ограничения со структурой своих внутренних интересов.

6. Коммуникативная модель. Сторонники данной модели выдвигают тезис, что миграционная политика выражает себя через систему коммуникативных действий, которые выступают в качестве цепочки опосредований. В рамках данного подхода акцент делается скорее на социальной составляющей, на контексте выработки иммиграционной политики, нежели на том, чьим интересам она должна служить. Ряд особенностей иммиграционной политики зависит скорее от контекста выработки политики, чем от особенностей иммиграции»<sup>4</sup>.

Таким образом, существуют десятки вариантов толкования миграционной политики, и для того чтобы дать более полный ответ

на вопрос о том, что, собственно, представляет собой миграционная политика, необходимо остановиться на анализе специфики миграционной политики.

Современная политико-социологическая литература представляет такую точку зрения: специфика миграционной политики заключается в том, что она затрагивает проблемы, относящиеся как к области экономической политики, так и к таким сложным и трудноопределимым феноменам, как культура общества, его традиции и идентичность. Констатируя сложность и неоднозначность задач миграционной политики, К. Коданьоне отмечал: «Иммиграция находится на перекрестке двух весьма различных политических семантик: основанной на экономических или функциональных проблемах и основанной на культуре, самобытности и традиции». Из этого вытекает необходимость комплексного изучения вопросов, относящихся к ведению миграционной политики, при планировании которой нужно принимать во внимание и демографические аспекты жизни общества, и наличие трудовых ресурсов, и социально-экономический уровень развития страны.

По мнению современных исследователей данной проблематики, иммиграционная политика, политика интеграции и политика натурализации тесно связаны. Их можно рассматривать как последовательные стадии политики приема, обустройства и интеграции мигранта в принимающее сообщество. Эффективность иммиграционной политики, политики интеграции и политики натурализации напрямую зависит от согласованности концептуальных основ, целей, задач и приоритетов каждой из них. Основной задачей миграционной политики РФ является создание действенной системы регулирования миграционных потоков и положения мигрантов. Задача политики интеграции – обеспечение условий успешной интеграции мигрантов в местное сообщество. Задача политики натурализации – создание условий и процедур предоставления гражданства иммигрантам<sup>5</sup>.

Опыт стран Европейского Союза представляет по-своему уникальную модель преодоления различий в национально-государственных подходах к вопросам регулирования миграции и последовательного формирования коллективной миграционной политики в рамках динамично развивающегося с 1950-х гг. интеграционного объединения. Европейская интеграция с самого начала строилась на принципе «четырёх свобод»: свободного перемещения товаров, услуг, капиталов и населения. Процесс интеграции стран Европы, нацеленный на создание тесного союза народов, стал фактором активизации миграционного обмена между европейскими страна-

ми. В свою очередь, миграционные процессы являются движущей силой интеграции стран, особенно когда речь идет о роли трудящихся-мигрантов в межгосударственном экономическом объединении<sup>6</sup>.

Трудности в сфере управления миграционными процессами возрастают в связи с внутренними и внешними геополитическими процессами. В связи с этим государству необходимо обратить внимание на социально-экономические, политические и миграционные процессы в странах происхождения мигрантов, развивать межгосударственное сотрудничество с другими странами в сфере реадмиссии нелегалов и борьбы с транснациональной преступностью<sup>7</sup>.

При этом нельзя забывать о необходимости интеграции иммигрантов в принимающем их государстве, что неразрывно связано с предоставлением им определенных, в том числе и политических, прав. В целом нужно отметить, что для решения существующих проблем в области иммиграционной политики России придется балансировать между экономическими потребностями и соображениями безопасности с поправкой на гуманитарные требования, которые традиционно предъявляются мировым сообществом. А значит, важнейшие инструменты государственной политики, к числу которых, безусловно, относится иммиграционная сфера, должны быть гибкими и вариативными, допускающими рестрикции и принуждение селективно, т. е. только к тем, кто нарушает «правила проживания», устанавливаемые законом. В этом случае основы толерантного сосуществования различных народов и культур, традиционно согласующиеся с теорией и практикой демократии и гражданского общества, не только не будут ущемлены, но могут быть творчески развиты на фоне бурно протекающих глобализационных процессов в мире.

#### Примечания

---

<sup>1</sup> *Волосенкова Е., Кабаченко П., Тарасова Е.* Миграционная политика. Управление миграционными процессами // *Методология и методы изучения миграционных процессов.* М., 2007. С. 213–237.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> *Василевская И.В.* Проблемы управления процессами трудовой миграции в условиях обеспечения национальной безопасности России // *Вестник РГГУ.* 2013. № 6. Серия «Управление». С. 97–104.

<sup>5</sup> Методология управления миграционными процессами. М.: Центр миграционных исследований, 2007. 370 с.

<sup>6</sup> Там же.

<sup>7</sup> *Василевская И.В., Смирнов И.А.* Правовые аспекты совершенствования миграционной политики в рамках системы национальной безопасности России // Проблемы управления безопасностью сложных систем: Труды мат-лов XX Междунар. конф. М.: РГГУ, 2012. С. 438–440.

## УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ДИСФУНКЦИЯМИ КАК РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗДЕЛЕНИЯ ВЛАСТИ И ДВОЕВЛАСТИЯ

В статье дано уточненное определение понятия «организационные дисфункции», определены его основные отличительные черты и особенности. Выделены и систематизированы основные причины и источники возникновения организационных дисфункций. Обозначены основные цели, задачи и направления управления организационными дисфункциями.

*Ключевые слова:* организационная дисфункция, основные причины и источники организационных дисфункций, дисфункциональный менеджмент.

Основной предпосылкой возникновения административных рисков являются управленческие (административные) дисфункции. Управленческие дисфункции по своей сути представляют собой явление прямо противоположное функциям управления. Если функции управления представляют собой обособленные виды деятельности, осуществляемые менеджером и направленные на достижение целей организации, то административные дисфункции – это спонтанно возникающие в организации виды деятельности, мешающие достижению целей ее функционирования.

Основными причинами возникновения управленческих дисфункций обычно являются:

- некорректная формулировка миссии и целей функционирования организации;
- неточное или неполное понимание содержания миссии и целей функционирования организации руководителями среднего звена и непосредственными исполнителями;

- недостаточно четкое разграничение полномочий и ответственности;
- нерациональная организация управленческого и исполнительского труда;
- двоевластие («организационная шизофрения»);
- плохо налаженные процессы внешних и внутренних коммуникаций;
- низкий уровень технического обеспечения производства;
- дефицит информации, необходимой для принятия управленческих решений;
- неоправданно частое применение методов отрицательного (негативного) стимулирования.

Всю совокупность административных дисфункций можно разделить на шесть основных групп.

В состав первой группы входят организационные дисфункции, основными причинами возникновения которых являются такие факторы, как некорректная формулировка миссии и целей организации, а также неточное или неполное понимание содержания миссии и целей функционирования организации руководителями среднего звена и непосредственными исполнителями. Совокупность вышеперечисленных факторов может спровоцировать проявление во внутренней среде организации различного рода негативных явлений, наиболее опасным из которых является возникновение и развитие «организационной шизофрении», то есть двоевластия.

Вторую группу образуют технические дисфункции. Они являются одним из наиболее распространенных видов производственных дисфункций и непосредственно связаны с нерациональной организацией труда, плохой технической оснащенностью и низким уровнем квалификации персонала.

Возникновение административных дисфункций третьей группы обусловлено различными нарушениями и сбоями в коммуникационных системах, соединяющих отдельные элементы организации друг с другом и с внешней средой. Дисфункции такого типа принято называть коммуникативными.

В состав четвертой группы входят социальные дисфункции. Их возникновение обычно является следствием недостаточно эффективной работы руководства организации по мотивации персонала и выражается в различного рода конфликтах.

Основу пятой группы составляют психологические дисфункции. Причиной их возникновения являются стрессы и их радикальное негативное проявление – дистрессы. Они возникают в

условиях нестабильной социально-психологической обстановки в коллективе, либо в ситуациях кризиса.

К шестой группе относятся так называемые информационные дисфункции, возникновение которых обусловлено дефицитом информации, необходимой руководству организации для принятия наиболее оптимальных, оперативных и адекватных управленческих решений.

В отличие от внешних дисфункций внутренние возникают в рамках самой организации, благодаря чему руководители имеют возможность влиять на них непосредственным образом. Поэтому для управления административными дисфункциями обычно используются методы прямого воздействия, такие как административные, распорядительные, дисциплинарные, социальные, психологические и т. п.

В рамках данной статьи основное внимание уделено проблемам применения вышеперечисленных методов по отношению к управлению организационными дисфункциями.

В основе построения системы государственной власти современного демократического общества, наряду с другими законами и принципами научного управления, лежит принцип разделения власти. Сущность указанного принципа заключается в том, что ни какой-либо отдельный гражданин, ни группа лиц не должны обладать абсолютной, неограниченной властью.

В нашей стране принцип разделения власти находит свое практическое отражение в наличии трех основных ветвей системы государственного управления: законодательной, исполнительной и судебной. Благодаря применению такой модели управления, полномочия Президента и Правительства РФ (т. е. органов исполнительной власти) в значительной степени ограничиваются Парламентом (т. е. органом законодательной власти), и наоборот. Кроме того, некорректная деятельность органов законодательной и исполнительной власти в большинстве случаев может быть пресечена или приостановлена решениями судебных органов, в первую очередь Конституционного суда РФ.

В результате общество получает реальную возможность если не полностью избавиться от злоупотреблений и перегибов в системе государственного управления, то хотя бы в значительной степени сократить количество и минимизировать негативные последствия этих явлений.



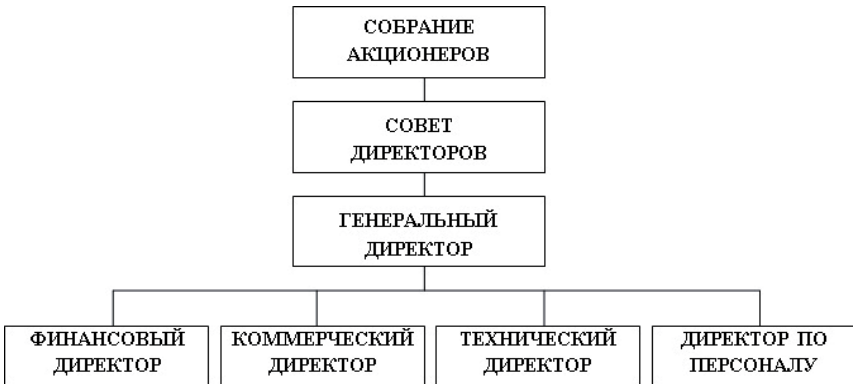


Рис. 1. Типовая структура высших органов управления акционерного общества

Достаточно широкое применение принцип разделения властей находит не только в системе государственной власти, но и в управлении предпринимательской деятельностью. Большинство средних и крупных российских предприятий создаются в форме закрытых или открытых акционерных обществ. Типовая структура высших органов управления таких предприятий представлена на рис. 1.

Все эти элементы взаимодействуют друг с другом в процессе управления деятельностью организации, на обоюдной основе ограничивая свои полномочия. Так, деятельность каждого из функциональных директоров в отдельности ограничивается властью генерального директора, сам же генеральный директор не вправе принимать решения по ключевым вопросам без согласования с советом директоров, то есть коллегиально функциональные директора в состоянии ограничивать полномочия генерального директора. И наконец, вся совокупность взаимоотношений генерального директора и функциональных директоров полностью подконтрольна собранию акционеров, которое собирается не реже одного раза в год.

Такая модель управления бизнесом является достаточно демократичной и эффективной. Ее применение вполне оправдано в условиях современной социально ориентированной рыночной экономики. Однако разделение властей создает реальную угрозу возникновения внутри организации двоевластия.

В отличие от разделения власти, обеспечивающего защиту организации и ее работников от злоупотреблений со стороны высшего

руководства, двоевластие является одной из наиболее распространенных управленческих дисфункций и носит не созидательный, а деструктивный характер.

В наиболее общем виде двоевластие можно определить как возникновение в рамках хозяйственно самостоятельной организации или ее обособленного структурного подразделения двух или нескольких различных направлений управляющего воздействия.

Можно выделить самые разнообразные причины возникновения двоевластия, однако все они могут быть объединены в две основные группы. В состав первой группы входят объективные причины возникновения двоевластия, во вторую – субъективные.

Объективные причины возникновения двоевластия непосредственным образом связаны с наличием существенных недостатков в построении системы управления и организации управленческой деятельности на конкретном предприятии. К таким недостаткам можно отнести: некорректную формулировку миссии и целей функционирования организации; нечеткое доведение содержания миссии и целей функционирования до представителей высшего руководства организации; неэффективную систему внутриорганизационных коммуникаций; нерациональное разделение полномочий и ответственности; отсутствие формально утвержденного порядка взаимодействия органов высшего руководства организации.

Некорректная формулировка миссии и целей функционирования, как правило, заключается в том, что конечный результат деятельности организации, заложенный в такой миссии или целях, представлен недостаточно четко и, исходя из поставленных задач, может быть достигнут несколькими различными, зачастую взаимно противоположными способами. Естественно, что при такой формулировке цели среди высшего руководства организации могут возникнуть разногласия относительно того, каким именно способом следует добиваться требуемого результата. Следствием этого может быть возникновение в организации двух или нескольких различных и не согласованных друг с другом направлений управляющего воздействия.

Ситуации такого рода могут возникать не только в рамках отдельных организаций, но и в масштабах экономических систем целых государств.

Например, в годы правления Н.С. Хрущева в СССР с целью повышения эффективности советской экономики была сделана попытка переориентировать промышленные предприятия с выпуска товарной продукции на получение чистой прибыли. Сама по себе эта идея не была лишена рационального начала, однако при поста-

новке цели перед руководителями конкретных предприятий были допущены две существенные ошибки.

Во-первых, поставив перед предприятиями цель в виде получения прибыли, руководство страны не конкретизировало, каким именно способом эта прибыль должна быть получена. Во-вторых, при выборе цели не были учтены основные особенности отечественной политики и экономики, оказывающие существенное влияние на развитие промышленности.

Сущность первого недостатка заключается в том, что увеличение прибыли предприятия может быть достигнуто тремя основными способами: за счет снижения себестоимости выпускаемой продукции; за счет увеличения объемов производства; за счет увеличения отпускных цен.

Первый способ по своей сути является интенсивным, так как предполагает внедрение новых видов оборудования и инновационных технологий, применение которых позволит снизить долю затрат живого труда и существенным образом повысить его производительность.

Второй способ носит экстенсивный характер, так как позволяет повысить эффективность работы предприятия исключительно за счет расширения масштабов производственной деятельности, не прибегая к ее усовершенствованию, то есть на базе уже имеющихся, возможно даже устаревших, средств и способов производства.

Наконец, третий способ увеличения прибыли можно считать регрессивным, поскольку он основан на получении прибыли исключительно за счет спекулятивных методов и вообще не затрагивает производственную систему.

