

Российский государственный гуманитарный университет
Russian State University for the Humanities



RSUH / RGGU BULLETIN

№ 6 (107)

Academic Journal

Series:
Management

Moscow 2013

ВЕСТНИК РГГУ

№ 6 (107)

Научный журнал

Серия «Управление»

Москва 2013

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
Н.В. Овчинникова
И.М. Поморцева
О.Л. Седова
М.Е. Этингоф
Д.А. Шевченко
В.Н. Серегин

Номер подготовили:
И.В. Василевская
И.М. Поморцева

СОДЕРЖАНИЕ

Теория и методология управления

<i>Н.В. Овчинникова, О.Ю. Артёмов</i> Взгляд на управление с позиции системного подхода: история и современное состояние	9
<i>Е.А. Шишкова, Г.А. Шишкова</i> Стратегия компании: современные подходы и проблемы	22
<i>С.А. Овчинников</i> Управление по целям как парадигма современного менеджмента (Питер Друкер и развитие его идей)	30

Проблемы управления персоналом

<i>Н.И. Архипова, И.М. Поморцева, О.Л. Седова</i> Кадровая политика как фактор стратегического развития университета	42
<i>Р.Е. Торгашев</i> Анализ и характеристика стилей управления образовательными системами	51
<i>С.В. Назайкинский</i> Управление персоналом как фактор повышения эффективности проектного менеджмента	61
<i>А.Г. Голова</i> Социально-экономические подходы к управлению потребительским поведением населения	66

Государственное управление и региональное развитие

<i>И.Н. Кратчатова</i> Проблемы управления процессами развития промышленности России с учетом экономической безопасности в условиях вступления в ВТО	76
<i>А.И. Портнягин</i> Разработка управленческих решений в государственных органах: особенности, проблемы, пути повышения эффективности	86

И.В. Василевская

Проблемы управления процессами трудовой миграции в условиях обеспечения национальной безопасности России	97
---	----

К.И. Аленин

Системный анализ в государственном управлении как учебная дисциплина	105
---	-----

Н.Н. Ярош

Исторические аспекты формирования системы управления городским хозяйством	115
--	-----

Технологии и инструменты управления

Н.И. Архипова, И.Н. Крапчатова, В.Н. Меркулов

Организационное структурирование инновационных бизнес-единиц в рамках распределенных технологических центров в промышленности России	124
--	-----

В.А. Зеленский

Системные основы решения управленческих задач взаимодействия фундаментальной и прикладной науки с производственным сектором в промышленности России	133
---	-----

Д.А. Шевченко

Совершенствование управления промышленным предприятием: проблема построения эффективной модели закупок	140
---	-----

А.Н. Фомичев

Количественная оценка производительности управленческого труда	151
--	-----

О.Н. Алексеева

Проблемы стимулирования развития высоких технологий в промышленности России	163
--	-----

А.Л. Абаев, Т.М. Шульгина

Повышение экономической и социальной эффективности деятельности организаций сферы культуры посредством привлечения студентов-волонтеров для решения маркетинговых задач	172
---	-----

В.В. Муромцев, А.В. Муромцева

Особенности представления информации на страницах сайта	179
---	-----

Abstracts	188
-----------------	-----

Сведения об авторах	195
---------------------------	-----

CONTENTS

Theory and management methodology

N. Ovchinnikova, O. Artemov

View on management through the systematic method's position:
history and present days 9

E. Shishkova, G. Shishkova

Company strategy: modern approaches and problems 22

S. Ovchinnikov

Management by objective as paradigm of modern management
(Peter Drucker and development of his ideas) 30

Human resource management problems

N. Arkhipova, I. Pomorsteva, O. Sedova

Human resources policy is a factor strategic development of university 42

R. Torgashev

The analysis and the characteristic of styles of management
of educational systems 51

S. Nazaykinskiy

Human resource management as factor of increase of efficiency
of design management 61

A. Golova

The socio-economic approach to management and controls
of the population consumptions 66

Public administration and regional development

I. Krapchatova

Process control problems of industrial development of Russia in view
of economic security in terms of accession 76

A. Portnyagin

Development of administrative decisions in the state bodies: features,
problems, ways of efficiency improvement 86

<i>I. Vasilevskaya</i>	
Management problems of labor migration in the conditions of ensuring national security of Russia	97
<i>K. Alenin</i>	
The system analysis in public administration as the subject matter	105
<i>N. Yarosh</i>	
Municipal economy organization and management during the early years of the soviet power	115

Technologies and instruments of management

<i>N. Arkhipova, I. Krapchatova, V. Merkulov</i>	
Organizational structuring innovative business units within the distributed technology centers in russian industry	124
<i>V. Zelenskiy</i>	
System framework of managerial problems of interaction between fundamental and applied science and the productive sector of the russian industry	133
<i>D. Shevchenko</i>	
Improvement of management by the industrial enterprise: problem of creation of effective model of purchases	140
<i>A. Fomichev</i>	
Quantitative assessment of productivity administrative work	151
<i>O. Alekseeva</i>	
Incentive problems in the development of high-tech technologies in russian industry	163
<i>A. Abaev, T. Shulgina</i>	
Improving of the economic and social efficiency of the cultural organizations through the involvement of the students-volunteers for solving the marketing problems	172
<i>V. Muromtsev, A. Muromtseva</i>	
Features of submission of information on site pages	179
Abstracts	188
General data about the authors	198

Теория и методология управления

Н.В. Овчинникова, О.Ю. Артёмов

ВЗГЛЯД НА УПРАВЛЕНИЕ С ПОЗИЦИИ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА: ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ

В статье исследуются вопросы формирования и развития системного подхода как основополагающего научного взгляда на управление организацией, а также раскрываются особенности его применения в современной деловой практике.

Ключевые слова: внешняя среда, закрытая система, обратная связь, открытая система, синергия, система, системный подход, системное мышление, цикл жизни.

При всех различиях в подходах и выборе объектов организации в них есть нечто общее. Это – использование универсального инструментария менеджмента. Известно, что различия обычно выявляются по мере детализации анализа явлений, а общее уже проявляется на более высоком уровне абстрагирования. Достигнуть этого уровня позволяет системный подход к организации и управлению.

Системный подход как общеметодологический принцип используется в различных отраслях науки и деятельности человека. Гносеологической основой (гносеология – раздел философии, изучающий формы и методы научного познания) является общая теория систем, начало которой положил австрийский биолог Людвиг фон Берталанфи (1901–1972). В 1937 г. на семинаре в Чикагском университете им был предложен и обоснован термин «общая теория систем»¹.

Вместе с тем, первые работы в этой области появились гораздо раньше. Ученые XIX и начала XX в. уже достаточно широко разрабатывали и использовали системный подход, хотя такого

термина до Берталанфи еще не существовало. В 1920-е годы ученый приступил к изучению организмов как «отдельных систем» и обобщил исследования в книге «Современная теория развития» (1929). По мнению ученого, организмы существуют в тесной взаимосвязи с внешней средой и благодаря ей (путем обмена информацией) поддерживаются их функции и структура. Кроме того, любой организм представляет собой комплексную систему, состоящую из множества взаимосвязанных, объединенных в единое целое элементов².

В другой работе «Роботы, люди и сознание» (1967) Берталанфи перенес общую теорию систем на анализ процессов и явлений общественной жизни. С этой точки зрения общая теория систем предстает как логико-математическая область, задачей которой является формулирование и вывод таких общих принципов, которые применимы ко всем системам.