Очевидно, что третий способ наименее предпочтителен с точки зрения развития производства и повышения его эффективности, однако этот же способ является наиболее удобным для руководителей, так как позволяет им достичь поставленной цели путем приложения минимальных усилий, не связанных с коренным преобразованием производственной базы предприятия.

В условиях свободной рыночной экономики стремление руководителей и собственников организации к максимальному повышению цен на продукцию естественным образом ограничивается действием объективного экономического закона спроса и предложения. В условиях командно-административного управления экономикой такой естественный барьер отсутствовал. Это дало возможность многим директорам советских предприятий, используя связи в министерствах и других вышестоящих организациях, добиться неоправданного повышения цен на выпускаемую про-

дукцию и таким образом достичь поставленной перед ними цели в виде увеличения уровня прибыли.

Таким образом, вместо развития производственной базы и снижения цен на продукцию, к которым стремилось правительство, на практике произошло повышение цен в отрыве от реальной экономической ситуации.

Это яркий пример двоевластия в масштабах целого государства, когда представители правительства стремятся к одним результатам, а руководители предприятий – к совершенно другим.

Абсолютно аналогичные ситуации могут возникать и в результате нечеткого доведения содержания миссии и целей функционирования до представителей высшего руководства организации. В этом случае даже при корректной формулировке миссии и целей их содержание может быть неверно истолковано представителями высшего руководства.

Неэффективная система внутриорганизационных коммуникаций создает ситуацию, при которой руководители организации теряют возможность своевременно координировать и связывать свои действия. Естественно, что в этом случае возникновение двоевластия практически неизбежно.

Нерациональное разделение полномочий и ответственности может привести не к взаимному контролю и равновесию власти, а к таким негативным последствиям, как дублирование функций, несогласованность действий руководства и т. п.

Отсутствие формально утвержденного порядка взаимодействия органов высшего руководства организации в принципе не позволяет им должным образом согласовывать свои решения и действия. Поэтому ключевым условием нормальной работы любой организации является подробно разработанный и закреплённый в виде приказа или инструкции порядок внутриорганизационного взаимодействия высших органов власти этой организации. Такие приказ или инструкция должны предусматривать порядок обмена информацией между органами управления предприятием, устанавливать основные этапы разработки управленческих решений и утверждать процедуру их согласования.

Наряду с объективными причинами возникновения двоевластия в организации важную роль играют субъективные причины. В их основе лежат личностные качества и индивидуальные устремления руководителей организации и ее рядовых работников. Таковыми причинами являются:

- неправильное или неполное понимание представителями высшего руководства организации ее миссии и целей;

- несовпадение личных интересов руководителей и исполнителей с целями функционирования организации;
- личная неприязнь представителей высшего руководства организации по отношению друг к другу;
- конфликты между руководством организации и трудовым коллективом.

За счет рационального воздействия на приведенные выше объективные и субъективные факторы руководство организации может получить реальную возможность избежать возникновения двоевластия.

#### Список литературы

---

- <sup>1</sup> *Фомичев А.Н.* Административный менеджмент: проблемы и способы их решения. Калуга: Ин-т управления и бизнеса, 2001.
- <sup>2</sup> *Фомичев А.Н.* Административный менеджмент: Учеб. пособие. М.: Дашков и К, 2003.
- <sup>3</sup> *Фомичев А.Н.* Закон надежности трудовой деятельности // Российско-Белорусская юридическая наука XXI века и проблемы законодательства. Калуга: Издательский педагогический центр Гриф, 2002.
- <sup>4</sup> *Фомичев А.Н.* Риск-менеджмент: Учебник. 3-е изд. М.: Дашков и К, 2011.
- <sup>5</sup> *Фомичев А.Н.* Риск-менеджмент как отрасль научного управления // Теория и практика развития экономики региона: Сб. мат-лов Межрегиональной научно-практической конференции / Под ред. Н.И. Сергеева, О.И. Зельникова, Ю.И. Зельникова. Калуга: Эйдос, 2003.
- <sup>6</sup> *Фомичев А.Н.* Современная концепция административного менеджмента // Актуальные проблемы экономики и управления: Тезисы докладов IV межвузовской конференции аспирантов и студентов. Калуга: Эйдос, 2001.
- <sup>7</sup> *Фомичев А.Н.* Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Дашков и К, 2010.

Т.А. Яшкова

## АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РЕФОРМЫ И РОЛЬ «ТЭТЧЕРИЗМА» В УПРАВЛЕНИИ

В работе исследован мировой опыт государственного управления и проведения административных реформ в Англии XX века. Исследуется роль западного лидера в политической истории.

*Ключевые слова:* государственное управление, консерватизм, эпоха «тэтчеризма», административные реформы, приватизация, «народный капитализм».

Маргарет Тэтчер была во многом ключевой и одной из самых неоднозначных фигур в политическом мире XX в. Чем она запомнится мировому сообществу?

«Тэтчеристское десятилетие», как чаще называют в Великобритании годы правления Маргарет Тэтчер, ознаменовалось столь серьезными изменениями в экономической и социально-политической жизни страны, в самом образе жизни британцев, что стало восприниматься широким общественным мнением как один из рубежных периодов эволюционного развития британского общества.

Возрождение консервативной традиции в России, жаждущей стабильности и порядка, имеет для нее особое значение и притягательную силу. Становление в нашей стране многопартийной политической системы и парламентской демократии в условиях постоянных экономических трудностей и повышенной социальной напряженности неминуемо ведет к тому, что теоретические и практические наработки в рамках неоконсервативной идеологии должны занять подобающее им место в ценностной шкале российских политологов, социологов и историков. В этой связи обращение к истории политики социального реформизма британских консерваторов в 80-е гг. XX в. представляется вполне оправданным и актуальным.

Помимо прочего нелегкая ситуация с проведением реформ, в которой оказалась Российская Федерация за последнее десятилетие-

тие XX в., требует обстоятельного обращения к опыту других стран в этом деле и роли лидера в данном периоде истории.

Обращение к опыту консервативной партии в области внутриполитического реформирования наводит на мысль, что при построении принципиально новой модели общественных отношений в стране успешность и эффективность работы ее руководства напрямую зависят от того, насколько оно верно базовым ценностям данного общества, его потребностям. Имеет ли оно в наличии глубокие идейно-теоретические и профессиональные разработки планов его дальнейшего развития на основании этих ценностей.

Потребность в проведении административных реформ становилась все более настоятельной в конце 70-х – 80-е гг. в связи с рядом экономических, социальных и политических обстоятельств. Наиболее ярким было ее проявление в англосаксонских странах, откуда в дальнейшем были заимствованы многие теоретические идеи и практический опыт.

Прежде всего, потребность в административных переменах определялась экономическими и социальными причинами, которые были поняты консервативными правительствами, пришедшими к власти в это время в ряде западных стран. Растущий дефицит государственного бюджета заставлял правительства идти на решительные меры по реформированию государственного управления в целях более рационального расходования ресурсов и повышения эффективности их использования. Экономический подход к государственному управлению и государственной службе стал доминантой политики их реформирования. В центр реформ была поставлена проблема эффективности во всех ее формах – экономической, социальной, организационной.

Экономический подход к административным реформам выразился в понятии перехода от государственного администрирования к государственному менеджменту, что повлекло за собой серьезные изменения в теории и практике государственного управления.

В Великобритании изменения начинаются с 1979 г. серьезными изменениями в общественном секторе, направленными пришедшим к власти консервативным правительством на экономию и повышение эффективности. На первом этапе реформы акцент ставится на экономии государственных расходов, сокращении государственных служащих и государственных программ. Однако в итоге стало ясно, что не столько экономия, сколько повышение эффективности является главной задачей реформы. Политическая программа правительства включала в себя широкую приватизацию предприятий государственного сектора, развитие финансового ре-

гулирования в государственном управлении, совершенствование оценочной функции центральных министерств и высшего управленческого персонала. Основные изменения касаются культурных и структурных компонентов государственного управления. Были поставлены задачи широкого развития рыночно ориентированных механизмов управления, углубления организационной и пространственной децентрализации управления и производства услуг, повышения качества услуг, ориентации при оказании услуг на нужды потребителя.

4 мая 1979 г. Тэтчер становится премьер-министром. Были предприняты энергичные усилия по реформированию британской экономики и всего общества, приватизированы многие государственные компании, значительная часть которых была убыточной. Тэтчер провела приватизацию на рынке коммунальных услуг, а также приватизировала «British Telecom». В результате массовой приватизации многие британцы стали акционерами, что легло в основу «народного капитализма».

В финансовой сфере правительство Тэтчер боролось с инфляцией и бюджетным дефицитом. Для сокращения последнего применялись непопулярные меры:

- сокращение дотаций оставшимся государственным предприятиям;
- сокращение помощи депрессивным регионам;
- сокращение социальных пособий.

Параллельно снижались прямые налоги и развивался малый бизнес. Налог на добавленную стоимость, равно как и другие косвенные налоги, был увеличен, а также проведены реформы пенсионной системы и системы социального страхования.

Во времена первого премьерского срока Тэтчер произошел значительный экономический спад, а государственные расходы увеличились. На итоги выборов 1983 г. в значительной степени повлиял Фолклендский конфликт. В это время Тэтчер задействовала все военные и дипломатические возможности для восстановления суверенитета Великобритании над островами. Эта политика была с одобрением встречена британцами, что заметно укрепило пошатнувшиеся позиции консерваторов и лидерство премьер-министра в партии перед парламентскими выборами 1983 г.

Второй премьерский срок Тэтчер характеризуется продолжением проведения прежнего экономического курса и началом активной борьбы с влиянием профсоюзов. В результате были приняты законы:



- о запрете на принуждение к вступлению в профсоюз;
- о запрете «забастовок солидарности»;
- об обязательном предварительном предупреждении работодателей о начале забастовки;
- об обязательном тайном голосовании для принятия решения.

Хотя усилия Тэтчер были направлены на недопущение ставших частыми в Великобритании массовых забастовок, она убеждала британцев, что эти меры помогут увеличить демократичность профсоюзов. Вместе со значительными сокращениями на приватизированных убыточных предприятиях и быстрым ростом безработицы эта политика вылилась в крупные забастовки. В 1981 г. в Брикстоне произошли серьезные беспорядки, которые были связаны с ростом безработицы, однако правительство не стало смягчать свою экономическую политику, которая являлась причиной роста безработицы. Результатом действий правительства стало окончание забастовки в 1985 г.

Однако для борьбы с растущей безработицей правительство Тэтчер пересмотрело систему помощи безработным:

- стимулировался неполный рабочий день (более ранний выход на пенсию);
- стимулировалось развитие малого бизнеса (так как промышленные предприятия сумели значительно улучшить свою конкурентоспособность, сократив издержки, все это в свою очередь способствовало экономическому росту).

На парламентских выборах 1987 года консерваторы вновь победили. Это связано с тем, что Тэтчер, несмотря на принятые ею жесткие и непопулярные меры в экономике и социальной сфере, все-таки удалось добиться стабильного экономического роста. При этом правительству Тэтчер долгое время удавалось сохранять инфляцию на очень низком уровне. К концу 80-х гг. благодаря предпринимаемым мерам значительно сократился уровень безработицы.

Эпоха «тэтчеризма» характеризуется необходимостью и своевременностью подобных реформ в Соединенном королевстве. Система преобразований, проведенная кабинетом Маргарет Тэтчер, вывела страну из затяжной рецессии:

- была побеждена безработица;
- бюджет был избавлен от бремени убыточных угледобывающих предприятий, одновременно государство национализировало фирмы коммунального хозяйства.

Хотелось бы отметить, что «отличительной чертой» Маргарет Тэтчер являлась настойчивость и даже бескомпромиссность в проведении своей линии. Сформировав политику, она стремилась во

что бы то ни стало не отступая проводить ее в жизнь. Исходя из вышесказанного, отметим, что по своему «политическому долголетию» М. Тэтчер пережила остальных лидеров западного мира. Это обстоятельство дало основание аппарату премьер-министра говорить о ней как о «самом опытном» руководителе стран Запада на данный период развития.

В.В. Муромцев

## СОВРЕМЕННЫЕ МУЛЬТИМЕДИЙНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И СРЕДСТВА В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМАХ

Рассматриваются мультимедийные технологии и средства в современных организационных системах. Представлена классификация используемых сегодня мультимедийных технологий и средств. Определены направления развития мультимедийных технологий.

*Ключевые слова:* мультимедиа, организационные системы, информационные технологии, мультимедийные технологии и средства.

Мультимедийные технологии, прежде всего, являются порождением информационных технологий, которые в свою очередь возникли в процессе развития компьютерной техники и телекоммуникаций. Стремительное развитие информационных технологий вызвало к жизни совершенно новые средства представления информации и в конечном итоге новые принципы коммуникации, определив новый этап развития виртуальных (искусственных) коммуникаций<sup>1</sup>.

В настоящее время используется огромное количество информационных технологий, реализованных средствами мультимедиа в самых разнообразных областях (организационных системах, дистанционном обучении, СМИ, сети Интернет и т. д.). Такие информационные технологии, как ERP и особенно CRM, обязательно содержат мультимедийные технологии, обеспечивающие эффективное взаимодействие с пользователем.

Разнообразие мультимедийных технологий и средств требует их упорядочивания и классификации.

Классификацию можно произвести по сфере применения мультимедийных средств. В этом случае мультимедийные средства рассматриваются:

- в организационных системах;
- в дистанционном обучении;
- в средствах массовой информации (телевидение, радио);
- в сети Интернет;
- в быту.

Современные мультимедийные средства в организационных системах являются важным элементом в реализации процесса информационного обеспечения принятия управленческих решений<sup>2</sup>. К ним относятся: расширение информационных возможностей документа за счет применения гипертекста при электронном документообороте, аудио- и видеосредства представления информации, ароматехнологии и т. д.

Дистанционное обучение практически невозможно без средств мультимедиа. Это средства предоставления и представления учебной информации в рамках той или иной модели ДО в виде дисков с учебными материалами, передачи информации по сети и целые телекоммуникационные системы с различными мультимедийными возможностями<sup>3</sup>.

Средства массовой информации с самого начала были мультимедийными, использующими самые разнообразные информационные технологии. Современные мультимедийные технологии в СМИ развиваются в направлении обеспечения интерактивности и организации отложенного целевого доступа, необходимость которого сегодня определяется количеством сервисов СМИ<sup>4</sup>. Так, например, количество телевизионных и радиопрограмм превосходит возможности человека осознанно выбирать одну из них. Кроме того, мультимедийные средства используются при формировании и предоставлении по каналам связи совместно с реальным изображением и звуком объекта его виртуальной составляющей (виртуальная студия, разнообразные вставки и врезки).

Сеть Интернет сегодня предоставляет целый набор информационных технологий, реализация которых включает мультимедийные средства. Это и системы представления аудио- и видеоинформации, гипертекстовые и гипермедийные средства, интерактивные информационные коммуникации и информационные ресурсы с мультимедийным представлением.

Бытовое применение средств мультимедиа сегодня весьма обширно. Это и представление аудио- и видеоинформации, ароматехнологии, видеоконференции и т. д. Новые мультимедийные тех-

нологии активно и естественно воспринимаются пользователями, так как они расширяют информационное пространство и обеспечивают комфортное восприятие информации. При этом происходит экономия такого важного ресурса, как время.

Следующим критерием классификации является объект воздействия – это средства, предназначенные для различных датчиков информации человека. В этом случае имеем:

- визуальные средства мультимедиа;
- аудиосредства мультимедиа;
- ароматические средства мультимедиа;
- тактильные средства мультимедиа;
- средства пространственного положения.

Видеоинформацию современные средства мультимедиа представляют в различных форматах и различного качества. Прежде всего отметим, что системы отображения информации представляют ее в цветном изображении и сегодня уже в HD формате и 3D представлении. Размер экрана – от экрана телефона, домашнего кинозала до экранов, представляющих информацию на стадионах и площадях.

Аудиосредства мультимедиа также весьма разнообразны, как по качеству представления звука, так и по габаритам и уровню звучания.

Ароматические средства мультимедиа сегодня активно используются при представлении информации о товаре (в современных супермаркетах), стимуляции состояния для повышения работоспособности (например, в офисах и при ДО).

Тактильные средства мультимедиа и средства, предоставляющие информацию о пространственном положении объекта, применяются для создания эффекта реальности в кинозалах с форматом 5D и в играх с полунатурным участием.

Мультимедийные средства можно также разделить на средства непосредственного спроса и средства отложенного спроса.

Мультимедийные средства непосредственного спроса реализуют представление информации об одном объекте одновременно в режиме on-line. Мультимедийные средства отложенного спроса обеспечивают предоставление информации от разных объектов в разные моменты времени для предоставления этой информации по запросу. Например, выбор и запись ТВ или РВ программ по заданным параметрам и предоставление записей по запросу.

Возможно деление мультимедийных средств на основе числа источников информации на однопозиционные и многопозиционные.

Однопозиционные средства представляют информацию от одного источника, например, источника звука или видео.

Многопозиционные мультимедийные средства используют возможности предоставления информации от источников, разнесенных в пространстве и времени, создают новую и весьма интересную возможность получения информации. В этом случае производится одновременное представление информации об объекте с разных сторон, от разных источников и в разные моменты времени.

Классификация, в основе которой лежит направленность процесса коммуникации, имеет вид:

- однонаправленные средства мультимедиа;
- интерактивные средства мультимедиа;
- множественные средства мультимедиа;
- индивидуальные средства мультимедиа.

Однонаправленные средства мультимедиа используются в СМИ на радио и телевидении. И хотя сегодня предпринимаются попытки реализации интерактивного обмена информацией, в сущности эти системы остаются однонаправленными. В дистанционном обучении однонаправленной является кейсовая технология.

Сеть Интернет представляет собой пример интерактивного средства мультимедиа. К ним также относятся телекоммуникационные системы для ДО. Надо отметить некоторые возможности формата сжатия MPEG-4 для реализации интерактивного мультимедийного информационного обмена.

Деление на множественные и индивидуальные средства мультимедиа основано на количестве участников коммуникационного процесса. Так, например, система Skype, используемая для аудиовизуального обмена информацией между двумя абонентами, является индивидуальным мультимедийным средством. Телеконференция, реализованная на системе видеоконференцсвязи (например, DiViSy, Sony), с участием коллектива людей с одной и другой стороны представляет собой множественные средства мультимедиа.

По типу представления информации средства мультимедиа делятся на линейные и нелинейные.

Линейные средства мультимедиа представляют собой традиционный текст, аудио- и видеоряд. Нелинейные мультимедийные средства реализованы на технологии гипертекст. Сегодня гипертекст и гипермедиа активно используются во многих приложениях (сети Интернет, ДО, организационных системах).

По степени мобильности средства мультимедиа могут быть стационарные и мобильные.

Новым свойством средств мультимедиа является мобильность. Это и мобильные телефоны, ноутбуки, нетбуки, планшеты, плееры и т. д. Развитие стационарных средств мультимедиа идет по пути повышения качества представления информации (домашние кинотеатры, средства 3D, 5D и т. д.).

По пространству представления информации современные средства мультимедиа делятся на средства реального мира и на средства виртуального представления.

Средства мультимедиа реального мира реальны и физически ощутимы. Это направление реализует представление информации в рамках традиционных технологий реального мира. Их развитие идет по пути увеличения размерности представляемой информации. Так, например, трехмерные принтеры, которые сегодня стали доступны широкому потребителю. Появились компактные модели 3D-принтеров для инженеров и дизайнеров. Эти устройства умеют из гипса и клея делать модели машин, детали макетов, даже зубные слепки. Они известны с 1980-х годов, но только сейчас становятся продуктом массового потребления.

Сегодня без средств мультимедиа человеку сложно, а порой невозможно воспринимать информацию, однако и технические средства нуждаются в некотором особом представлении информации. Этот вопрос впервые возник при создании банков данных достаточно большого объема. Потребовались специальные языковые средства для оптимального представления запросов, так как возможности человека оказались недостаточными для рационального представления информации. Были созданы специальные языковые средства, представляющие данные о данных – метаданные, которые, в сущности, являются средствами мультимедиа для технических информационных систем.

Мультимедийные средства виртуального мира представляют информацию в виртуальном пространстве, и хотя физически они неощутимы, человек вполне их воспринимает и с ними взаимодействует. Известны средства, которые с помощью технологий 3D создают виртуальный объект и обеспечивают с ним взаимодействие человека с помощью трэйсеров<sup>5</sup>. В этом случае реализуется интерактивная виртуальная коммуникация в виртуальном пространстве, а человек представляет собой элемент этого виртуального пространства, в котором само действие также виртуально.

К мультимедийным технологиям в виртуальном пространстве можно отнести и активно развивающиеся сегодня «облачные» технологии, основанные на формировании виртуальных вычислительных структур<sup>6</sup>.

Создание виртуальных моделей объектов реального мира представляет еще одну мультимедийную технологию, которая сегодня начинает использоваться в ряде приложений. Например, использование этой технологии при выборе трассы для бобслея в Сочи позволило оптимизировать трассу, сократить время проектирования и сохранить уникальную растительность. Данная технология позволяет создавать виртуальные модели различных архитектурных объектов с точностью до долей сантиметра и выше.

Сегодня развивается еще одно направление средств мультимедиа – это представление информации на уровне подсознания. Психоинформационные технологии обеспечивают предоставление информации и воздействие на психику практически бесконтрольно для человека<sup>7</sup>. Надо отметить, что это направление является весьма опасным для человека и общества в целом и за этими технологиями требуется определенный контроль.

Таким образом, применяемые сегодня мультимедийные технологии весьма разнообразны и используются во всех сферах жизни. Они являются элементами реального и виртуального миров и порождены виртуальными коммуникациями. Представление информации мультимедийными средствами обеспечивается как в рамках осознанного действия, так и на уровне подсознания.

Приведенная классификация может быть использована при разработке и применении мультимедийных средств в той или иной практической области.

Организационные системы сегодня активно насыщаются мультимедийными технологиями. Знание их возможностей и особенностей во многом определяют успех внедрения новых информационных технологий.

## Примечания

---

<sup>1</sup> Батов В.И., Муромцев В.В., Муромцева А.В. Виртуальная коммуникация как феномен культуры // *Философские науки*. 2008. № 7. С. 98–107.

<sup>2</sup> Муромцев В.В., Муромцева А.В. Особенности информационного обеспечения управления в организационных системах // *Проблемы регионального и муниципального управления: Сб. докладов Междунар. научн. конф. Москва, 23 апреля 2009 г.* / Под ред. Н.И. Архиповой, В.В. Кульбы. М.: РГГУ, 2009. С. 331.

<sup>3</sup> Муромцев В.В., Муромцева А.В. Практические результаты подготовки и проведения занятий по телекоммуникационной технологии дистанционного обучения // *Вестник качества*. 2007. № 5 (77).



- <sup>4</sup> *Муромцев В.В., Муромцева А.В.* Коммуникации в современных организационных системах // Вестник РГГУ. 2011. № 4. Серия «Управление». С. 217–225.
- <sup>5</sup> *Михайлюк М.В.* Видеотренажеры для космических роботов и манипуляторов // Проблемы управления безопасностью сложных систем: Труды XIX Междунар. конф. Москва, декабрь 2011 г. / Под ред. Н.И. Архиповой, В.В. Кульбы. М.: РГГУ, 2011.
- <sup>6</sup> *Гладков М.Ю.* Особенности внедрения «облачных» технологий в процессе управления организацией // Там же.
- <sup>7</sup> *Муромцев В.В.* Использование информационных психотехнологий в дистанционном обучении // Проблемы управления безопасностью сложных систем: Труды XVIII Междунар. конф. Москва, декабрь 2010 г. / Под ред. Н.И. Архиповой, В.В. Кульбы. М.: РГГУ, 2010. С. 520.

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ РЕСУРС СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ ИНТЕРНЕТ

Социальные сети позиционируются в качестве эффективной коммуникации, обладающей особым управленческим ресурсом, актуальным для разных сторон человеческой деятельности, в том числе для образования и даже государственного управления. Создалось общественное мнение о том, что социальные медиа, как управленческий ресурс, обладают совокупностью разнообразных средств воздействия, в результате чего можно изменять параметры управляемой системы. В качестве доказательства апеллируют к протестным акциям как в России, так и за рубежом, организованным с помощью социальных медиа и капитализации компаний, аффилированных с социальными медиа. С другой стороны, ряд характеристик социальных систем как объекта воздействия свидетельствует о деструктивных процессах с высокой степенью энтропии, протекающих внутри сообществ, в том числе под влиянием сетевых коммуникаций. В результате чего ставится под сомнение эффективность данного управленческого ресурса и объективности оценок последствий как его использования, так и его значения в общественной и экономической жизни.

*Ключевые слова:* социальные сети, Интернет, капитализация, социальный капитал, структура, управление, управленческое воздействие, закон Эшби, время, социальный эффект, эффективность, потребители, пользователи, создатели контента, нормы, ценности, интересы, общение, развлечение, модели поведения, механизмы.

Социальные сети (то есть проекты, которые функционируют за счет образования сетевых сообществ из пользователей) демонстрируют свои возможности как инновационные управленческие ресурсы, способные консолидировать и координировать деятельность активных самостоятельных личностей и сообществ, ими образуемых. Создается иллюзия, что сети выступают регуляторами общественного взаимодействия в условиях возросшей субъектности сетевых сообществ. С другой стороны, индустрия

рекламы и СМИ популяризирует и создает новые коммуникационные площадки как среди потенциальных рекламодателей, так и среди «будущих потребителей», уверяя рекламодателей в возможности эффективно управлять потребительским поведением пользователей.

Управленческий ресурс «социальных медиа» конвертируется в финансовый капитал, что проявляется в стоимости высокотехнологичных компаний на фондовых рынках. Это наглядно продемонстрировала компания Facebook при прохождении публичного акционирования – за 105 млрд долл. в феврале 2012 года (хотя за год ее акции упали вдвое) и при покупке за 750 млн долл. компании Instagram (фотографическое приложение для смартфонов, связанное с быстрым размещением фото в социальной сети). Проект, которому на момент продажи было всего 2 года, в котором было задействовано девять сотрудников, но уже имеющий 80 млн подписчиков, хотя рост Instagram в 2012 году, несмотря на мощную поддержку, резко замедлился до 10% (90 млн пользователей на январь 2013 г.)<sup>1</sup>. Чистая прибыль компании Facebook в 2011 году перед IPO составила 1 млрд долл., а в 2012 всего 53 млн долл. Логика биржевой игры заключена в получении прибыли не от эффективного управления, а от веры акционеров в способность наращивания компанией социального или политического капитала и в рост ее акций, в том числе за счет инноваций. Косвенным образом на капитализацию социальных сетей повлияла их актуализация в политических событиях. Политическая капитализация поддерживается активностью первых лиц государства и других общественных лидеров на этих ресурсах. Но основной характеристикой социального капитала является его адекватность и управляемость, а не количественная флуктуирующая масса.

Экономические феномены Facebook и Instagram объясняются, прежде всего, порожденными Интернетом социальными мифами о личном потенциале каждого пользователя для будущего развития как самой сети, так и аффилированных с ней коммерческих, политических и социальных проектов, и главное, наличия разных средств управленческого воздействия в сети и возможности получить определенные рассчитываемые эффекты (доход сети рос, прежде всего, за счет рекламы). То есть сеть представляется огромным управленческим ресурсом, выстроившим эффективную двустороннюю коммуникацию с каждым ее членом, учитывающим творческий потенциал каждого члена сообщества и адаптирующим управленческое воздействие под мотивацию каждого. И происходит конвергенция субъекта и объекта управления во имя развития сети,

что проецируется на экономическое пространство, где покупатель, преобразенный в «prosumer», не просто потребляет конечный продукт, а участвует в его создании<sup>2</sup>. Такая двусторонняя связь оптимизирует систему управления товарно-денежными отношениями, адаптируя конфигурацию управленческих воздействий под объект. Акционерам Facebook продали некий совокупный ресурс, который включает базу данных с подробным профилем клиентов, апробированные средства коммуникации с ними, технологию для интенсификации и тиражирования коммуникации, оптимизированную систему референтных групп («друзей»), повышающую доверие к каналу и создающую иллюзии того, что этой группой можно управлять, определяя экономическое или политическое поведение. Причем эту систему управления можно распространить и на другие сферы, включая образование, науку, культуру.

Социальные сети генерируют инструменты управления (в виде разнообразных информационных воздействий), и при этом являются управляющей средой, активной по отношению к объекту управления. Тождественность управляющей системы и ее инструментария состоянию управляемой детерминирует эффективность управления и возможность достижения планируемых целей. Аспект валидности методов оценки состояния управляемой системы чрезвычайно важен. Устойчивость и сущностные характеристики реципиентов, являющиеся «драйверами» роста сети и гарантиями эффективности рекламных инвестиций, позволяют скептически относиться к эскалации интернет-коммуникаций, в том числе в качестве рекламной площадки<sup>3</sup>. Последние данные свидетельствуют о происходящих социально-культурных трансформациях сообществ в сети. Социальные факторы разрушают планируемые показатели различной активности в сети и соответственно управляемость всей системы.