В России разработка данного направления нашла отражение в трудах Александра Александровича Богданова (Малиновского) (1873–1928) – автора многих оригинальных идей о всеобщей организационной науке, названной им «тектологией» (от греч. *tekton* – учение о строительстве). Ее исходным пунктом является признание необходимости подхода к изучению любого явления с точки зрения его организации. Предмет тектологии определяется по А.А. Богданову тем, что вся вселенная «выступает перед нами как беспредельно разветвляющаяся ткань форм разных типов и ступеней организованности – от неведомых нам элементов эфира до человеческих коллективов и звездных систем». Принять организационную точку зрения – это значит изучать любую систему с точки зрения как отношений всех ее частей, так и отношений ее как целого со средой, т. е. со всеми внешними системами. Законы организации систем едины для любых объектов, самые разнородные явления объединяются общими структурными связями и закономерностями.

В соответствии с организационной точкой зрения мир рассматривается как находящийся в непрерывном изменении, в нем нет ничего постоянного, все – суть изменения, действия и противодействия. В результате взаимодействия изменяющихся элементов наблюдатель может выделить некоторые типы «организованных комплексов», различающиеся по степени их организованности. Организованный комплекс определяется в тектологии на основе принципа несводимости целого к сумме всех его частей, при этом чем больше отличие целого от суммы самих частей, тем более это целое организовано. В организованных комплексах целое больше

суммы всех своих частей (т. е. активность-сопротивление комплекса в целом больше суммы активностей-сопротивлений его элементов). В неорганизованных комплексах целое меньше суммы всех своих частей. В нейтральных комплексах целое равно сумме всех своих частей. По мысли А.А. Богданова, организованная система бывает таковою не вообще, не универсально, а лишь по отношению к определенным активностям, сопротивлениям, энергиям³.

Среди множества организационных форм ученый выделяет два универсальных типа систем – централистический и скелетный. Для систем первого типа характерно наличие центрального, более высокоорганизованного комплекса, по отношению к которому все остальные комплексы играют роль периферических. Системы второго типа образуются за счет организационно низших группировок, выделяемых сложноорганизованными пластичными комплексами. Здесь проявляется единство и различие пластичности и прочности. Скелетный тип имеет важнейшее положительное значение с организационной точки зрения: лишь он делает возможным развитие пластичных форм, охраняя нежные комбинации от грубой внешней среды.

Специальному анализу подвергаются А.А. Богдановым основные организационные механизмы – механизмы формирования и регулирования систем. К основным формирующим механизмам относятся конъюгация (соединение комплексов), ингрессия (вхождение элемента одного комплекса в другой) и дезингрессия (распад комплекса). Универсальный регулирующий механизм обозначается им понятием «подбор», заимствованным из биологии и распространенным на процессы сохранения и разрушения всех видов систем.

В тектологии «подбору» (прогрессивному отбору) уделено основное внимание, поскольку А.А. Богданов считал, что действительное сохранение форм в природе возможно только путем их прогрессивного развития. Отбор может быть положительным или отрицательным – он действует при развитии комплексов и в процессе их относительного упадка. В совокупности положительный и отрицательный отборы охватывают всю динамику мирового развития. Положительный отбор, усложняя природные формы, увеличивает разнородность бытия, доставляет для него материал все более возрастающий; отрицательный отбор упрощает этот материал, устраняет из него все непрочное, нестройное, противоречивое, вносит в его связи однородность и согласованность, упорядочивая тем самым последний. А.А. Богданов считал, что «взаимодополняя друг друга, оба процесса стихийно организуют мир»⁴.

Ученый полагал, что предметом тектологии должны стать общие организационные принципы и законы, по которым протекают процессы организации во всех сферах органического и неорганического мира, в работе стихийных сил и сознательной деятельности людей. Они действуют в технике (организация вещей), в экономике (организация людей), в идеологии (организация идей). Таким образом, у человечества нет иной деятельности, кроме организационной, нет иных задач и точек зрения на жизнь и мир, кроме организационных. Исходя из этого, А.А. Богданов выдвинул идею о необходимости системного подхода к изучению сущности самого явления организации, а также дал характеристику соотношения системы и ее элементов, показав, что организационное целое превосходит простую сумму его частей.

В последующем идеи Людвига фон Бергаланфи и А.А. Богданова были поддержаны и развиты учеными Сент-Галленской (St. Gallen) школы менеджмента (Швейцария), разрабатывающими направление «системоориентированного менеджмента». Среди них – основатель школы Ханс Ульрих, его ученик Фредмунд Малик и английский кибернетик Стаффорд Бир.

Так, к примеру, С. Бир создал собственный системный подход к менеджменту (рассматривая социальную организацию по аналогии с живым организмом) и назвал его в книге «Мозг фирмы» (1981) «моделью жизнеспособной системы» (Viable System Model). Если Бергаланфи перенес живую природу в управление системами, то Бир сделал обратное, представив организацию как некий отдельный «биологический организм»⁵.

В дальнейшем исследовании С. Бира продолжил Рассел Л. Акофф, разработавший в 1970-е годы концепцию моделирования целеустремленных систем (см. его книгу «О целеустремленных системах», 1972).

В 1983 г. в СССР была опубликована работа Бориса Захаровича Мильнера «Системный подход к организации управления», в которой ученый рассмотрел реальную возможность перехода от изучения частных моделей состояния или развития объектов управления к установлению взаимосвязи и взаимодействия между ними, к сложным процессам функционирования систем, отображению взаимовлияния и взаимозависимости многих факторов – экономических, социальных, правовых, организационных, психологических, информационных и других⁶.

Отдельные вопросы формирования и развития системного мышления в менеджменте нашли свое отражение в монографии американского профессора Массачусетского технологическо-

го института Питера Сенге «Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации» (1990). По его мнению системное мышление – так называемая «пятая дисциплина» (четырьмя другими являются: совершенное понимание личности, общее видение, групповое научение и ментальные модели) – может помочь организациям рассматривать себя в качестве единого целого и понять как природу своих внутренних взаимосвязей, так и взаимоотношения с внешней средой. Ученый определял «систему» как «то, что приобрело целостность и форму в результате постоянного взаимодействия частей». Системное мышление представляет собой «науку о видении целого»: видения взаимосвязей и следствий, а также видения циклов, а не отдельных «фотоснимков» событий. В частности он писал следующее: «Мы привыкли думать об организациях как о совокупности изолированных подразделений, имеющих свои собственные функции. Поскольку современные предприятия бизнеса являются чрезвычайно крупными и комплексными, мы фокусируем внимание на тех их подразделениях, которые оказывают на нас непосредственное воздействие в моменты его осуществления, и не рассматриваем организацию как единое целое. Указанное не означает, что мы должны игнорировать части целого; настоящее системное мышление охватывает и детали, и общую картину». Оно, по словам П. Сенге, представляет собой «искусство видеть и лес, и деревья»⁷.

Полезные рекомендации для менеджеров в вопросах создания адаптивной организации в изменчивой среде были рассмотрены в книге представителей американского Института Санта-Фе (SFI) Кристофера Мейера и Стэна Дэвиса «Живая организация. Компания как живой организм: грядущая конвергенция информатики, нанотехнологии, биологии и бизнеса» (2003), а также в изданной на русском языке монографии соучредителя Института интерактивного управления (США) Джамшида Гараедаги «Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса» (2007), в которой ученым была изложена комплексная системная методология интерактивного моделирования на основе системной динамики и самоорганизации социокультурных систем⁸.

Результаты ретроспективного экскурса в историю становления, формирования и развития системного подхода обобщены в таблице, приведенной ниже.

Эволюция направлений становления, формирования
и развития системного подхода

Направление	Идеолог	Литература (изд. на рус. яз.)
Общая теория систем	Берталанфи Л. фон (Австрия)	<ul style="list-style-type: none"> – Месарович М., Мако Д., Такахара И. Теория иерархических многоуровневых систем (1973) – Садовский В.Н. Основания общей теории систем: логико-методологический анализ (1974) – Гиг Дж. Ван. Прикладная общая теория систем (1978) – Месарович М., Такахара И. Общая теория систем: математические основы (1978) – Уемов А.И. Системный подход и общая теория систем (1978) – Прангишвили И.В. Системный подход и общесистемные закономерности (2000) – Урманцев Ю.А. Общая теория систем: состояние, приложения и перспективы развития (2002)
Самоорганизация	Пригожин И. (Россия)	<ul style="list-style-type: none"> – Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса (1976) – Николис Г., Пригожин И. Самоорганизация в неравновесных системах (1977) – Эйген М., Шустер П. Гиперцикл. Принципы самоорганизации макромолекул (1979) – Хиценко В.Е. Самоорганизация. Элементы теории и социальные приложения (2005)
Синергетика	Хакен Г. (Германия)	<ul style="list-style-type: none"> – Хакен Г. Синергетика (1992) – Князева Е.Н., Курдюмов С.П. Законы эволюции и самоорганизации сложных систем (1994) – Капица С.П., Курдюмов С.П., Малинецкий Г.Г. Синергетика и прогнозы будущего (2003)
Биологические системы	Эшби У.Р. (США)	<ul style="list-style-type: none"> – Эшби У.Р. Конструкция мозга (1960) – Бейтсон Г. Экология разума (1972) – Новосельцев В.Н. Теория управления и биосистемы (1978) – Капра Ф. Паутина жизни (1995)

Направление	Идеолог	Литература (изд. на рус. яз.)
Кибернетика, управление	Винер Н. (США)	<ul style="list-style-type: none"> – Винер Н. Кибернетика, или управление и связь – Шеннон К. Теория информации – Эшби У.Р. Введение в кибернетику – Бир С. Кибернетика и менеджмент – Глушков В. Что такое ОГАС?
Социальные системы	Богданов А.А. (Россия)	<ul style="list-style-type: none"> – Богданов А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука: В 2-х кн. (1922, переизд. 1989) – Сорокин П.А. Социальная и культурная динамика (2006) – Парсонс Т. О социальных системах (1958) – Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах (1972) – Луман Н. Общество общества (1997) – Давыдов А.А. Системный подход в социологии: законы социальных систем (2003) – Вайдлих В. Социодинамика. Системный подход к математическому моделированию в социальных науках (2004)
Аутопойесис (Autopoiesis) (живые системы)	Матурана У.Р. (Чили)	<ul style="list-style-type: none"> – Матурана У.Р. Биология познания (2000) – Матурана У.Р., Варела Ф.Х. Древо познания (2001)
Системотехника	Гуд Г.Х. (США)	<ul style="list-style-type: none"> – Гуд Г.Х., Макол Р.Э. Системотехника (1962) – Холл А. Опыт методологии для системотехники (1975) – Черняк Ю.И. Системный анализ в управлении экономикой (1975) – Дружинин В.В., Конторов Д.С. Системотехника (1985) – Горский Ю.М. Гомеостатика живых, технических, социальных и экологических систем (1990) – Волкова В.Н., Денисов А.А. Основы теории систем и системного анализа (2003) – Новосельцев В.И. и др. Теоретические основы системного анализа (2006)
Системный менеджмент	Малик Ф. (Швейцария)	<ul style="list-style-type: none"> – Оптнер С.Л. Системный анализ для решения проблем бизнеса и промышленности (1965)

Направление	Идеолог	Литература (изд. на рус. яз.)
		<ul style="list-style-type: none"> – Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. Системы и руководство: теория систем и руководство системами (1971) – Форрестер Дж. Основы кибернетики предприятия (индустриальная динамика) – Янг С. Системное управление организацией (1972) – Бир С. Мозг фирмы (1981) – Дафт Р. Теория организации (2006) – Сенге П.М. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации (1990) – О'Коннор Д., Макдермотт И. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем (1997) – Мейер К., Дэвис С. Живая организация (2003) – Гараедаги Дж. Системное мышление (2006) – Детмер У. Теория ограничений Голдратта (2007)

В настоящее время системный подход может быть представлен в современной теории организации и управления как особая методология научного анализа и мышления. Способность к системному мышлению становится одним из требований к современному руководителю.

Приведем несколько определений понятия «система», под которой понимается: совокупность элементов, находящихся в определенных отношениях друг с другом и со средой (*Л. фон Берг-таланфи*); объективное единство закономерно связанных друг с другом предметов, явлений, а также знаний о природе и обществе (*Большая советская энциклопедия*); нечто целое, представляющее собой единство закономерно расположенных и находящихся в определенной связи частей (*С.И. Ожегов*); совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов (*ISO 9000:2000*); идущий процесс; набор имеющих данные свойства параметров, которыми являются вход, процесс, выход, управление через обратную связь и ограничение, и набор связей между параметрами и их свойствами (*С.Л. Оптнер*); перечень переменных, обеспечивающих однозначность преобразования (*У.Р. Эшби*); то, что приобрело

целостность и форму в результате постоянного взаимодействия частей (*П. Сенге*); некоторая совокупность взаимодействующих элементов, которая образует целостный объект (*В.И. Новосельцев*); любой комплекс динамически связанных элементов; все, состоящее из связанных друг с другом частей (*С. Бир*); взаимозависимость и согласованность структурированной совокупности процессов, в результате которых создается целостный (специфический) эффект (*Н.П. Старикова*).

Обобщая все эти определения, следует отметить, что системный подход – это подход к исследованию объекта (проблемы, явления, процесса) как к системе, в которой выделены элементы, внутренние и внешние связи, наиболее существенным образом влияющие на исследуемые результаты его функционирования, а цели каждого из элементов – исходя из общего предназначения объекта. Можно также отметить, что системный подход – это такое направление методологии научного познания и практической деятельности, в основе которого лежит исследование любого объекта как сложной целостной социально-экономической системы.

Среди базовых принципов системного подхода следует выделить:

- целостность, позволяющую рассматривать одновременно систему как единое целое и в то же время как подсистему для вышестоящих уровней;
- иерархичность строения, то есть наличие множества (по крайней мере двух) элементов, расположенных на основе подчинения элементов низшего уровня элементам высшего уровня. Реализация этого принципа хорошо видна на примере любой организации, которая, как известно, представляет собой взаимодействие двух подсистем: управляющей и управляемой (одна подчиняется другой);
- структуризацию, дающую возможность анализировать элементы системы и их взаимосвязи в рамках конкретной организационной структуры. Как правило, процесс функционирования системы обусловлен не столько свойствами ее отдельных элементов, сколько свойствами самой структуры;
- множественность, позволяющую использовать множество кибернетических, экономических и математических моделей для описания отдельных элементов и системы в целом⁹.

Любая организация рассматривается как организационно-экономическая система, что предполагает наличие:

1) определенных компонент (элементов, подсистем), создающих свойства системы и ее сущностные характеристики;

2) четких границ, то есть разного рода материальных и нематериальных ограничителей, дистанцирующих систему от внешней среды. С точки зрения общей теории систем, каждая система выступает частью большей системы (которая называется «сверхсистемой», «суперсистемой», «надсистемой»). В свою очередь, каждая система состоит из двух или более подсистем;

3) синергии (от греч. *syn* – вместе действующий). Это понятие используется для описания явлений, при которых целое всегда больше или меньше, чем сумма частей, составляющих это целое. Система функционирует до тех пор, пока отношения между компонентами системы не приобретают антагонистического характера;

4) трех процессов, рассматриваемых в динамике: вход–преобразование–выход. Их взаимодействие дает цикл событий. Любая открытая система имеет цикл событий. Так, при системном подходе сначала на основе маркетинговых исследований исследуются параметры «выхода», т. е. товары или услуги, а именно – что следует производить, с какими показателями качества, с какими затратами, для кого, в какие сроки продавать и по какой цене. На «выходе» должны быть конкурентоспособная продукция либо услуги. Затем определяют параметры «входа», т. е. исследуется потребность в ресурсах (материальных, финансовых, трудовых, информационных и прочих), которая определяется после детального изучения организационно-технического уровня рассматриваемой системы (уровня техники, технологии, особенностей организации производства, труда и управления) и параметров внешней среды (экономической, геополитической, социальной, экологической и др.). И наконец, не менее важное значение приобретает исследование параметров «процесса», преобразующего ресурсы в готовую продукцию. На этом этапе, в зависимости от объекта исследования, рассматривается производственная технология, либо технология управления, а также факторы и пути ее совершенствования¹⁰;

5) цикла жизни, включающего этапы возникновения, становления, функционирования, кризиса и краха любой системы;

6) системообразующего элемента. Иначе – элемента системы, от которого в решающей степени зависит функционирование всех остальных элементов и жизнеспособность системы в целом.