Закончился период безграничного личного творчества и самореализации в Интернете, население готово скорее потреблять, чем генерировать, в том числе информационные продукты. Данные компаний, развивающих бизнес в Интернете, говорят о том, что всего 3% независимых пользователей, в том числе в Живом Журнале (который позиционировался как наиболее мощная платформа для самореализации и творчества людей), размещают авторский текстовый контент, но если отбросить комментарии, то самостоятельных материалов (без фото, видео и других «шедевров») окажется в сотни раз меньше. Умирают проекты, базирующиеся на энергии пользователей. Недавно открытый портал obeschania.ru, посвященный мониторингу выполнения своих обещаний чи-

новниками и публичными лицами, получал отклики и какие-то материалы от граждан только первые две недели, пока шла рекламная кампания запуска, и держится за счет профессиональных модераторов. Открытость Интернета создала новую платформу для бизнеса – это так называемые Mesh-модели, позволяющие аккумулировать различные ресурсы частных лиц в определенных целях. Например, таким вариантом модели являются совместные покупки (первый сервис коллективных покупок Groupon появился только в 2010 году). До 2012 года во всем мире росла на 200–260% в год аудитория посетителей сайтов купонов на скидки<sup>4</sup>, но уже в 2013 году интерес к этим ресурсам стал падать, Groupon провел неудачное IPO. Потребители проявляют крайне неглубокую приверженность как коммерческим, так и социально значимым инициативам, в том числе в форме crowd founding – сбор средств на различные проекты: творческие, научные, благотворительные, просветительские. Закрылись подобные проекты (Dirty.ru, F5.ru, parapapet.ru, s-miru-ponitke.ru и др.). Вроде «щедрая российская душа», которая «с миру по нитке голому на рубашку» всегда соберет, в новом пространстве проявляет себя крайне ленивой (деньги не жалко, но как-то неудобно перевод делать), недоверчивой (мало ли что обещают) или просто жадной (зачем платить, когда можно бесплатно получить). Зато набирают обороты проекты, связанные с четко очерченной эмоциональной составляющей (например, А. Навального – «РосПил») или где вопрос стоит между жизнью и смертью. Как отметил К. Алехин, пользователей подкупают простые и яркие эмоции, в первом случае ставка делается «на ненависть, в другом – на любовь»<sup>5</sup>. Эмоциональная анестезия общества компенсируется искусственным усилением эмоциональной составляющей в коммуникациях. Поэтому актуализируются все проекты, связанные с событийностью, провокацией, аттрактивностью, эпатажем, игрой. Индикаторами этого можно считать изобилие форм сообщений в сети, которые уже идентифицированы как технологии, получившие свое наименование: троллинг, флеминг и т. п. Цель их – взрыв эмоций (часто негативных). Эмоциональная связь, связанная с психическими состояниями, неустойчива и требует постоянной корректировки, в том числе за счет обновления контакта. Внутренние механизмы и причины постоянного стимулирования определенных центров человека описаны в работе Э. Фромма «Анатомия человеческой деструктивности»<sup>6</sup>, а сегодня Интернет технически облегчает активизацию этих сторон природы. Поэтому социальные проекты в сети не создают новые содружества для постоянного взаимодействия, а скорее имеют импульсивный характер, отража-

ющий настрой адресата. Границы сообществ диффузны и неопределенны. Это объясняет, почему политические движения через сетевые сообщества не могут самоорганизоваться, их двигательная сила экзогенна (несмотря на спекуляции в прессе по этой теме), нужны профессиональные модераторы этих процессов и, следовательно, финансовые, кадровые и материальные ресурсы. Такая диссипативная структура крайне усложняет ее управление и соответственно прогнозируемость траекторий процессов.

Хотелось бы отметить, что техническая основа Интернета уже предполагает стандартизацию – 90% сайтов базируется на четырех китах: Apache, IIS (сервер компании Microsoft), NGINX и Google и 92% пользователей использует всего три «двери» для входа в Интернет – три браузера (Google Chrome, Mozilla Firefox, Internet Explorer). Тезис Н. Лумана о том, что результатом современных медиа становится «комбинация высокой стандартизации со столь же высокой поверхностной дифференциацией»<sup>7</sup>, особенно очевиден в контексте интернет-коммуникаций, где конструируется достаточно гомогенное пространство, но с имитацией вариативности выбора. В России структура времяпрепровождения в Интернете, по разным источникам, свидетельствует о концентрации всех посетителей вокруг всего десяти ресурсов и доминировании социальных сетей – 99,7% среднесуточной аудитории Интернета (популярные «Одноклассники» и «ВКонтакте» аффилированы с Mail.ru). Унификация во всем мире происходит и за счет содержательного компонента текстов коммуникаций – введения общедоступных и индифферентных к культурным различиям кодов информации (в том числе за счет ее визуализации), также благодаря синхронизации норм, правил, моделей поведения, идентичных для всех пользователей сети. Социальные медиа функционируют на базе единого образа интересов и ценностей пользователей. Достаточно много появилось работ по маркетингу, связанных с поиском универсальных культурных основ потребителей во всем мире, оптимизирующих стратегии торговых марок. Исследование «Глобальных трендов» международной компании Synovate, ведущееся с 2010 года в 28 странах, в 2011 году показало, что по ценностным ориентациям все население мира можно объединить всего в шесть групп, при этом наблюдается две мегагруппы, в несколько раз превосходящие по масштабу другие. Во-первых, «наслаждающиеся жизнью» и, во-вторых, так называемые «члены стаи», готовые делиться с другими – те самые активисты социальных сетей. Это подтверждает и динамика Индекса потребительских настроений (ИПН), в котором «ожидания» по уровню значений ниже оценок текущего состояния,

то есть оптимистов по отношению к реальной действительности больше, чем применительно к будущему, что свидетельствует о доминировании презентативной временной ориентации в обществе, что типично для всех «развитых стран мира». В сентябре 2012 г. в России индекс ожиданий впервые за время исследований с 1993 г. сравнялся с индексом текущего состояния<sup>8</sup>, наши реакции стали синхронизированными с западными странами. Значение этого индикатора было отражено в нескольких работах<sup>9</sup>.

С одной стороны, такая унификация позволяет использовать готовые шаблоны управленческих решений (особенно в контексте управления потребительским поведением), с другой – отсутствие культурных барьеров будет обеспечивать очень быстрое распространение в глобальных масштабах любого явления, как созидательного, так и деструктивного, причем мощности управленческого инструментария в сети может не хватить на регулирование (или направление) данных импульсов. Всплески активности и регресса резко увеличиваются в масштабах, причем уменьшая свой временной период. Вмешаться с помощью управленческих методов чрезвычайно сложно именно из-за короткого временного периода инициации действий и слабой предсказуемости. В результате наблюдаются моментальный рост сетевых проектов, флэш-акций (flash – вспышка) и такое же быстрое их умирание.

И конечно, ошибки в расчетах и прогнозах приобретают глобальный характер, особенно с учетом виртуализации параметров оценки состояния управляемой системы. В оценках ведущих исследовательских компаний по динамике Интернета есть противоречия (проанализированы отчеты TNS, специальных исследований Фонда «Общественное мнение», Аналитического центра Юрия Левады, Российской ассоциации электронных коммуникаций и т. п.). Но главное – засилье «роботов» – специальных программ, способных генерировать IP-адрес компьютера и имитировать действия реального пользователя, вплоть до создания и размещения текстов, искажает любые данные. Обилие фейка (искусственно созданных событий), анонимность, боты (роботы), моделирующие тексты и статистику, искажают представления о реальных агентах влияния. Фрагментарность и полифонизм в сетевых сообществах поддерживают социальную неопределенность, которая характеризуется «расплывчатостью государственных и общественных приоритетов, разбалансированностью социокультурных и образовательных пространств»<sup>10</sup>. Ориентация на неопределенность, по мнению академика РАГН Н.В. Бекетова, является «стратегией» социально-экономического развития России; в этих условиях «даже небольшие

флуктуации могут запустить процесс с непредсказуемыми последствиями для всей системы»<sup>11</sup>. Социальная неопределенность формирует социально дезориентированных личностей, что позволяет манипулировать поведением с помощью онтологических угроз (жизни, здоровью, привычному комфорту), но эти активности будут кратковременны и будут иметь импульсивный характер, не создавая рационально планируемую систему действий как некоторую практику или технологию. Таким образом, реализация функций управления, особенно в отношении планирования и контроля, сильно усложняется.

Одним из важных аргументов в пользу управляющего ресурса сетей можно назвать возможность учитывать профиль реципиента при формировании релевантного сообщения (особенно коммерческого), в том числе используя фильтры социальных сетей. Например, пользователи Facebook и Twitter могут организовывать специальные цензурированные ленты новостей, извещения и sms-сообщения, касающиеся веб-страниц, статей, фотографий и постов в блогах<sup>12</sup>, что значительно повышает степень адекватности информации ожиданию реципиента и доверие к источнику. В повседневных практиках выбор делегируется фильтру компьютера (который накапливает информацию о маршрутах, запросах, связях и готов предоставить предложение, которое будет наиболее адекватно запросу)<sup>13</sup>. Эта привычка доверять гаджету уже создала ряд проблем автомобилистам, пользующимся навигаторами. Но опять возникают противоречия экономической целесообразности такой подстройки под реципиента, поскольку исследование Pew Internet & American Life Project (2012) показало, что 68 % пользователей раздражает таргетированная реклама, использующая их уникальные данные, например, большой размер одежды или маршруты передвижения<sup>14</sup>. Последствия такого таргетирования могут быть и шире, поскольку меняется конкурентная среда, та система сдерживания и равновесия, которая обеспечивает развитие всей коммерческой системы.

Проблемы в управлении возникают и в связи с деформацией личности, с ослаблением способности индивидуума реагировать на рациональное, сознательное действие при взаимодействии в сети. Провоцируя пользователя на мультиплицируемость канала коммуникации и цитируемость чужого контента (канал при этом размножается, обеспечивая связь через разные ресурсы, в которые включен реципиент), сеть как бы устраняет реципиента из участия в усвоении информации, ее анализе, осмыслении. Поскольку производится только реплика, то уменьшается степень сознательной



«вовлеченности» в передаваемую информацию, и соответственно деградирует рациональный компонент всех сетевых связей. «Вовлеченность» является одним из количественно измеряемых параметров сетевых проектов и торговых марок, но качественное значение его достаточно условно. Сервисы стремятся к оптимизации выражения мнений и эмоций – с помощью быстрой копии, пиктограмм, значков эмоций («смайлик») или одобрения («лайк»). Актуализация слов «открытость», «прозрачность», «презентабельность», «выразительность», которые являются характеристиками визуальных форм коммуникаций по отношению к системам Интернета, вербально отражают еще одну тенденцию – доминирование визуальной составляющей в тексте коммуникации, что свидетельствует о переходе от логосферы в иконосферу. Иллюстрации несут функцию не только оформительскую, но и содержательную, что и обуславливает изменение структуры многих медийных проектов. «У образов есть “платоническая сила”, они преобразуют частные идеи в общие», – предупреждал о потенциале суггестивной агрессии визуальной коммуникации У. Эко<sup>15</sup>, притом что тринадцать лет тому назад в интернет-коммуникациях преобладала вербальная информация. Передача информации через зрительные образы облегчает транскультурные интеракции и взаимопроникновение идей, моделей поведения, интересов. Развиваются сообщества, основным контентом для которых служит визуальный материал, в том числе Instagram, Pinterest или Pinme.ru. Программа стала доступна для смартфонов на платформе Android только в апреле 2012 года, за 3 месяца (по июль) сеть увеличилась в 2,3 раза, с помощью этого сервиса было обработано 100 млн фотографий. Появляются новые проекты мобильных видео-геосоциальных сетей (например, AlterGeo), где все построено только на фото- и видеоматериалах. Реципиент получает картинку, которая дополнена эмоциональным маркером, а обратная связь реализуется также через кодированную визуальную информацию – набор символов. В 2012 году общий объем контента в Интернете достигнет 2500 экзабайтов, но достигается он емкостью видеофайлов. На визуализацию коммуникационного пространства ориентированы все основные сервисы. Так, Google ведет глобальную оцифровку визуальной среды городов мира, музеев и артгалерей, растет объем видеорекламы в сети. Новые технические приспособления создают условия для интенсификации этого процесса, например, фотоаппараты-смартфоны *Nokia PureView 808* или *Samsung GALAXY Camera*. Следуя логике Маклюэна, считавшего, что техническая инфраструктура ампутирует врожденные способности, такие коммуникативные решения раз-

рушают мыслительные способности, связанные с подбором слов, с формированием умозрительных выводов, абстрагированием. Тест на IQ показывает взаимосвязь продуктов нашего сознания – речи и пространственного мышления. Концентрация на скорости реакции подавляет рефлексию, стимулирует импульсное поведение как в сети, так и вне ее.

Хотелось бы отметить, что рост количества незапланированных покупок и кредитов, берущихся непосредственно в магазинах, вполне коррелируется с этим явлением. Девять из десяти человек, посещающих магазины, совершают импульсные покупки, говорится в исследовании The Checkout, проведенном брендинговым агентством Integer Group. Именно поколение Миллениума (наиболее активное в социальных сетях) на 52% больше делает импульсных покупок<sup>16</sup>, при этом оно более независимо от влияния рекламной коммуникации, которую оно идентифицирует как такую, в том числе и в сети.

Признаем, что социальные сети являются открытой нелинейной системой, управлять которой хотя бы с позиции вероятностных моделей возможно только с позиции синергетики. Синергетика уделяет особое внимание созданию управляющей среды, которая создает условия для самоорганизации системы и обеспечивает ее энергией преобразования. Социальные сети Интернета характеризуются амбивалентностью, поскольку они одновременно являются и внутренними связями, и самой средой, в которой осуществляются интеракции. В этом отношении среда имитирует очень активную и интересную жизнь сообщества (поскольку на ресурс выкладывается лучшее и она снабжена количественными показателями критерия дружбы (френдов) и ценности объектов или времяпрепровождения в виде «лайка»), которой надо соответствовать, если ты в комьюнити, чтобы не быть аутсайдером или лузером (от англ. loser – проигравший). При этом количественно подтверждается разрыв активности индивидуума и виртуального сообщества, что вызывает психологический дискомфорт, который компенсируется новыми потребительскими актами, публикация о которых в сети корректирует степень адекватности сообществу. Эта среда не способствует самоорганизации системы, а, наоборот, подавляет созидующую рациональную волю субъектов. Энергия среды рассредоточивается в многочисленных акциях, а система не достигает уровня стохастичности, при котором достигаются точки бифуркаций. Получается, что индивидуумы, интернированные в социальные сети, не могут управляться целесообразно из-за противоречий интересов и разнонаправленных целей субъ-

ектов, и при этом не срабатывают законы синергетики, когда хаос приобретает созидательную роль и формирует новый уровень социального порядка.