Существуют два основных типа систем: закрытые и открытые.

Так, первые из них имеют жесткие фиксированные границы, и их действия относительно независимы от среды, окружающей систему. Мышление в терминах замкнутых систем предполагает, что поведение организаций основывается на тех же фундаментальных принципах и законах, которые действуют в физике.

Замкнутые организации подобны замкнутой механической Вселенной Исаака Ньютона, учение которого демонстрирует мир как единый и единственный – мир «твердой материи», подчиненный жестким законам. Сам по себе он лишен духа, свободы, благодати, он безмолвен и слеп. Понятная действительность – гигантские космические просторы, в которых движутся по четким траекториям массы материи – не несет в себе никакой необходимости появления человека и сознания. Человек в этом мире – ошибка, описка, курьезный случай. Он – побочный продукт звездной эволюции. Лишенная Бога и сознания Вселенная не живет, а существует без смысла и цели, более того, всякий смысл для нее – ненужная роскошь, разрушающаяся под влиянием закона энтропии. Механистическая Вселенная Ньютона состоит из атомов – маленьких неделимых частиц, обладающих постоянной формой и массой и связанных таинственным законом тяготения. Она организована в трехмерное пространство классической евклидовой геометрии. Это пространство абсолютно, постоянно и всегда находится в покое. Оно представляет собой большоеместилище тел, само по себе несколько от них не завися и лишь предоставляя им возможность перемещения под воздействием силы притяжения¹¹.

Замкнутые системы управляются административным и инженерно-техническим персоналом. Операции в них носят рутинный и повторяющийся характер и сводятся к решению заранее определенных задач. В этих системах существует жесткая иерархия контроля, строгая подчиненность подразделений, а также большое внимание уделяется обеспечению эффективности деятельности отдельных структурных единиц.

Открытые же системы характеризуются взаимодействием с внешней средой путем обмена энергией, информацией, материалами через свои проницаемые границы. Сегодня, как правило, любая организация является открытой системой, поскольку взаимодействует с окружением. Так, к примеру, она получает извне ресурсы в виде капитала, сырья, информации, людей, оборудования и т. п., которые становятся элементами ее внутренней среды. Часть ресурсов с помощью определенных технологий перерабатывается, преобразуется в продукты и услуги, которые затем передаются во внешнюю среду.

Приведем некоторые ключевые характеристики открытых организационных систем. Среди них:

- наличие цикла событий;
- негативная энтропия (негэнтропия, антиэнтропия), под которой в общей теории систем понимается общая тенденция подготовки к смерти. Однако открытая организационная

система, благодаря способности заимствовать необходимые ресурсы из внешней среды, может противодействовать данному явлению. Эта способность и называется негативной энтропией. Для коммерческого предприятия главным критерием антиэнтропии является его устойчивая прибыльность на значительном временном интервале;

- обратная связь, позволяющая организации получать информацию о возможных или реальных отклонениях от намеченной цели и вовремя вносить изменения в процесс ее развития. Отсутствие обратной связи ведет к патологии, кризису и краху предприятия;
- динамический гомеостаз, то есть процесс поддержания организацией некоего сбалансированного состояния (по аналогии со всеми живыми организмами, которые также проявляют тенденцию к внутреннему равновесию и балансу);
- дифференциация, предполагающая тенденцию к росту, специализации и разделению функций между различными компонентами, которые формируют данную систему. Дифференциация – это ответ системы на изменение внешней среды;
- эквифинальность. Открытые организационные системы способны, в отличие от закрытых систем, достигать поставленных целей различными путями, двигаясь к этим целям с различных стартовых условий. Нет и быть не может единого и наилучшего метода достижения цели. Цель всегда может быть достигнута разными способами, и двигаться к ней можно с разными скоростями.

Всего же выделяют 30 свойств систем, которые подразделяют на четыре группы: 1) свойства, характеризующие сущность и сложность систем; 2) свойства, характеризующие связь системы с внешней средой; 3) свойства, характеризующие методологию целеполагания системы; 4) свойства, характеризующие параметры функционирования и развития системы¹².

Таким образом, главной задачей любого современного руководителя является необходимость видеть организацию в целом, в единстве составляющих ее частей, которые прямо и косвенно взаимодействуют друг с другом и с внешним миром. Он должен учитывать, что любое, даже частное управленческое воздействие на какой-либо компонент организации обязательно приводит к многочисленным, а часто непредсказуемым последствиям, которые следует учитывать в управлении, для чего необходимо знать, каковы те основные законы, по которым строятся системы.

-
- ¹ См.: *Журавлёв П.В.* Теория системного менеджмента: Учебник / П.В. Журавлёв, Р.С. Седегов, В.Г. Янчевский. М.: Экзамен, 2006.
 - ² Там же.
 - ³ См.: *Овчинникова Н.В.* А.А. Богданов как экономический и социальный мыслитель / Н.В. Овчинникова, А.В. Троицкий. М.: Издание журнала «Экономика и право», 2009.
 - ⁴ Там же.
 - ⁵ См.: *Кириллов В.И.* Квалиметрия и системный анализ. М.: ИНФРА-М, Минск: Новое знание, 2011.
 - ⁶ *Мильнер Б.З.* Системный подход к организации управления. М.: Экономика, 1983.
 - ⁷ См.: *Колесов Ю.Б.* Моделирование систем. Объектно-ориентированный подход: Учеб. пособие М.: БХВ, 2006.
 - ⁸ См.: *Анфилатов В.С.* Системный анализ в управлении: Учеб. пособие / В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин. М.: ФиС, 2007.
 - ⁹ *Дежкина И.П.* Гармоничный менеджмент / И.П. Дежкина, Г.А. Поташева. М.: ИНФРА-М., 2010.
 - ¹⁰ *Мильнер Б.З.* Системный подход к организации управления. М.: Экономика, 1983.
 - ¹¹ *Колесов Ю.Б.* Моделирование систем. Объектно-ориентированный подход: Учеб. пособие. М.: БХВ, 2006.
 - ¹² *Бовыкин В.И.* Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов. М.: Экономика, 2003.

Е.А. Шишкова, Г.А. Шишкова

СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ И ПРОБЛЕМЫ

В условиях современности грамотный подход к вопросу реализации стратегии в рамках каждой отдельной компании представляется главным вопросом ее выживания в динамично развивающейся окружающей среде. Несмотря на высокие темпы происходящих изменений, стратегическое управление представляет собой коренной элемент стабильности. Вместе с тем в условиях отечественной практики обнаруживается недостаточно полное и корректное понимание таких терминов как «стратегия», «стратегическое управление», «реализация стратегии» и «механизм реализации стратегии». Вследствие чего эффективность управления, будучи не до конца осознанным руководителем явлением либо процессом, катастрофически падает.

Ключевые слова: стратегия, реализация стратегии, стратегическое управление, механизм реализации стратегии, планирование.

В настоящее время успешность компании подразумевает умение быстро адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и превосходить своих конкурентов по качеству, скорости предоставления услуг, широте ассортимента и цене продукции. Исследователи полагают, что исключительно оперативное получение информации о деятельности компании поможет руководству своевременно принимать необходимые решения¹. В то же время оперативные действия компании должны быть четко скоординированы и направлены на достижение определенных долгосрочных целей, в противном случае возникает риск перехода к регрессионному развитию. В этих целях компания должна уметь верно идентифицировать свою стратегию и мобилизовать все ресурсы для достижения поставленных стратегических целей.