В качестве вывода хотелось бы сказать, что совокупное влияние различных воздействий сети Интернет действительно форсирует общую потребительскую активность, но она не корреспондируется с активностью на конкретном ресурсе. Социальные сети запускают латентные механизмы, обеспечивающие рост общего потребления. Но с другой стороны, интернет-среда поддерживается постепенными социально-культурными трансформациями в сетевых сообществах, связанными с ценностной ориентацией на развлечение, изменчивостью интересов и мнений, неспособностью поддерживать длительные связи. В результате создаются крайне нестабильные структуры в состоянии социальной неопределенности. На микроуровне социальной системы социальные сети стимулируют импульсное поведение с помощью разрушения традиционных регуляторов и введения индивидуума в состояние фрустрации. Это позволяет быстро мобилизовывать сообщество на эмоционально привлекательные действия, но не удерживать уровень активности и сплоченности. Поэтому планирование результатов функционирования и расчет эффективности ресурса для рекламы или другого коммерческого использования делается с большими погрешностями. Планирование и контроль действий сетевого сообщества затрудняет имитация различных количественных показателей, осуществляемая с помощью «I-ботов»; собственно, поэтому невозможно использовать синергетические методы расчетов вероятностей. В целом субъекты управления неспособны компенсировать множество внутренних флуктуаций, генерируемых сетевым сообществом и провоцируемых самой сетью, что уменьшает управляемость всей системы. Основные функции управления искажаются, что приводит к неустойчивости развития всех проектов социальных медиа и соответственно котировок их акций.

#### Примечания

---

<sup>1</sup> *Кучинский Я.* Количество активных пользователей Instagram увеличилось на 10% [Электронный ресурс] // 3D News. URL: <http://www.3dnews.ru/640416> (дата обращения: 06.02.2013).

<sup>2</sup> *Тапскотт Д., Уильямс Э.* Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все. М.: Бизнес-Наука, 2008. С. 5.

<sup>3</sup> *Голова А.Г.* Цифровые времена // Индустрия рекламы. 2008. № 1 (148). С. 86–89.

- <sup>4</sup> Coupon Sites Grew 260 Percent in Netherlands Since Last Year [Электронный ресурс] // comScore Data Mine. URL: <http://www.comscoredatamine.com/2011/09/coupon-sites-grew-260-percent-in-netherlands-since-last-year> (дата обращения: 10.10.2013).
- <sup>5</sup> *Алехин К.* Денег.net // Профиль. 2012. 9 апр. С. 72.
- <sup>6</sup> *Фромм Э.* Анатомия человеческой деструктивности. М.: АСТ; Хранитель, 2007. 621 с.
- <sup>7</sup> *Луман Н.* Реальность массмедиа. М.: Канон+; РООИ «Реабилитация», 2012. С. 70.
- <sup>8</sup> *Красильникова М.* Индекс потребительских настроений в сентябре [Электронный ресурс] // Левада-Центр. Аналитический центр Юрия Левады. URL: <http://www.levada.ru/01-10-2012/indeks-potrebitelskikh-nastroenii-v-sentyabre> (дата обращения: 14.01.2013).
- <sup>9</sup> *Голова А.Г.* Управление потребительским поведением молодежи в условиях мегаполиса. Berlin: LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH&Co, 2011. С. 104.
- <sup>10</sup> *Дунаева Е.А.* Социальная неопределенность как характеристика образовательного пространства молодежи [Электронный ресурс] // Электронный журнал «Знание. Понимание. Умение». 2008. № 1. URL: [http://www.zpu-journal.ru/e-zpu/1\(2\)/Dunaeva](http://www.zpu-journal.ru/e-zpu/1(2)/Dunaeva) (дата обращения: 11.01.2013).
- <sup>11</sup> *Бекетов Н.В.* Бифуркационная природа экономических кризисов и социальных катастроф // Вестник ХГАЭП. 2009. № 1 (40). С. 9.
- <sup>12</sup> *Штайншаден Я.* Социальная сеть. Феномен Facebook. СПб.: Питер, 2011. С. 72.
- <sup>13</sup> *Pariser E.* The Filter Bubble: What the Internet Is Hiding from You. N. Y.: Penguin Press, 2011. 294 p.
- <sup>14</sup> *Purcell K., Brenner J., Rainie L.* Search Engine Use 2012 [Электронный ресурс] // Pew Internet & American Life Project. URL: <http://www.pewinternet.org/Reports/2012/Search-Engine-Use-2012/Summary-of-findings.aspx> (дата обращения: 14.10.2013).
- <sup>15</sup> *Эко У.* От Интернета к Гутенбергу: текст и гипертекст (отрывки из публичной лекции Умберто Эко на экономическом факультете МГУ 20 мая 1998 г.) // Новое литературное обозрение. 1998. № 32. С. 7.
- <sup>16</sup> The Check Out [Электронный ресурс] // Shopper Culture. URL: [http://www.shopperculture.com/shopper\\_culture/the-checkout.html](http://www.shopperculture.com/shopper_culture/the-checkout.html) (дата обращения: 14.10.2013).

Л.А. Корчагова, Ю.В. Илюткина

## ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ И ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ ДИПЛОМАТИЧЕСКИХ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ ИНОСТРАННЫХ ГОСУДАРСТВ

Статья посвящена PR-деятельности в дипломатическом секторе, которая направлена не на продвижение товара или организации, а на популяризацию образа другой страны в глазах местной внутренней и внешней общественности с учетом специфики внешней политики страны. Основными характерными чертами общественной дипломатии в контексте PR-деятельности являются постоянный диалог, информационная работа и стратегическое планирование общественных кампаний.

*Ключевые слова:* связи с общественностью, PR-деятельность, дипломатическое представительство, общественная дипломатия, PR-специалисты.

Проблема связей с общественностью – одна из центральных в деятельности субъектов и объектов коммуникационно-управленческих отношений. Классическое определение PR дал С. Блэк: «PR – это искусство и наука достижения гармонии посредством взаимопонимания, основанного на правде и полной информированности»<sup>1</sup>.

«Связи с общественностью – это содействие установлению взаимопонимания и доброжелательности между личностью, организацией и другими людьми, группами людей или обществом в целом посредством распространения разъяснительного материала, развития обмена (информацией) и оценки общественной реакции» – Вебстерский словарь<sup>2</sup>.

Структурное описание PR-деятельности предлагается в словаре, составленном Д.А. Шевченко: «Связи с общественностью» (PR) – это «разработанный комплекс коммуникационных программ компании, включая: публикации важных новостей в по-

пулярных газетах; выступления по TV; лоббизм; рекомендации и консультации, а также другие действия, направленные на создание благоприятной репутации и имиджа. В результате отношение к данной компании или организации становится лучше, чем отношение к конкурентным компаниям или организациям»<sup>3</sup>.

Грюниг предлагает понимать связи с общественностью как управление коммуникациями между организацией и ее публикой. И практически аналогичное определение дает С. Катлип: «Связи с общественностью являются функцией менеджмента, которая устанавливает и поддерживает взаимовыгодные отношения между организацией и публикой, от которых зависит успех или неудача»<sup>4</sup>.

В целом связи с общественностью рассматриваются в двух основных ипостасях. С одной стороны, как система методов и приемов, с помощью которых достигаются желанные «взаимопонимание и сотрудничество», определяющие в конечном счете поведение общественности (индивида, группы, контактных аудиторий). С другой – как некое подразделение, служба, ориентированная на эффективное коммуникационное взаимодействие с общественностью, или иначе – с внешней и внутренней средой организации. И в этом плане связи с общественностью можно определить как рационально структурированную систему коммуникационного обеспечения деятельности организации. Это определение не рассматривает всех направлений деятельности связей с общественностью, а лишь схватывает суть – эта деятельность связана с решением коммуникационных проблем организации.

И.В. Алешина предлагает следующее определение связей с общественностью с позиций менеджмента и маркетинга<sup>5</sup>:

«Паблик рилейшнз – самостоятельная функция менеджмента по установлению и поддержанию коммуникаций между организацией и ее общественностью».

Английские и немецкие авторы книг по PR (например, D.W. Wragg, F. Ronnerberg)<sup>6</sup> и учебников по журналистике также определяют PR как функцию менеджмента.

Так, например, в американском учебнике для будущих журналистов дано следующее определение PR<sup>7</sup>:

«Паблик рилейшнз – это функция менеджмента, которая оценивает отношения общественности, идентифицирует политику и действия индивидуума или организации с общественными интересами и реализует программу действий для обретения общественно-го понимания и принятия».

Основная цель ведения деятельности PR-организацией – это создание внешней и внутренней социально-политико-психологи-

ческой среды, благоприятной для успеха организации, обеспечение необходимого поведения этой среды в отношении фирмы. Деятельность PR в организации может вестись по нескольким направлениям, ориентированным на различные группы общественности (широкую или местную общественность) или на достижение конкретных целей (формирование имиджа организации, преодоление кризиса).

Основными сферами, или направлениями деятельности PR являются: работа со средствами массовой информации, или СМИ (отношения с широкой общественностью), отношения с потребителями, отношения с партнерами, отношения с местной общественностью, отношения с трудящимися, отношения с государством и местными органами управления, отношения с инвесторами (финансовые PR), управление кризисом (кризис-PR).

В современных условиях связи с общественностью должны быть нацелены на всестороннее разъяснение существующих социально-экономических проблем, создание положительного образа субъекта управления, обеспечение благоприятной социальной атмосферы для реализации предусмотренных действий, а также на завоевание и сохранение высокого авторитета менеджмента для принятия решений. В конечном счете такая целенаправленная линия поведения ведет к формированию у простых людей устойчивых ценностных ориентаций в социальной системе, побуждает их к сознательным действиям. Тем самым между субъектом управления и группами общественности устраняются многие преграды, в результате чего значительная часть населения постепенно приобщается к социальному процессу, вовлекается в принятие и осуществление государственных решений<sup>8</sup>.

Каждое государство имеет свои особенности, историю, культуру, традиции. В процессе многовекового развития выработаны общепринятые правила и условности, сложились определенные традиции, которые соблюдаются правительствами, внешнеполитическими ведомствами, дипломатическими представительствами, дипломатами и другими официальными лицами в международном общении.

Дипломатическое представительство – это орган одного государства, находящийся на территории другого государства для осуществления официальных отношений между ними. Существуют два вида представительств – посольства и миссии. Посольства – это представительства первого (высшего) класса (у Ватикана – нунциатуры). Миссии – представительства второго класса (у Ватикана интернунциатуры). Дипломатические представительства учреждаются в соответствии с соглашениями между государствами.

Функции дипломатического представительства состоят, в частности:

1) в представительстве аккредитуемого государства в государстве пребывания;

2) в защите в государстве пребывания интересов аккредитуемого государства и его граждан в пределах, допускаемых международным правом;

3) в ведении переговоров с правительством государства пребывания;

4) в выяснении всеми законными средствами условий и событий в государстве пребывания и сообщении о них правительству аккредитуемого государства;

5) в поощрении дружественных отношений между аккредитуемым государством и государством пребывания и в развитии их взаимоотношений в области экономики, культуры и науки.

Консульский отдел посольства следует отличать от консульства, которое является отдельным от посольства учреждением. Если посольство находится в столице, то консульство – в другом крупном городе. Так, например, в Канаде существует Посольство России в Оттаве, в котором есть консульский отдел, но Генеральные консульства России находятся в Монреале и Торонто. Консульский отдел посольства может находиться в отдельном здании, часто далеко от основного здания посольства, но даже в этом случае он не называется консульством.

Если посольство небольшое, с малым числом персонала (это относится обычно к посольствам в маленьких странах, не имеющих большого политико-экономического значения), то в таком случае один и тот же сотрудник может заниматься самым широким кругом вопросов. Однако консульскими вопросами все равно занимается, как правило, специально выделенный сотрудник, свободный от остальных поручений.

Помимо посольств, существует и другой вид дипломатических миссий – постоянные представительства при крупных международных организациях. Структура постоянных представительств в целом та же, что и у посольств, только занимаются они проблемами не страны пребывания, а деятельности соответствующей международной организации. Во главе такой дипмиссии стоит постоянный представитель страны – на практике, как правило, приравняющийся к послу.

Чаще всего в больших дипломатических представительствах выделяется отдел по связям с общественностью (отдел по связям со СМИ, политический отдел). Во главе отдела стоит дипломат,



который курирует работу всего отдела и контролирует соблюдение общего курса политики данной страны в отношении принимающей стороны. Если представительство небольшое, то функции PR-отдела может выполнять и один дипломат.

Основное отличие деятельности PR-специалистов в дипломатическом секторе заключается в том, что здесь продвигается не товар, и даже не организация. Здесь производится популяризация образа другой страны в глазах местной внутренней и внешней общественности с учетом специфики внешней политики страны. Поэтому в контексте исследования деятельности по связям с общественностью важно заострить внимание на таком направлении данной деятельности, как общественная дипломатия.

Основными характерными чертами общественной дипломатии, в контексте PR-деятельности, являются постоянный диалог, информационная работа и стратегическое планирование общественных кампаний. При этом стратегическую общественную политику и общественную дипломатию не следует причислять к разновидностям пропагандистской деятельности, а рассматривать их именно в ключе деятельности по связям с общественностью посольств. Так, А.Ю. Русаков в своих работах отмечает, что «в отличие от пропаганды главное для публичной дипломатии – не только донести свою точку зрения, но и выстроить доверительные отношения с аудиторией. Для этого не требуется принуждать противоположную сторону к согласию (как это делается, например, военным путем или посредством экономического давления), а достаточно убедить в том, что сотрудничество в ее же интересах»<sup>9</sup>.

В международных отношениях термин «общественная дипломатия» (или «публичная дипломатия», *public diplomacy*) возник для обозначения аспектов международной дипломатии и PR-деятельности, не относящихся к взаимодействию между государственными структурами. Общепринятого определения «общественной дипломатии» пока не существует.

Всецелое понимание понятия «общественная дипломатия» определяется следующими целями публичной дипломатии<sup>10</sup>:

- обеспечение национальных интересов, защита целей национальной внешней политики, обеспечение национальной безопасности;
- усиление целенаправленного влияния на зарубежную аудиторию, установление более глубокого понимания между народами;
- формирование у зарубежной аудитории положительных взглядов на цели и ход реализации проводимой государством вне-

пней и внутренней политики, добровольное принятие соответствующих установок;

- создание благоприятных условий и обеспечение поддержки общественного мнения зарубежных стран конкретным акциям данного государства на международной арене;

- строительство долгосрочных и доверительных отношений с зарубежной аудиторией;

- достижение лучшего понимания ценностей и институтов собственного государства за рубежом;

- расширение диалога между гражданами своей страны и зарубежными партнерами;

- повышение привлекательности и улучшение имиджа страны.

Общественную дипломатию, в контексте деятельности по связям с общественностью, нужно рассматривать как гуманитарную технологию нового поколения. Реализуется такая технология следующими средствами<sup>11</sup>:

- формирование «месседжа» (посыл, идея, послание) для трансляции за рубеж, информирование массовых аудиторий и отдельных групп и людей, аргументированное изложение и разъяснение внутренней и внешней политики государства, честный и открытый диалог;

- анализ того, как этот «месседж» понимается различными общественными группами, изучение настроений иностранного общественного мнения;

- воздействие на тех, кто формирует общественное мнение;

- создание и развитие инструментов коммуникации и убеждения, прямые контакты между общественными институтами, средствами массовой информации, группами людей и частными лицами из разных стран;

- активный международный обмен, создание спонсируемых государственными структурами культурных, образовательных и информационных программ;

- вовлечение студентов в программы обмена, организация семинаров и встреч с представителями государства, предпринимательского, культурного и научного сообществ;

- пропаганда своих ценностей посредством кино, телевидения, радио, музыки, спорта, видеоигр, театра, туризма, общения в Интернете и других форм социальной и культурной активности.