Для компании особенно критичен момент формулировки стратегии, однако большинство пользователей стратегического менеджмента не придают значения существенному различию понятий «стратегическое управление» и «стратегический план». Не существует и единого подхода к пониманию стратегии как категории науки управления.

Можно сказать, что существует парадокс современной науки: несмотря на очевидную значимость исследуемого понятия, отсутствует единство в его понимании. Понятие стратегии имеет длительную эволюцию, что послужило одной из причин современной популярности устаревших трактовок. Самую серьезную опасность в практическом применении устаревших трактовок представляет искусственная синонимичность прежде тождественных, но в настоящее время приобретших кардинально различающееся наполнение понятий. Современная практика показывает, что необходимо делать разграничение между стратегическим планированием и стратегическим управлением, однако исторически данные понятия приравнивались к синонимичным и использовались для трактовки друг друга.

Становление понятия стратегии началось с первого десятилетия XX в., однако все усилия не были систематизированными и отличались определенной хаотичностью. Более тщательно вопросам стратегии ученое сообщество занялось в 60-х годах, когда издавались работы А. Чендлера, П. Друкера, Т. Левитта, И. Ансоффа и др. В тот момент времени оформились базовые теории стратегического менеджмента (см. таблицу).

Приведенная нами таблица иллюстрирует, насколько неоднородно отношение к стратегии, понимание ее содержания и функционала. С течением времени категория «стратегия» приобрела широкий спектр применения и понимания, что, по нашему мнению, не способствует унификации понятия и повышению эффективности его применения на практике. В результате в настоящее время в теоретическом и практическом развитии управления существует две версии трактовки понятия «стратегия».

В первом случае стратегия – это вполне сформированный, определенный на долгосрочную перспективу план достижения некоторой цели, а выработка стратегии – это процесс нахождения цели и составление плана. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Развитие понимания стратегии в рамках различных школ стратегического управления

Автор	Понимание стратегии	Содержание понятия «стратегия»
И. Ансофф	Стратегия – это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности	Стратегия определяет направление развития, следование которому (или которым) поможет организации в условиях нестабильности сохранить сбалансированность и общее направление роста
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	Стратегия – это детальный, всесторонний, комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей	Содержит детальное описание всех мероприятий, необходимых для достижения целей и выполнения всех поставленных задач. При этом предполагается статичность внутренней и внешней среды организации
А. Томпсон, А. Стрикленд	Стратегия – это управленческий план, направленный на укрепление позиций организации, удовлетворение потребностей ее клиентов и достижение определенных результатов деятельности	Стратегия компании должна отвечать на ряд вопросов: 1) как расширять бизнес; 2) как превзойти конкурентов; 3) как удовлетворить потребности потребителей; 4) как превзойти конкурентов; 5) как отвечать на изменения рыночных условий; 6) как управлять функциональными подразделениями; 7) как достичь цели
Ф. Котлер	Речь идет преимущественно о стратегии маркетинга. Это рациональное логическое построение, руководствуясь которым организация рассчитывает решить свои маркетинговые задачи	Комплексное понимание стратегии включает конкретные стратегические понятия по каждому направлению поставленных задач
П. Дойль	Стратегия – это направление, в котором движется компания, достигая поставленные цели	В центре стратегии – маркетинговые исследования и решения в области инноваций, наиболее важным из этих решений позиционируется выбор рынка

Во втором случае под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия,

касающиеся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде. При таком понимании стратегию можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей².

При этом с нашей точки зрения подобное разграничение необходимо ввиду ряда причин, обусловленных отсутствием должного понимания проблем комплекса стратегического управления компанией в современной динамической среде. Нередко в одном и том же труде можно встретить одновременно трактовку стратегии и как плана, и как направления. По нашему мнению такой подход неверен, поскольку план и направление развития подразумевают собой различные механизмы достижения целей и базируются на кардинально различных системах показателей. Такой подход может быть фатальным в условиях современных темпов развития и изменения условий деятельности, отличающихся особым динамизмом.

К тому же существует аргумент, отвергающий ставшее привычным понимание стратегии как «некоторого плана действий», характеризующий стратегию как набор ключевых решений по наиболее существенным вопросам развития компании. В таком случае стратегия становится инструментом разрешения проблем компании и ответом на поставленные ключевые вопросы, касающиеся ее дальнейшего развития, своего рода путь «от противного». Когда такие вопросы сформулированы, основная задача стратегов будет сводиться к тому, чтобы собрать ту и только ту информацию, которая позволит сделать выбор и принять решения именно по этим вопросам, после чего можно будет сформировать целостную концепцию развития компании. Таким образом, ответы на стратегические вопросы – это набор приоритетов для компании, исходя из которых она будет строить свои функциональные стратегии. Каждый стратегический вопрос подразумевает решение, которое предполагает комплекс конкретных мероприятий и действий в компании.

Однако отсутствие стандартного понимания в области понятия «категория стратегии» – не единственная проблема на пути формирования и реализации стратегии предприятия.

Не существует на данный момент унифицированных характеристик стратегии развития предприятия, а также ее составных элементов. Преимущественно принято говорить о существовании стратегии развития предприятия как о некоторой точке в будущем, к которой компания желает прийти, либо о некоем плане, по которому компания предполагает развиваться. При этом вопросы

целеполагания относятся к юрисдикции высшего менеджмента компании, а направление развития – понятие настолько же эффективное, насколько таковым является понятие «стратегии».

Любая сложная система обладает свойством изменения с течением времени, даже в том случае, если фактически внутри системы не происходит никаких изменений. Развитие любой системы имеет смысл рассматривать в ракурсе соотношения факта качественных изменений внутри системы и факта качественных изменений внешней среды системы. Исходя из такого представления можно сказать, что система обладает тремя типами вариантов развития: прогрессивное (система изменяет свои свойства в соответствии с требованиями среды и приобретает качества, увеличивающие эффективность ее деятельности), нейтральное (система изменяет свои свойства в соответствии с требованиями среды, и эти изменения являются необходимым и достаточным уровнем перемен для выживания во внешней среде, но не влияют на эффективность) и регрессивное (система изменяет свои свойства недостаточно активно и качественно, в результате чего не соответствует требованиям среды и теряет эффективность деятельности), а также ставит под угрозу собственное существование). Компанию при таких условиях должно интересовать только прогрессивное развитие, нацеленное на удовлетворение изменений среды и в будущем, что предполагает качественный анализ существующих тенденций, качественный прогноз и построение логической цепочки изменений в общей структуре. Таким образом, под стратегией развития мы предлагаем понимать комплекс мер и противомер, способствующих прогрессивному развитию системы в условиях динамично развивающейся среды.

Любое действие для реализации неких задач предполагает комплекс механизмов реализации, однако стратегический менеджмент не приводит достаточно четкого определения механизма реализации стратегии. Обратимся к теории менеджмента.

В общем случае любой механизм представляет собой приспособление для передачи и преобразования состояния, движения и скорости³. В отношении технических систем он определяется как система тел, в которой движение одного (ведущего) тела вызывает движение остальных тел системы. Таким образом, приспособление для передачи и преобразования системы в целом следует понимать как аппарат или порядок, движущий или преобразующий систему и ее элементы (подсистемы). Система управления организацией не является исключением из этого правила.

Дж.К. Лафта определяет механизм управления как «совокупность средств воздействия, используемых в управлении, или, точнее, комплекс рычагов, используемых в управлении»⁴.

В более конкретном представлении Э.М. Коротков определяет понятие «механизм управления» следующим образом: механизм управления – это совокупность мотивов деятельности персонала, которые определяют как саму возможность, так и эффективность управления, от которых зависит восприятие воздействия⁵.

В работе Н.Ф. Пермичева «Комплексный механизм стратегического управления» механизм управления рассматривается как совокупность организационных, экономических, мотивационных, технико-технологических, правовых и политических мер воздействия.

Существует мнение о механизме управления стратегическим развитием как об иерархической структуре, включающей методы внедрения перемен, методы управления, функции управления, обеспечение процесса управления и принципы создания самого механизма. Однако следует учитывать разницу между понятиями «механизм управления стратегическим развитием» и «механизм реализации стратегии развития». В первом случае большей частью имеет смысл понимать сам процесс разработки стратегии дальнейшего ее внедрения, во втором случае предполагается более узкая трактовка и более глубокое понимание процесса реализации стратегии. В данном случае предполагается, что стратегия является инструментом достижения конечной цели, т. е. в общем случае – долгосрочной перспективы прогрессивного развития компании, а значит механизм реализации такой стратегии есть набор инструментов и правил их применения для достижения цели при современных условиях и неопределенности будущего развития среды.

Можно согласиться с концепцией Н.Ф. Пермичева о том, что необходимо рассматривать данные механизмы не с точки зрения моно-природы, а в качестве комплекса механизмов различной природы, т. е. вне противоречия рыночным отношениям. В настоящее время большинство абстрактных схем, приближенных к пониманию механизма реализации стратегии, являются однородными и опираются либо на экономическую, либо на организационную составляющую процесса реализации. Такой подход не является объективным, поскольку в настоящее время, в условиях динамично развивающейся и сложносоставленной внешней среды компании, необходимо учитывать каждый компонент.

Обратимся к исследованиям Н.Ф. Пермичева в отношении комплексного механизма стратегического управления предприятием. Как отмечалось выше, предполагается, что данный механизм будет состоять из пяти ключевых ветвей, а именно: политические, экономические, организационные, мотивационные и правовые ме-

ханизмы. Исследователь предполагал, что смоделированный таким образом вариант комплексного механизма стратегического управления способен обеспечивать достижение стратегических целей при разных условиях функционирования предприятия.

При таком подходе исходными элементами для формирования механизма стратегического управления являются: объект стратегического управления; цели стратегического управления; количественный аналог целей или критерии управления; факторы стратегического управления (элементы объекта управления, на которые оказывается воздействие в интересах достижения поставленных целей); методы воздействия на факторы управления; ресурсы стратегического управления (материальные и финансовые ресурсы, производственный и социальный потенциал, использование которых позволит достичь поставленных целей).

Однако, как подчеркивает Н.Ф. Пермичев, реальный механизм стратегического управления предприятием всегда конкретен, поскольку всегда направлен на достижение конкретных целей через реализацию конкретных стратегий или системы стратегий. Он формируется каждый раз, когда принимается управленческое решение.

В сфере материального и нематериального производства природа факторов управления разнообразна. Это могут быть взаимосвязанные между собой факторы производственно-технического, экономического, социального, правового и политического характера. Насколько разнообразна природа факторов управления и природа воздействия на них, настолько разнообразна и природа механизмов управления. В силу этого комплексность и системность механизма стратегического управления являются объективной закономерностью.

Опираясь на предложенную схему, можно провести аналогичное построение механизма реализации стратегии. Все основные сферы и комплексы механизма будут соответствовать указанным ранее сферам, звеньям и составным ключевым элементам, поскольку каждый из приведенных ранее компонентов механизма стратегического управления так же будет применим к процессу реализации стратегии. Однако современные компании не учитывают необходимости индивидуализации стратегического управления как такового, не говоря уже о массовом желании унифицировать механизмы реализации стратегии развития компании.

К указанному выше противоречию современной стратегической науки и действительности следует добавить вопрос неоднородности современного пути развития мирового сообщества в технологическом смысле. При чередовании системных, финансовых и

экономических кризисов, являющихся ключевым компонентом радикальных перемен, которые должны стать путем выхода из сложившейся кризисной ситуации глобального масштаба, невозможны как таковые унифицированные схемы управления, а также четко фиксированные механизмы развития компании. Как мы говорили ранее, компания должна выбирать свой путь развития, что в условиях системного кризиса приобретает особую окраску. В таких условиях количество путей развития компании будет расти в геометрической прогрессии в зависимости от периода времени и мирового состояния экономической, политической и технологической среды. Чем дальше будет развиваться и углубляться текущий кризисный комплекс, тем больше у каждой организации будет путей развития. В таких условиях для компании особый вес приобретает возможность составления ее собственной стратегии, учитывающей предпочитаемое направление развития, выбор подпути развития, а также способных динамично изменяться механизмов реализации заданной гибкой стратегии.

В указанных условиях становится очевидной необходимость формирования адекватного современным реалиям подхода к созданию стратегии развития и выбору комплексного механизма ее реализации, что в настоящее время не является широко распространенной практикой и осуществляется руководством организации в большей степени интуитивно, чем с точки зрения научно обоснованной позиции.

Примечания

- ¹ *Лоцилина И.В.* BSC (Сбалансированная система показателей) и Business Studio // Электронный журнал BYTE Россия. М., 2012. URL: <http://www.bytemag.ru/articles/detail.php?ID=6893> (дата обращения 15.04.2012).
- ² *Виханский О.С.* Стратегическое управление / О.С. Виханский. М.: Гардарики, 2006. 296 с.
- ³ *Лафта Дж.К.* Менеджмент: Учеб. пособие. М.: ТК Велби, 2005. 596 с.
- ⁴ Цит. по: *Падалка О.В.* Механизм управления стратегическим развитием организации // Материалы II Всероссийской научно-практической конференции «Современные тенденции развития теории и практики управления отечественными предприятиями». Ставрополь, 2008. С. 73–76.
- ⁵ Цит. по: *Лафта Дж.К.* Указ. соч.

УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ
КАК ПАРАДИГМА СОВРЕМЕННОГО
МЕНЕДЖМЕНТА
(ПИТЕР ДРУКЕР И РАЗВИТИЕ ЕГО ИДЕЙ)

В статье исследуются вопросы управления по целям, которое предполагает достижение конкретных результатов, важных для организации на разных стадиях ее жизненного цикла. Исследование затрагивает анализ идей П. Друкера (Management by Objectives) и последующее их развитие в таких современных подходах управления организациями, как сбалансированная система показателей BSC (Balanced Scorecard), управление эффективностью бизнеса BPM (Business Performance Management), управление на основе ключевых показателей эффективности – KPI (Key Performance Indicators).

Ключевые слова: инновация, концепция управления по целям, парадигма, сбалансированная система показателей, управление на основе ключевых показателей эффективности, управление эффективностью бизнеса, цель.

Парадигмой (от лат. «*paradeigma*» – пример, образец) называется ключевая идея, лежащая в основе какой-либо научной концепции. Управление – это всегда движение к поставленной цели, а парадигма менеджмента – это концепция постановки целей и их достижения, господствующая в данное время в менеджменте.

Парадигму управления от начала XX до начала XXI в. можно проследить следующим образом: количество продукции – качество продукции – продукция, удовлетворяющая потребностям и ожиданиям потребителя – качество управления. Первоначально, когда рынок не был насыщен, на первом месте стояло количество выпускаемой продукции. По мере насыщения рынка потребитель стал обращать все больше и больше внимания на качество

продукции. В насыщенном рынке необходимы исследования и потребителя, и конкурентов, и поставщиков, ведущие к выпуску конкурентоспособной продукции, наиболее отвечающей потребностям и ожиданиям потребителя. А это уже комплексный вопрос всего предприятия, и он определяется не просто качеством продукции, а качеством управления.