Стоит отметить, что бюджет, выделяемый на осуществление мероприятий в сфере связей с общественностью для коммерческих организаций, несопоставим с бюджетами многих дипломатических представительств. В большинстве случаев он состоит из трех частей:

- 1) бюджета, выделяемого страной дипломатического представительства, местными органами управления, министерствами;
- 2) бюджета Чрезвычайного и Полномочного посла в стране пребывания или бюджета дипломатической миссии;
- 3) бюджета PR-отдела либо политического отдела, если таковой имеется.

Дипломатические представительства имеют свои особенные способы функционирования. Изучение данного явления весьма актуально. Чаще всего отделы по связям с общественностью имеют крупные посольства или консульства.

Многоплановая деятельность политических отделов дипломатических представительств включает в себя комплекс функций, необходимых для достижения поставленных целей:

- Информационно-аналитическая функция направлена на разработку информационной политики по конкретным направлениям политической деятельности, ее стратегии и тактики, фиксирующих движение событий по данным в динамике. Она включает в себя тщательное изучение внешних и внутренних контрагентов, анализ конкретных ситуаций при осуществлении общей политики, оценку общественного мнения, настроений, реакций населения, подготовку массива аналитических данных для принятия наиболее эффективных решений.

- Информационно-коммуникативная функция предусматривает продуцирование, тиражирование информации при выполнении информационной работы с аудиториями, а также для поддержания социально-психологического климата внутри дипломатического учреждения, соблюдения служебной этики, фирменного стиля.

- Консультативно-методическая функция заключается в консультации по организации и налаживанию отношений с общественностью. Разработка концептуальных моделей сотрудничества и социального партнерства, программ, акций и кампаний PR.

- Организационно-правовая функция предполагает совокупные меры и действия по организации и проведению активных акций, PR-кампаний, деловых встреч различного уровня, выставок, конференций с использованием средств массовой информации, аудио- и видеотехники, а также правовое обеспечение деятельности службы по связям с общественностью.

PR в дипломатических представительствах по большей части состоит из развития такого направления, как общественная дипломатия, однако обладает также и признаками некоммерческого PR.

Инструментарием специалистов по связям с общественностью, вовлеченных в реализацию общественной дипломатии в дипло-

матических представительствах, являются: пресс-конференции, посещение объектов представителями СМИ, спонсорство, патронаж, выпуск POS-материалов, презентации, конференции, дни открытых дверей, выставки, показы, официальные визиты, интервью, заметки, отчеты, выступления, публикации на официальном сайте. Спонсорство – финансирование какого-либо мероприятия или учреждения на основе взаимовыгодного сотрудничества, накладывающее определенные обязательства на участвующие стороны. Спонсорство может осуществляться в разнообразных формах: непосредственное финансирование; учреждение ценных призов; помощь транспортом, оборудованием и т. д. Обязательным для спонсорства является оформление условий, на которых предоставляется спонсорская поддержка, специальным договором и прилагаемыми к нему специальными протоколами.

Эффективным для дипломатических представительств может быть сотрудничество со сферами спорта, образования, искусства, науки. Спонсорская поддержка может осуществляться и в других сферах, имеющих социально значимый статус и нуждающихся в дополнительной поддержке<sup>12</sup>. Многие дипломатические представительства (особенно крупные) регулярно проводят различные мероприятия, специально не предназначенные для представителей СМИ: деловые встречи, круглые столы, приемы, дни открытых дверей, экскурсии по своей территории, званые обеды и ужины, юбилеи и др.

В заключение хотелось бы отметить, что за последние годы в Российской Федерации увеличилось число посольств и консульств, а соответственно и число занятых в данной сфере. Страны налаживают сотрудничество в разных сферах человеческой деятельности, увеличивают капиталовложения, создают и реализуют совместные проекты, учреждают гранты, интенсифицируется научный и культурный обмен. Увеличился приток иностранного капитала в Россию. Поэтому, на наш взгляд, важность исследования механизмов совершенствования PR-деятельности в контексте общественной дипломатии в дипломатических представительствах приобретает особо важное значение.

## Примечания

---

<sup>1</sup> Блэк С. Паблик рилейшнз. Что это такое? М., 1990. 240 с.

<sup>2</sup> Чумиков А.И., Бочаров М.П. Связи с общественностью: теория и практика. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Дело, 2006. С. 24–26.

- <sup>3</sup> *Шевченко Д.А.* «3000 терминов. Реклама. Маркетинг. PR»: Учебно-справочное пособие. М.: Изд-во МГОУ, 2009. С. 131.
- <sup>4</sup> *Кондратьев Э., Абрамов Р.* Связи с общественностью: Учеб. пособие для высш. шк. / Под ред. С.Д. Резника. М.: Академический Проект, 2004. С. 16–20.
- <sup>5</sup> *Алешина И.В.* Паблик рилейшнз для менеджеров: Учебник. М.: ЭКМОС, 2003. С. 11.
- <sup>6</sup> *Wragg D.W.* The Public Relations Handbook. Oxford: Blackwell Business, 1992. 354 p.
- <sup>7</sup> *Mencher M.* Basic Media Writing. Medison, WI: Wm C. Brown Communications, Inc., 1993. 457 p.
- <sup>8</sup> *Кузнецов В.Ф.* Связи с общественностью: теория и технологии: Учебник для студентов вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Аспект Пресс, 2007. 302 с.
- <sup>9</sup> *Русаков А.Ю.* Связи с общественностью в органах государственной власти. М.: Изд-во Михайлова В.А., 2006. С. 101.
- <sup>10</sup> Там же. С. 105.
- <sup>11</sup> Там же. С. 107.
- <sup>12</sup> *Кривоносов А.Д.* Основы пиарологии (науки о связях с общественностью): Учеб. пособие для вузов / А.Д. Кривоносов, О.Г. Филатова, М.А. Шишкина. СПб.: Роза мира, 2008. 410 с.

## ИННОВАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КОМПАНИЯХ

В статье профессиональные социальные медиа врачей рассматриваются как уникальный сегмент рынка маркетинговых коммуникаций в здравоохранении, где фармацевтическим компаниям предоставляется коммуникационный выход на значительный сегмент профессиональной аудитории. Исследуются инновационные модели маркетинговых коммуникаций фармацевтического бизнеса в профессиональных социальных сетях российских врачей и отношение врачей к маркетинговым коммуникациям фармацевтических компаний.

*Ключевые слова:* профессиональные социальные медиа, инновационные модели маркетинговых коммуникаций фармацевтических компаний, бизнес-модель социальных сетей с сервисом e-Detailing.

Во всех развитых странах мира происходит стремительное увеличение численности врачей, активно использующих профессиональные социальные медиа для профессиональных нужд<sup>1</sup>. Профессиональные социальные сети обеспечивают медицинским работникам активную интернет-платформу для обмена идеями, обсуждения клинических случаев с более опытными коллегами, симптомов заболеваний и вариантов их лечения, дают возможность получить компетентный ответ на свой вопрос вместе с практическими рекомендациями, следить за анонсами будущих научных конференций, быть в курсе интересных выступлений на уже прошедших научных конференциях. В социальных профессиональных сетях для врачей выложены видеозаписи проведения сложнейших операций хирургами мирового уровня, лекции, новости медицины, материалы по фармакологии и фармакотерапии, научные статьи и переводы статей ведущих зарубежных профессиональных журналов<sup>2</sup>.

Уже сейчас профессиональные социальные медиа в западных странах активно используют более трети врачей<sup>3</sup>. По данным исследования Bayer Healthcare China, на конец 2009 года 97% врачей крупнейших пяти городов Китая уже были участниками профессиональных социальных сетей<sup>4</sup>. В России также есть, с одной стороны, профессиональные медицинские сообщества, объединяющие на одном портале врачей разных специальностей, например «Доктор на работе», «Медтусовка», «Медпублика», «Еvгiка», «Врачи РФ», «Мир врача» и другие, а с другой стороны, узкопрофессиональные социальные сети, объединяющие врачей одной специальности, например, социальная сеть врачей-стоматологов<sup>5</sup>. Стоит отметить, что это действительно очень крупные профессиональные социальные медиа врачей. Так, данные о количестве зарегистрированных врачей на начало декабря 2013 г. следующие: «Доктор на работе» – более 191 тыс. врачей (зарегистрировано 25% от всех имеющих в России врачей)<sup>6</sup>, «Врачи РФ» – более 107 тыс. врачей<sup>7</sup>, «Еvгiка» – более 41 тыс. врачей<sup>8</sup>. Российская компания AksiMed в 2011 г. провела в Рунете онлайн-голосование, по результатам которого 90% российских врачей высказались за активное освоение возможностей профессиональных социальных сетей<sup>9</sup>.

В России суммарные продажи лекарств приближаются к 30 млрд долл. в год, при этом около 3 млрд долл. фармацевтические компании тратят на коммуникации с врачами посредством медицинских представителей, врачебных конференций и рекламы в профессиональной прессе<sup>10</sup>. При этом важно отметить, что формат маркетинговых компаний с врачами существенно изменился за последние два года на основании вступившего в силу в 2012 г. Федерального закона № 232-ФЗ «Об основах здоровья граждан в РФ»<sup>11</sup>. Было введено полное ограничение доступа медицинских представителей к медицинским работникам в часы их рабочего времени в лечебно-профилактических учреждениях. Теперь фармацевтическому бизнесу приходится осваивать новые каналы и модели маркетинговых коммуникаций с целевыми аудиториями. С 2012 года в России наблюдается серьезный рост интернет-коммуникаций медицинских представителей с врачами: вебинары и онлайн-семинары увеличились на 21,9%, электронные рассылки – на 18,6%, презентации с помощью планшетных компьютеров – на 15,7%, презентации с помощью Skure и других онлайн-технологий – на 6,4%, презентации с помощью мобильных приложений – на 3,3%<sup>12</sup>.

Также начался процесс капитализации российских социальных сетей врачей в результате начала их тесного коммерческого

сотрудничества с фармацевтическим бизнесом, поскольку такие социальные медиа – как весьма эффективные интернет-площадки для успешного продвижения и рекламы лекарственных средств, PR самих фармацевтических компаний, так и интернет-панели для проведения маркетинговых исследований, изучения мнения врачей. На этом основании социальные медиа для врачей можно рассматривать как уникальный сегмент рынка маркетинговых коммуникаций в здравоохранении, где фармацевтическому бизнесу предоставляется коммуникационный выход на значительный сегмент профессиональной аудитории.

Социальная активность врачей по созданию и развитию профессиональных сообществ в интернет-среде в последние годы в России в свою очередь обусловила появление и рост инновационных моделей маркетинговых коммуникаций фармацевтических компаний в профессиональных социальных медиа врачей, направленных на продвижение лекарственных препаратов и повышение образовательного уровня врачей в области фармакологии и фармакотерапии. Как результат, появился и специальный профессиональный термин, описывающий инновационные модели маркетинговых коммуникаций медицинских представителей фармацевтических компаний с врачами в интернет-среде, включая социальные медиа – e-Detailing<sup>13</sup>. Бизнес-модель социальных сетей с сервисом e-Detailing основана на получении основного дохода владельцами социальных сетей за предоставление фармацевтическому бизнесу возможности прямой маркетинговой коммуникации с врачами<sup>14</sup>, также опционально имеются дополнительные возможности для получения побочного дохода от электронной коммерции, возможности размещения интернет-рекламы (баннеров), проведения маркетинговых опросов среди зарегистрированных в социальной сети врачей, поддержка фармкомпаний в клинических исследованиях.

Какие модели маркетинговых коммуникаций фармацевтических компаний существуют в профессиональных социальных медиа врачей? Что думают российские врачи о маркетинговых коммуникациях фармацевтического бизнеса в профессиональных социальных сетях врачей? Налицествует ли в той или иной форме у российских врачей запрос на повышение своего образовательного уровня в области фармакологии и фармакотерапии; и готовы ли врачи данный запрос удовлетворить с помощью маркетинговых коммуникаций фармацевтического бизнеса в профессиональных социальных медиа?

Ответы на поставленные вопросы автор попыталась найти в ходе эмпирического исследования в апреле – ноябре 2013 г. с ис-



пользованием качественных методов маркетингового исследования: исследования особенностей маркетинговых коммуникаций в социальных сетях «Доктор на работе», «Evrika», «Мир врача», а также техники глубинного интервью. Всего было проведено 23 экспертных глубинных интервью. Метод глубинного интервью был выбран ввиду возможности с его помощью показать логику размышлений и актуализировать глубину рефлексии респондентов. В выборку исследования вошли 16 работающих врачей разных специальностей. Кроме того, в качестве экспертов выступили два топ-менеджера российских представительств двух международных фармацевтических компаний, топ-менеджер российского представительства международного консалтингового агентства, руководитель интернет-ресурса с функционалом e-Detailing для профессионального сообщества врачей, сотрудник одной из российских профессиональных социальных сетей для врачей и два аналитика российских консалтинговых агентств в сфере здравоохранения.

К достоинствам маркетинговых коммуникаций с врачами в профессиональных социальных сетях респонденты-представители фармацевтических компаний относят регулярность и оперативность предоставления профессиональной информации врачам, юридическую легитимность, невысокую стоимость маркетинговых коммуникаций по сравнению с face-to-face коммуникацией. В результате только в социальной сети «Доктор на работе» можно найти информацию о сотрудничестве со следующими фармацевтическими компаниями: Lilly, Takeda, Pfizer, Astellas, Berlin-Chemie, Veropharm, Gedeon Richter, Bayer, Alfa Wassermann, Nutricia LLC Moscow, ЗАО НПК «Катрен», ЗАО «МЕДИСОБР» и другие.

Рассмотрим подробнее модели маркетинговых коммуникаций фармацевтического бизнеса в российских профессиональных социальных медиа врачей. Например, в социальных сетях «Evrika» и «Доктор на работе» фармацевтические компании могут создавать брендированные мини-сайты – визитки, в которых указаны контактные данные, базовая информация о компании, размещены ссылки на официальные сайты. Основная задача такого брендированного мини-сайта – обозначение присутствия фармацевтической компании в профессиональной социальной сети врачей. Так, в социальной сети «Доктор на работе» брендированные мини-сайты с минимумом информации созданы для трех компаний: ЗМ, Доктор Редис и Fresenius Kabi (данные на конец апреля 2013 г.). А в социальной сети «Evrika» фармацевтические компании продвинулись в данном вопросе чуть дальше: на нем к концу апреля 2013 г. были созданы сайты-визитки восьми фармацевтических компаний,

причем информация по сайтам-визиткам структурирована более подробно, чем в социальной сети «Доктор на работе»: в наличии были разделы «О компании», «Новости», «Статьи», «Консилиумы», «Видео». Стоит также указать на то, что фармацевтические компании пока еще не в должной мере пользуются предоставляемыми возможностями для маркетинговых коммуникаций с помощью брендированных сайтов-визиток, что мешает создать полное и верное представление о корпоративном бренде и о предлагаемых лекарственных средствах среди участников профессиональной социальной сети. Так, далеко не во всех предлагаемых к заполнению блоках присутствует информация, а в некоторых из них указаны неактуальные данные. Например, из всех разделов у фармацевтической компании Novartis Pharma на сайте-визитке в социальной сети «Evrika» заполнен только блок «О компании», в результате у нее практически нет подписчиков. В свою очередь, компания Bayer, активно развивающая свой сайт-визитку в социальной сети «Evrika», имеет наибольшее число подписчиков среди членов социальной сети, читающих новости компании, просматривающих материалы.