Поскольку управление – это движение к поставленной цели, в менеджменте возникла концепция управления по целям – МВО (*Management by Objective*), предложенная Питером Друкером в 1950-е годы. В своей книге «*The Practice of Management*» (1954)¹ он отмечал, что бизнес невозможно определить или объяснить с точки зрения прибыли. Определение, что бизнес – это организация для получения прибыли, не только неправильное, но и неуместное. Точно также совершенно несостоятельна господствующая экономическая теория предприятия и его поведения – теория «максимизации прибыли». Она совершенно несостоятельна потому, что не может объяснить, как функционирует любое коммерческое предприятие и как оно должно работать. Это не означает, что прибыль и прибыльность не имеют значения. Задача любого предприятия – не максимизация прибыли, а достижение уровня прибыльности достаточного, чтобы покрыть риски экономической деятельности и таким образом избежать убытков. Для понимания бизнеса в связи с этим следует определить его цель. И эта цель должна находиться за пределами самого бизнеса. Фактически она должна заключаться в обществе, поскольку предприятие является общественным институтом. Поэтому есть только одно обоснованное определение цели бизнеса – создавать потребителя.

Именно он является основой бизнеса, и от потребителя зависит его дальнейшее существование. Только потребитель обеспечивает занятость. И именно для удовлетворения его запросов и нужд общество доверяет предприятию ресурсы для производства материальных ценностей. Поскольку целью любого предприятия является создание потребителя, оно должно иметь две основные функции – маркетинг и инновации.

Маркетинг – это обособленная, уникальная функция бизнеса. Бизнес отличается от всех других человеческих организаций тем, что он занимается распределением и продвижением товаров и услуг. Любую организацию, использующую маркетинг при разработке или продаже продукта или услуги, можно назвать бизнесом. А организацию, в которой маркетинг не проводится вовсе или проводится нерегулярно, нельзя назвать бизнесом. Фактически маркетинг настолько важен, что недостаточно просто создать

сильный отдел сбыта и поручить ему заниматься маркетингом. Маркетинг не только намного шире, чем сбыт, его вообще нельзя узко специализировать. Он пронизывает всю деятельность предприятия, рассматривая ее с точки зрения конечного результата, т. е. потребителя.

Инновация предполагает предоставление более качественных и дешевых товаров и услуг. По мнению П. Друкера, недостаточно просто их производить или оказывать: бизнес должен обеспечивать именно эти их новые качества. Предприятию вовсе не обязательно становиться крупным, но совершенно необходимо быть лучшим. Поэтому в организации предприятия инновация не может считаться отдельной от маркетинга функцией. Она не ограничивается технологией или исследованием, а распространяется на весь бизнес, на все функции, на все виды деятельности. Это может быть нечто новое в дизайне, в продукте, в методах обеспечения сбыта. Это может быть новая цена или услуга для потребителя. Это может быть новшество в организации или методах управления.

Таким образом, предприятие управляется на основе поставленных целей, поскольку управление – это всегда движение к поставленной цели.

По образному определению П. Друкера, целевые показатели в ключевых областях (бизнеса) являются «приборной панелью», необходимой для «пилота» делового предприятия. Они должны представить ему следующие возможности: упорядочить и привести весь спектр предпринимательской деятельности к небольшому числу общих формулировок, проверять эти формулировки на практике, прогнозировать поведение, оценивать целесообразность решений еще в процессе их выработки, дать предпринимателю возможность анализировать свой опыт и, таким образом, повышать эффективность работы.

Настоящую популярность и развитие подход, связанный с управлением по целям, приобрел в 1970-е годы, когда впервые была осознана актуальность связи целей с мотивациями сотрудников².

Сегодня для оценки эффективности, как компаний, так и отдельных работников, в менеджменте применяется множество методик. Это, например, сбалансированная система показателей BSC (*Balanced Scorecard*), управление эффективностью бизнеса BPM (*Business Performance Management*), управление на основе ключевых показателей эффективности – KPI (*Key Performance Indicators*). В Советском Союзе в 1960–1970 гг. получила распространение концепция программно-целевого планирования (ПЦП), идеи которой во многом перекликаются с идеями МВО.

Большинство американских компаний используют идеи МВО в планировании и управлении. Этой технологии обучают почти во всех американских школах бизнеса, и некоторые авторы относят достигнутый США экономический успех именно на счет этого подхода.

Существует много определений управления по целям, вот некоторые из них:

- систематический и организованный подход, позволяющий менеджменту фокусироваться на достижении целей и добиваться наилучшего результата с помощью доступных ресурсов;
- работа менеджмента по формулировке целей организации, донесения их до сотрудников, обеспечения их необходимыми ресурсами, а также распределение ролей и ответственности за достижение поставленных целей.

Применение МВО систематизирует процесс управления, повышает результативность деятельности предприятия, является эффективным инструментом для постановки и поддержания системы на всех уровнях предприятия. Этот подход предъявляет высокие требования к персоналу. Чем лучше работник понимает поставленные перед ним цели и чем точнее последние соответствуют его внутренним устремлениям, тем с большей вероятностью такие цели будут достигнуты.

Одной из главных особенностей управления по целям считается существование иерархии целей внутри организации. Еще П. Друкер, первым сформулировавший важнейшие принципы МВО, отмечал, что каждый руководитель в организации от наивысшего до самого низшего уровня должен иметь четкие задачи, которые обеспечивают поддержку целей более высоких начальников.

Разработка показателей деятельности должна происходить в привязке к стратегическим ориентирам. С одной стороны, понимая связь показателей деятельности и стратегии, сотрудники будут в большей степени вовлечены в деятельность организации. С другой стороны, показатели деятельности должны отражать связь текущей деятельности с достижением стратегических ориентиров организации.

Для стратегического планирования и измерения достижения стратегических целей все чаще используется методология Системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC – с англ. сбалансированная система показателей). ССП – это управленческий инструмент, который позволяет формализовать стратегическое планирование и целеполагание, довести до персонала стратегические цели компании, а также контролировать достижение этих целей сотрудниками через КРП³.

KPI (Key Performance Indicators) переводится в литературе по разному: «ключевые показатели эффективности», «ключевые показатели результативности». «Эффективность» и «результативность» – принципиально разные понятия. Самый удачный перевод – «ключевые показатели деятельности (КПД)» (Performance). Эта методика в компании может использоваться наравне с технологией BSC. В данной ситуации МВО будет тем механизмом, с помощью которого цели будут распределены по иерархии компании и обеспечено вовлечение персонала в их достижение. В этой ситуации КРІ являются контрольными точками в процессе достижения целей, характеристиками результативности или эффективности работы сотрудника и бизнес-процессов в целом.

Как и любая система управления, МВО представляет собой цикл управления «анализ–планирование–реализация–контроль и оценка»⁴. Но МВО – это все-таки система управления более высокого порядка, поэтому, кроме характерных для любых систем управления принципов, МВО присущи и принципы, характерные только для данной системы.

Так, МВО, как и любая другая система управления, основывается на следующих принципах:

- иерархическая соподчиненность целей, когда из более общих целей формулируются более локальные;
- цикличность, означающая что любая система управления представляет собой замкнутый цикл «анализ–планирование–реализация–оценка и контроль», который повторяется многократно;
- обратная связь, представляющая собой подтверждение понимания чего-либо, а также реакцию (положительную или отрицательную) на какое-либо действие;
- конкретность и измеримость целей, т. е. последние должны быть выражены в конкретных показателях, которые можно измерить;
- регулярность и постоянство работы по целям. Цели вырабатываются на определенный период, по прошествии которого оценивается степень их выполнения и разрабатываются цели на следующий период;
- единый стандарт оформления целей, планов, отчетов, что облегчает процесс анализа, сопоставления и принятия решений по согласованию целей между собой;
- участие в процессе разработки целей всех сотрудников. Это повышает причастность каждого к организации, способствует информированности, а следовательно и осознанности дея-

- тельности, что существенно влияет на мотивированность персонала;
- принцип холизма, который состоит из двух частей: принципа координации и принципа интеграции. Организации разделены на уровни, каждый уровень – на единицы, различающиеся по функциям, полномочиям и ответственности. Координация охватывает взаимодействие единиц одного уровня, т. е. по горизонтали, интеграция – между единицами разных уровней, т. е. по вертикали. Сочетание принципов координации и интеграции дает нам принцип холизма, согласно которому, чем больше элементов и уровней в системе, тем выгоднее планировать одновременно и во взаимосвязи.