Помимо этого, фармацевтические компании могут публиковать брендированный контент: промоционные материалы в закрытых группах врачей отдельных специальностей, образовательные статьи и видеоматериалы, создавать дискуссии в тематических разделах российских социальных сетей врачей<sup>15</sup>. Какова коммуникационная эффективность данных маркетинговых коммуникаций? С начала 2013 года на портале «Доктор на работе» было обнаружено семь статей, затрагивающих деятельность фармацевтических компаний (АстраЗенека, KRKA, Novartis, Pfizer, Boehringer Ingelheim и др.) (данные на апрель 2013 г.). Например, публикация «Pfizer отзовет с американского рынка препарат для лечения лейкоза» получила за неделю 67 комментариев, а статья «Таблетки Novartis будут следить за пациентами» собрала за неделю 109 комментариев. В социальной сети «Evrika» с начала 2013 г. в тематических блоках было обнаружено всего лишь четыре статьи (данные на апрель 2013 г.).

В российских профессиональных социальных медиа врачей фармацевтические компании проводят e-mail-кампании для оповещения участников социальной сети о важных новостях (например, массовая рассылка приглашения посетить мероприятие или посмотреть/принять участие в обсуждении).

Также фармацевтические компании являются организаторами и спонсорами конкурсов и интерактивных игр, проводимых про-

фессиональными социальными сетями врачей. Например, «Доктор на работе» проводил среди врачей конкурс «Расскажите о цитокинах и выиграйте iPad!» в декабре 2012 г. Одно из заданий включало предложение описать клинический случай из практики, когда врач использовал препараты интерферона гамма (Ингарон или Рефнол) и каких результатов ему удалось добиться в ходе лечения. Победители получили ценные призы в виде планшетов, смартфонов, электронных книг. А в первой половине 2013 г. завершился организованный фармацевтической компанией Zarbon конкурс среди врачей «Ваш опыт применения препарата Флуимуцил-антибиотик», где победителям также были вручены ценные подарки. Также осенью 2013 г. на портале «Мир врача» тоже проходил конкурс-игра «Врач – интеллектуал» с главным призом iPad mini. В целом можно сделать вывод о том, что конкурсы и интерактивные игры в профессиональных социальных сетях врачей в качестве промо-канала косвенного продвижения продукции являются весьма эффективным средством маркетинговой коммуникации фармацевтических компаний, так как позволяют привлечь активное внимание значительного сегмента участников профессиональной социальной сети врачей. Важно отметить, что данная модель маркетинговых коммуникаций позволяет не только привлечь внимание врачей на определенный лекарственный препарат, но и получить фармацевтическому бизнесу ценную информацию: общее мнение врачей о лекарстве, способы его применения, клиническая эффективность и т. д.

Российские социальные сети предоставляют фармацевтическим компаниям возможность разместить на своем портале рекламные баннеры. На сайте «Evrika» были замечены баннеры, содержащие информацию о проводимых вебинарах и семинарах со ссылкой на сайт компании – организатора мероприятия. На сайте «Доктор на работе» размещены баннеры, рекламирующие лекарственные средства, корпоративный бренд. Например, в первой половине 2013 г. были размещены динамичный баннер, повествующий о препарате Превалин (производитель – фармацевтическая компания ИнКьюфарм Европа Лимитед, Германия), и имиджевые баннеры фармацевтических компаний Такеда и Stada. Важно отметить профессионализм руководства социальной сети «Доктор на работе»: качество и продуманность размещения баннеров в социальной сети позволяют избежать ощущения навязчивости рекламы у врачей.

Услуга e-гер активно используется фармацевтическими компаниями в зарубежных профессиональных социальных медиа:

электронный виртуальный медицинский представитель фармацевтической компании оказывает информационную поддержку врачам (предоставляет данные о новых лекарственных препаратах, их клинической эффективности, отвечает на вопросы и т. д.). Е-гер обеспечивает прямые маркетинговые коммуникации фармацевтической компании со значительным сегментом целевой аудитории, являясь быстрым, эффективным и дешевым механизмом увеличения продаж. Данная новая модель маркетинговых коммуникаций фармацевтических компаний с врачами имеется в российских социальных медиа «Доктор на работе», «Мир врача». Так, например, в ноябре 2013 г. на портале «Мир врача» виртуальные медицинские представители фармацевтической компании Bayer приглашали врачей принять участие в цикле еженедельных сообщений «Территория здорового мужчины: живи в полную силу!», а также получать еженедельные консультации от личного ассистента в «Клубе терапевтов: как предупредить инсульт у больных с фибрилляцией предсердий?»<sup>16</sup>. Важно отметить в услуге e-гер со стороны фармацевтических компаний наличие значительного просветительского компонента в области фармакологии и фармакотерапии.

Начался процесс консолидации и объединения профессиональных социальных медиа врачей для усиления возможностей сотрудничества с международным фармацевтическим бизнесом, что в будущем будет означать как рост маркетинговых коммуникаций в количественном выражении, так и дальнейшее качественное развитие новых моделей маркетинговых коммуникаций фармацевтических компаний. Так, социальная сеть «iVrach» вошла в Международный альянс социальных сетей для врачей Networks in Health, объединяющий похожие профессиональные социальные медиа из Великобритании, Германии, Франции и других стран<sup>17</sup>.

Исходя из результатов авторского исследования, всех респондентов-врачей условно можно разделить на три группы по типу отношения к маркетинговым коммуникациям фармацевтических компаний в профессиональных социальных сетях врачей.

- Позитивно настроенные врачи – доктора, позитивно воспринимающие маркетинговые коммуникации фармацевтического бизнеса в профессиональных социальных медиа врачей, активно идущие на контакт и расценивающие маркетинговые коммуникации как еще один дополнительный полезный образовательно-информационный источник в области фармакологии и фармакотерапии.

- Нейтрально настроенные врачи – доктора, не проявляющие самостоятельной активности в установлении контакта с фармацевтическим бизнесом в социальных сетях, нейтрально относящиеся

к маркетинговым коммуникациям, однако готовые при наличии свободного времени просмотреть контент промоционных сообщений и попытаться вычлениить из него полезную профессиональную информацию в области фармакологии и фармакотерапии (они не противятся электронным письмам и SMS-рассылкам, наличию промоционных баннеров и статей в социальных медиа).

- Негативно настроенные врачи – доктора, в целом негативно воспринимающие маркетинговые коммуникации фармацевтического бизнеса в профессиональных социальных медиа врачей, рассценивая маркетинговые коммуникации как коммерчески ориентированные, пытающиеся оказать косвенное влияние на принятие решения врачом и потому скорее неэтичные. Такие врачи говорят о риске однобокого толкования фармацевтическими компаниями позитивных свойств тех или иных лекарственных препаратов и возможного преуменьшения побочных негативных эффектов. Они воспринимают маркетинговые коммуникации фармацевтических компаний в профессиональных социальных сетях как «неизбежное зло, которое необходимо терпеть», поскольку таким образом поступают средства на поддержку деятельности и развитие социальной сети: врачи пока еще не оценивают руководство социальных сетей как «продвигающее интересы фармацевтического бизнеса».

Таким образом, профессиональные социальные медиа врачей в настоящее время являются перспективной интернет-площадкой для апробации новых моделей маркетинговых коммуникаций фармацевтического бизнеса с врачами, открывающими широкие возможности для продвижения корпоративного бренда фармацевтических компаний и их продукции в условиях высокой конкуренции на рынке. При этом профессиональные социальные медиа врачей воспринимаются большинством экспертов как новая форма профессионального объединения медицинских специалистов, где врачи могут обмениваться мнениями и находить полезную профессиональную информацию (особенно это важно для врачей из регионов). В данном контексте важно подчеркнуть *просветительскую общественную миссию* маркетинговых коммуникаций фармацевтических компаний *в повышении образовательного уровня российских врачей в области фармакологии и фармакотерапии*.

## Примечания

---

<sup>1</sup> Social Media “Likes” Healthcare: from Marketing to Social Business [Электронный ресурс] // PwC. URL: [http://download.pwc.com/ie/pubs/2012\\_social\\_media\\_likes\\_healthcare.pdf](http://download.pwc.com/ie/pubs/2012_social_media_likes_healthcare.pdf) (дата обращения: 05.12.2013). P. 2–37.

- <sup>2</sup> *Cohen D., Levy M., Castel O., Karkabi K.* The influence of a professional physician network on clinical decision making // Patient Education and Counseling. 2013. № 93. P. 496–503.
- <sup>3</sup> Manhattan research Taking the Pulse, v10.0 [Электронный ресурс] // Manhattan Research. URL: <http://manhattanresearch.com/News-and-Events/Press-Releases/taking-the-pulse-10> (дата обращения: 05.12.2013).
- <sup>4</sup> *Starnes L.* Physicians' Social Networks in China. An Emergent New Engagement Channel for Pharma? [Электронный ресурс] // Slideshare. URL: <http://www.slideshare.net/lenstarnes/hc-ps-s-ns-china-ms-china-ef-p-shanghai-dec-09-final> (дата обращения: 05.12.2013).
- <sup>5</sup> *Тарасенко Е.А.* Профессиональные социальные медиа врачей: перспективы и угрозы развития (Бизнес. Общество. Власть. 2013. № 14. С. 20–30) [Электронный ресурс] // НИУ ВШЭ. URL: <http://www.hse.ru/mag/27364712/2013-14/83292377.html> (дата обращения: 05.12.2013).
- <sup>6</sup> Доктор на работе [Электронный ресурс]. URL: <http://www.doktornarabote.ru> (дата обращения: 05.12.2013).
- <sup>7</sup> Врачи РФ [Электронный ресурс]. URL: <http://vrachirf.ru> (дата обращения: 05.12.2013).
- <sup>8</sup> Evrika [Электронный ресурс]. URL: <http://www.evrika.ru> (дата обращения: 05.12.2013).
- <sup>9</sup> Врачи и пациенты в социальных сетях: аналитический обзор. М., 2011 [Электронный ресурс] // АКСИМЕД. URL: <http://www.aksimed.ru/download/center/present/social%20meda.pdf> (дата обращения: 05.12.2013). С. 2–20
- <sup>10</sup> *Макарова Т.* Доктора попали в сеть: российские предприниматели создали самую посещаемую в мире социальную сеть для врачей [Электронный ресурс] // Российская газета. URL: <http://www.rg.ru/2013/06/13/doktora-site.html> (дата обращения: 05.12.2013).
- <sup>11</sup> Федеральный закон Российской Федерации от 21 ноября 2011 г. № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в РФ» [Электронный ресурс] // Российская газета. URL: <http://www.rg.ru/2011/11/23/zdorovie-dok.html> (дата обращения: 01.08.2013).
- <sup>12</sup> Как изменилась работа медицинских представителей в 2012 году? [Электронный ресурс] // Medpred.ru. URL: <http://medpred.ru/kak-izmenilas-rabota-medicinskix-predstavitelei-v-2012-godu.html> (дата обращения: 01.08.2013).
- <sup>13</sup> *Alkhateeb F., Doucette W.* Electronic Detailing (E-detailing) of Pharmaceuticals to Physicians: a Review // International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing. 2008. Vol. 2. № 3. P. 235–245.
- <sup>14</sup> *Тарасенко Е.А.* E-Detailing: использование информационных технологий в маркетинговых коммуникациях медицинских представителей фармацевтических компаний с врачами // Врач и информационные технологии. 2013. № 5. С. 52–60.
- <sup>15</sup> Doctor at Work [Электронный ресурс] // Доктор на работе. URL: [http://files.doktornarabote.ru/Mediakit/DNR\\_Mediakit.pdf](http://files.doktornarabote.ru/Mediakit/DNR_Mediakit.pdf) (дата обращения: 05.12.2013).

- <sup>16</sup> Мир врача [Электронный ресурс]. URL: <http://mirvracha.ru/> (дата обращения: 05.12.2013).
- <sup>17</sup> Зачем врачам свои социальные сети [Электронный ресурс] // SMONE-WS. URL: <http://smonews.ru/why-doctors-their-social-networks> (дата обращения: 05.12.2013).

## Abstracts

N. Arkhipova, O. Sedova, T. Orel

### PROFESSIONAL STANDARDS AS AN INSTRUMENT OF INCREASING COMPETITIVENESS OF RUSSIAN ENTERPRISES

The article considers the problems of using professional standards as an instrument of increasing competitiveness of Russian enterprises. The article shows the role of professional standards to ensure international and interregional comparability of qualifications of employees.

*Key words:* qualification of the employee, professional standard, level of qualifications, personnel management.

O. Artemov, S. Ovchinnikov, N. Ovchinnikova

### PARTICIPATORY MANAGEMENT MODEL AS AN EFFECTIVE WAY OF ATTRACTING WORKERS TO THE MANAGEMENT OF MODERN ORGANIZATIONS

The article discusses issues related to participatory management: the basic definitions, explores the history of formation and development of this model, the analysis of the major forms of worker participation in the management of organizations, study its features, characteristic of different countries of the world, including Russia.

*Key words:* teams of quality, delegation of authority, quality circles, quality control circles, production committees, expansion of the labor, self-managed teams.

M. Etingof

### THE ROLE OF INNOVATION STRATEGIES IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

The article is devoted to analysis of existing interpretations of the innovation strategy and the definition of its place in the system of strategic management.

*Key words:* innovation strategy, levels of strategic management, product, process, marketing and organisational innovations.



A. Fomichev

## MANAGEMENT ORGANIZATION DYSFUNCTION AS A SOLUTION OF THE PROBLEM OF POWER DIVISION AND DIARCHY

The article gives a more accurate definition of the notion «organization dysfunction» as well as its basic distinctive features and peculiarities. The general causes and sources of organization dysfunctions are specified and classified. Key objectives, tasks and directions for the organization dysfunction management are elaborated.

*Key words:* the organization dysfunction, the general causes and sources of organization dysfunctions, the dysfunction management.

A. Golova

## RESOURCE MANAGEMENT OF INTERNET SOCIAL NETWORKING

Social networks are positioned as effective communication, which has a special administrative resource, relevant to different aspects of human activity, including education and even government. There is a public perception, that social media as a management resource, have a number of different instruments for influencing, whereby it is possible to change the parameters of the controlled system. As an evidence, they appeal to the protest actions, both in Russia and abroad, organized with the help of social media and the capitalization of companies affiliated with social media. On the other hand, some characteristics of social systems as an object of exposure indicate destructive processes with a high degree of entropy occurring within communities, including those, influenced by network communications. As a result, the effectiveness of the management of the resource and objective assessments of the impacts of its use as well as its importance in the social and economic life are questioned.

*Key words:* social networks, the Internet, capitalization, social capital structure, management, administrative influence, Ashby law, time, social impact, effectiveness, consumers, users, content creators, norms, values, interests, communication, entertainment, behaviour pattern, mechanism.

L. Korchagova, Yu. Ilyutkina

## KEY FEATURES OF FOREIGN DIPLOMATIC PR REPRESENTATIVES

This article is dedicated to PR activity in diplomatic sector which is directed not at launching a product and not even at organization, but at popularization of an image of another country in the eyes of the local internal and external public, taking into consideration specifics of foreign policy of the country. In a context of PR activity main features of public diplomacy are constant dialogue, information work and strategic planning of public campaigns.

*Key words:* public relations, PR activity, diplomatic mission, public diplomacy, PR specialists.

V. Muromtsev

## MODERN MULTIMEDIA TECHNOLOGY AND FACILITIES IN ORGANIZATIONAL SYSTEMS

The author considers multimedia technologies in modern organizational systems. The classification of currently used multimedia technologies and facilities is presented and directions of the development of multimedia technology are introduced.

*Key words:* multimedia, organizational systems, information technology, multimedia technology and facilities.

V. Nezamaikin, I. Yurzinova

## FORECASTING THE FINANCIAL CONDITION OF THE COMPANY

This article asserts necessity of the expedient management of the financial condition of the company, describes the process of forecasting its financial position and shows the possibility of using the traditional methods of accounting and analysis to solve this task.

*Key words:* targets, strategic interests, alternative solutions, forecasting documents, financial condition.

E. Petroushikhina

## PERSONAL FACTORS OF THE FORMATION OF CONSTRUCTIVE BEHAVIOUR IN ORGANIZATIONS

The article is devoted to personal factors of organizational citizenship behaviour. The author has discovered that extraversion, neuroticism, openness to experience, agreeableness, conscientiousness, self-efficacy, psychological well-being predicted the level of organizational citizenship behaviour. Empirical investigation is based on model of labour behaviour suggested by B. Rebszuev.

*Key words:* organizational citizenship behaviour, personal factors, Big Five, Self-efficacy, psychological well-being.

I. Pomortseva

## DEVELOPMENT OF PROJECT MANAGEMENT METHODES IN THE FRAMEWORK OF THE RUSSIA'S FEDERAL TARGET PROGRAMS

The article describes features of target program planning, analyses realisation of Russian Federal program (FP) for regions and industries, stages in the project management are marked out. Particular attention is paid to the introduction of modern methods of project management in the practice of preparation and implementation of the FP.

*Key words:* program-target methods, Federal target programs, project management.

A. Portnyagin

## THE CONTROL FUNCTION IN THE ADMINISTRATIVE PRACTICE OF THE STATE AND MUNICIPAL AUTHORITIES: FEATURES AND METHODS OF THE IMPROVING THE EFFECTIVENESS

The article describes features of the implementation of the control function in the administrative practice of the state and municipal authorities. Considerable attention is paid to the explanation of both

planned (formal, managed) and unplanned (informal, unmanaged and slightly managed) control mechanisms in the administrative work, the problems are defined and the possible solutions are proposed.

*Key words:* the state and municipal authorities, management function, control function, control mechanism.

V. Seregin

## PROBLEMS OF IMPROVING HUMAN POTENTIAL AND EDUCATION IN RUSSIAN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

In this article some topical issues of human's potential perfection and educational work in Russian higher education institutions are considered.

Also, the problem of management assessment in higher education institutions is discussed with the following perspective: does it increase efficiency of the work, is it optimization or pathology organization.

*Key words:* higher education institutions, changes, humanization, humanitarization, efficiency of education work, optimization, organizational pathologies.

G. Shishkova

## EFFECTIVENESS OF COMPANY'S STRATEGY OF DEVELOPMENT: PROBLEMS OF EVALUATION

The unified economic space multiplies all requirements on a company's development and first of all on increasing of its competitiveness. Strategic management has to become a platform of growth of home companies of real sector of economy in current world economic environment. The multiplicity of interpretations and lack of notions distinction lead to forming of incomplete and ineffective mechanisms of strategy's implementation as well as to an incorrect report of effectiveness and thus to making wrong strategic decisions.

*Key words:* strategy of development, company, effectiveness, strategy implementation.

E. Tarasenko

## INNOVATIVE MODELS OF MARKETING COMMUNICATIONS IN PHARMACEUTICAL COMPANIES

The paper presents professional physicians' social media as unique health care market' segment where pharmaceutical companies can access to the large segment of the professional audience. The article is devoted to innovative marketing communications models of pharmaceutical business in professional social networks for Russian physicians. The author also investigates physicians' attitudes towards marketing communications of pharmaceutical companies.

*Key words:* professional social media, innovative marketing communications models of pharmaceutical companies, the business-model of social networks with e-Detailing.

R. Torgashev

## FORMATION OF RESEARCH WORK OF FUTURE EXPERTS AS BASE COMPONENT OF ADMINISTRATIVE DECISIONS IN THE INTEGRATED SYSTEMS OF PROCESS MANAGEMENT

In the article there are recommendations for future civil servants on classification of factors of efficiency of administrative function on public institution. The component methodology which assumes development of standard design decisions on each of elements of the system of the integrated process management of public institution and their registration as system modules is shown. Within such methodology it is possible to detect system (subsystem) of management with knowledge public institution. The model of the content of function of management by knowledge which is given in the article is actually the model of the public industrial institution.

*Key words:* factor of efficiency of administrative function, research competence, function of management by knowledge, knowledge base.

I. Vasilevskaya

## MIGRATION POLICY IN THE SYSTEM OF MODERN STATE ADMINISTRATION

This article analyses the approaches to the concept of “migration policy” of the state. The analysis of basic models of the migration regime, formed mainly with the focus on the needs of recipient countries, one of which is Russia, is provided.

The article presents specifics of migration management as a special object in the system of strategic management of social processes. Proposals on development and implementation of new approaches for improvement of the practice of the migration services of Russia, improvement of quality, culture and accessibility of migration services are contained.

*Key words:* migration policy, migration management, migration regime, management in administrating, labour migration, social processes.

T. Yashkova

## ADMINISTRATIVE REFORM AND THE ROLE OF “THATCHERISM” IN THE MANAGEMENT

The article investigates world experience of public administration and carrying out administrative reforms in the Great Britain of the XX century and also Margaret Thatcher’s role as western leader in political history.

*Key words:* state administration, conservatism, the period of Margaret Thatcher’s, administrative reforms, privatization, “popular capitalism”.

## Сведения об авторах

*Архипова Надежда Ивановна* – доктор экономических наук, профессор, проректор по учебной работе Российского государственного гуманитарного университета, 2506539@mail.ru

*Артемов Олег Юрьевич* – кандидат исторических наук, доцент, профессор кафедры управления Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета (ИЭУП РГГУ), upr-kafedra@yandex.ru

*Василевская Ирина Валентиновна* – преподаватель кафедры государственного и муниципального управления ИЭУП РГГУ, специалист Учебно-научного инновационного центра проблем экономики, управления и права ИЭУП РГГУ, vasilevska@rggu.ru

*Голова Анна Георгиевна* – кандидат социологических наук, доцент кафедры маркетинга и рекламы ИЭУП РГГУ, angelus@mail.ru, golova.a@rggu.ru

*Илюткина Юлия Владимировна* – ассистент бизнес-подразделения Департамента «Системы рельсового транспорта» ООО «Сименс».

*Корчагова Лариса Алексеевна* – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и рекламы ИЭУП РГГУ, lakor@rggu.ru

*Муромцев Валерий Валентинович* – кандидат технических наук, профессор кафедры моделирования в экономике и управлении ИЭУП РГГУ, vvm44@inbox.ru

*Незамайкин Валерий Николаевич* – доктор экономических наук, профессор кафедры корпоративных финансов Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, nezamaikinvn@rambler.ru

*Овчинников Станислав Анатольевич* – преподаватель кафедры управления ИЭУП РГГУ, upr-kafedra@yandex.ru

*Овчинникова Наталья Викторовна* – доктор экономических наук, профессор, завкафедрой управления ИЭУП РГГУ, upr-kafedra@yandex.ru

- Орел Татьяна Яковлевна* – кандидат технических наук, доцент кафедры организационного развития ИЭУП РГГУ, oreltatjana@yandex.ru
- Петрушихина Елена Борисовна* – кандидат психологических наук, доцент кафедры социальной и юридической психологии Института психологии им. Л.С. Выготского РГГУ, ebrpetr@mail.ru
- Поморцева Ирина Михайловна* – кандидат экономических наук, доцент кафедры организационного развития ИЭУП РГГУ, директор Учебно-научного инновационного центра проблем экономики, управления и права ИЭУП РГГУ, ynic2010@mail.ru
- Портнягин Андрей Ильич* – кандидат исторических наук, доцент кафедры управления ИЭУП РГГУ, upr-kafedra@yandex.ru
- Седова Ольга Леонидовна* – кандидат технических наук, доцент, профессор кафедры организационного развития ИЭУП РГГУ, olga-sedova@yandex.ru
- Серегин Виктор Николаевич* – кандидат экономических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления ИЭУП РГГУ.
- Тарасенко Елена Анатольевна* – кандидат социологических наук, доцент кафедры маркетинга и рекламы ИЭУП РГГУ, доцент кафедры управления и экономики здравоохранения НИУ ВШЭ, etaraskenko@hse.ru
- Торгашев Роман Евгеньевич* – кандидат педагогических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления ИЭУП РГГУ, torgre@mail.ru
- Фомичев Андрей Николаевич* – кандидат экономических наук, доцент кафедры организационного развития ИЭУП РГГУ, kaforg@rggu.ru
- Шишкова Галина Альбертовна* – кандидат технических наук, профессор кафедры управления ИЭУП РГГУ, hella\_solci@mail.ru



*Этингоф Михаил Евгеньевич* – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления ИЭУП РГГУ.

*Юрзинова Ирина Леонидовна* – доктор экономических наук, доцент кафедры макроэкономического регулирования Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, [yurzinovail@rambler.ru](mailto:yurzinovail@rambler.ru)

*Яшкова Татьяна Алексеевна* – доктор политических наук, доцент, профессор кафедры государственного и муниципального управления ИЭУП РГГУ, член-корреспондент Академии геополитических проблем.

## General data about the authors

*Arkipova Nadezhda I.* – Dr. in Economics, professor, pro-rector for educational work, Russian State University for the Humanities, 2506539@mail.ru

*Artemov Oleg Yu.* – Ph.D. in History, associate professor, professor, Department of Management, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, upr-kafedra@yandex.ru

*Etingof Mikhail E.* – Ph.D. in Economics, associate professor, Department of Management, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities.

*Fomichev Andrey N.* – Ph.D. in Economics, associate professor, Department of Organizational Development, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, kaforg@rggu.ru

*Golova Anna G.* – Ph.D. in Sociology, associate professor, Department of Marketing and Advertising, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, angelus@mail.ru, golova.a@rggu.ru.

*Ilyutkina Yulia V.* – assistant, Business Unit Assistant Department Rail Systems Siemens LLC.

*Korchagova Larisa A.* – Ph.D. in Economics, associate professor, Department of Marketing and Advertising, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, lakor@rggu.ru

*Muromtsev Valeriy V.* – Ph.D. in Engineering, professor, Department of Modeling in Economics and Management, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, vvm44@inbox.ru

*Nezamaikin Valeriy N.* – Dr. in Economics, professor, Department of Corporate Finance, Financial University under Government of the Russian Federation, nezamaikinvn@rambler.ru

*Orel Tatiana Ya.* – Ph.D. in Engineering, associate professor, Department of Organizational Development, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, oreltatjana@yandex.ru

*Ovchinnikov Stanislav A.* – lecturer, Department of Management, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, upr-kafedra@yandex.ru

*Ovchinnikova Natalia V.* – Dr. in Economics, professor, head, Department of Management, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, upr-kafedra@yandex.ru

*Petrushikhina Elena B.* – Ph.D. in Psychology, associate professor, Department of Social and Legal Psychology, L.S. Vygotsky Institute of Psychology, Russian State University for the Humanities, ebpetr@mail.ru.

*Pomortseva Irina M.* – Ph.D. in Economics, associate professor, Department of Organizational Development, director, Educational and Scientific Innovative Centre for Problems of Economics, Management and Law, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities? ynic2010@mail.ru

*Portnyagin Andrey I.* – Ph.D. in History, associate professor, Department of Management, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, upr-kafedra@yandex.ru

*Shishkova Galina A.* – Ph.D. in Engineering, professor, Department of Management, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, hella\_olei@mail.ru

*Sedova Olga L.* – Ph.D. in Engineering, associate professor, professor, Department of Organizational Development, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, olga-sedova@yandex.ru

*Seregin Viktor N.* – Ph.D. in Economics, professor, Department of State and Municipal Management, Institute for Economics,

Management and Law, Russian State University for the Humanities.

*Tarasenko Elena A.* – Ph.D. in Sociology, associate professor, Department of Marketing and Advertising, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University of the Humanities; associate professor, Department of Administration and Economy of Health Care, National Research University Higher School of Economics, etaraskenko@hse.ru.

*Torgashev Roman E.* – Ph.D. in Pedagogy, associate professor, Department of State and Municipal Management, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, togr@mail.ru

*Vasilevskaya Irina V.* – lecturer, Department of State and Municipal Management, specialist, Educational and Scientific Innovative Centre for Problems of Economics, Management and Law, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, vasilevska@rggu.ru

*Yashkova Tatiana A.* – Dr. in Politics, professor, Department of State and Municipal Management, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities; member-correspondent, Academy of Geopolitical Problems.

*Yurzinova Irina L.* – Dr. in Economics, associate professor, Department of Macroeconomic Regulation, Financial University under Government of the Russian Federation, yurzinovail@rambler.ru

Заведующая редакцией *И.В. Лебедева*

Художник *В.В. Сурков*

Художник номера *В.Н. Хотеев*

Корректор *О.К. Юрьев*

Компьютерная верстка *И.Г. Кирикова*

Формат 60×90 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>  
Усл. печ. л. 11,0. Уч.-изд. л. 11,6.  
Тираж 1050 экз. Заказ № 19

Издательский центр  
Российского государственного  
гуманитарного университета  
125993, Москва, Миусская пл., 6  
[www.rggi.ru](http://www.rggi.ru)  
[www.knigirggi.ru](http://www.knigirggi.ru)