Суть концепции МВО состоит в том, что управление организацией строится на системе взаимосвязанных и взаимозависимых целей⁵.

Концепция МВО имеет несколько отличительных особенностей.

Во-первых, цели разрабатываются не только для организации, но и для каждого ее сотрудника. Причем цели сотрудников должны напрямую вытекать из целей организации. Так, цели организации – это по сути цели его первого лица (например, генерального директора). Руководители, которые напрямую подчиняются первому лицу компании (например, директора направлений, такие как директор по производству или финансовый директор), разрабатывают свои цели на основе целей организации и обсуждают их со своим руководителем. Далее подчиненные директоров направлений разрабатывают свои цели на основе целей своих непосредственных руководителей (например, начальник отдела продаж разрабатывает свои цели на основе целей коммерческого директора). Цепочка заканчивается на сотрудниках, которые уже не имеют подчиненных.

Во-вторых, цели разрабатываются сверху вниз. Очень важно строить процесс разработки целей сверху вниз и от общего к частному. Так, довольно общие цели организации (например, повысить долю рынка компании по продукту «А» до 10%) распадутся на множество целей более локального характера (например, внедрить новую производственную линию, которая позволит повысить производительность на 30%, повысить среднюю выручку на каждого менеджера по продажам на 10%, увеличить средний заказ по постоянным клиентам на 20% и т. д.). Каждый следующий уровень в иерархии организации опирается при разработке своих целей на цели своего руководителя. Таким образом, ни одна из целей организации не остается не переведенной на уровень конкретных дей-

ствий конкретных исполнителей. Это особенно актуально для организаций, которые уже научились ставить цели, но пока не умеют их полностью реализовывать. Очень часто причина такой ситуации заключается в том, что какие-либо из поставленных целей никак не учитываются в деятельности персонала, другими словами, ни один из сотрудников компании не работает на достижение данной цели, таким образом она и остается нереализованной.

В-третьих, процедура разработки целей для сотрудника представляет собой процесс его совместного творчества с непосредственным руководителем. В системе МВО цели не просто «спускаются сверху», они действительно разрабатываются начальником и подчиненным совместно. В ходе обсуждений целей каждого сотрудника и руководитель и подчиненный начинают лучше понимать, что именно необходимо делать и каким образом. Выбираются наиболее приемлемые и реализуемые способы выполнения поставленных задач, уже на этапе обсуждений выявляются возможные сложности и прорабатываются способы их преодоления.

В-четвертых, персональные цели каждого согласуются между собой на горизонтальном уровне (рядовых сотрудников в рамках отдела, начальников отделов между собой, цели направлений между собой). Задача согласования целей одного уровня иерархии – это задача того руководителя, которому подчиняется этот уровень. После разработки персональных целей своих подчиненных руководитель обязан проверить, все ли его цели учтены в целях его подчиненных, не осталось ли какой-либо цели, которая не нашла отражение в целях подчиненных. Также важно, чтобы усилия по достижению целей подчиненными были распределены пропорционально значимости и приоритетности целей руководителя.

В-пятых, цели каждого уровня согласуются между собой на непротиворечивость. Очень часто цели разрабатываются, но не согласуются между собой, и в итоге достижение одной цели может вести к невозможности достигнуть другую цель. Так, например, цель «добиться повышения доли рынка до 10%» может вступать в противоречие с целью «добиться повышения рентабельности бизнеса до 15%» (цифры условны). Это наиболее очевидный пример, так как повышение доли рынка предполагает значительные инвестиции, что прямо ведет к снижению рентабельности в краткосрочной перспективе в связи с увеличением расходов. Но несогласованность целей может наблюдаться и на уровне целей рядовых исполнителей. Например, для отдела продаж примером такого противоречия может быть цель «увеличение объема продаж на 20% за счет

привлечения новых клиентов» и одновременно «повышение качества обслуживания за счет индивидуального подхода». В принципе совмещение этих целей возможно, но до определенного предела, за которым уже не получится индивидуально подходить к каждому клиенту, если их поток очень велик.

В-шестых, цели представляют собой критерии оценки каждого сотрудника и заложены в систему мотивации. Оценка осуществляется по истечении планового периода. Критерии оценки заложены в систему мотивации персонала и достижение или недостижение целей напрямую влияет на материальное и нематериальное вознаграждение каждого сотрудника.

В-седьмых, налаживается диалог «начальник–подчиненный». В ходе обсуждения целей, разработки планов и оценки результатов и начальник и подчиненный имеют возможность прояснить все неясности и сформулировать единый подход к деятельности. В МВО обсуждения поставлены на регулярную основу. Они обязательны, они входят в регламент, и поэтому не требуется специальных усилий по организации процесса диалога «начальник–подчиненный». Обсуждений не слишком много, но и не слишком мало. Часто бывает, что все общение «начальник–подчиненный» сводится к решению оперативных вопросов и не затрагивает ни целей и оценки их достижения, ни общей удовлетворенности как начальника, так и подчиненного. Но бывает и противоположная ситуация, когда разного рода обсуждений слишком много. Причем излишние обсуждения могут быть инициативой как начальника (излишний контроль и «дергание»), так и подчиненного (например, при его заниженной самооценке или излишней мнительности).

Процесс МВО состоит из 4-х этапов.

Первый этап МВО связан с выработкой целей и потому является наиболее сложным и трудоемким. Как уже отмечалось выше, цели вырабатываются по цепочке, от целей организации к целям топ-менеджмента, от целей топ-менеджмента к целям руководителей среднего звена, от целей руководителей среднего звена к целям младших руководителей, от целей младших руководителей к целям исполнителей. Такая последовательность присуща организациям с четкой иерархией, т. е., при линейно-функциональной структуре. Если в организации используется другая структура, например, матричная, цепочка будет уже другая, но принцип сохранится тот же: цели организации – цели руководителя – цели исполнителя. В ходе выработки целей подчиненный согласует свое видение собственных целей с непосредственным руководителем.

А руководитель, после обсуждения целей со всеми подчиненными, согласует цели подчиненных между собой и при необходимости вносит коррективы. В процессе выработки целей обязательно формулируются критерии оценки результатов. Также важно четко обозначить период постановки целей, обычно это год, три года, пять лет.

Результатом второго этапа МВО является разработка планов, которые отличаются от целей степенью детализации. При планировании детально прорабатываются способы достижения поставленных целей. Именно перевод целей в планы, в конце концов, обеспечивает их достижение. Но довольно распространена ситуация, когда планы составляются, но не на основе целей, а просто так (например, от достигнутого или исходя из личных представлений составителя плана). Такие планы из месяца в месяц и из квартала в квартал повторяют друг друга и мало чем отличаются. В этом случае планирование теряет всякую ценность и превращается в бюрократическую процедуру, отнимающую силы и время и никому не нужную⁶.

Процесс перевода целей в план обычно происходит в следующей последовательности:

- сначала прорабатываются мероприятия, которые необходимо осуществить, чтобы достичь поставленную цель;
- далее важно правильно расставить приоритеты и согласно им выстроить календарный график выполнения мероприятий;
- решить, что необходимо сделать или проконтролировать самостоятельно, а что можно делегировать на нижестоящий уровень, после чего наметить ответственных и исполнителей по каждому мероприятию;
- устанавливаются сроки выполнения каждого мероприятия;
- определяются ресурсы (финансовые, материальные, информационные), необходимые для выполнения каждого мероприятия;
- осуществляется проверка всего плана (на соответствие намеченным срокам и показателям), корректировка при необходимости.

Планирование осуществляется обычно на год, на полугодие или квартал и на месяц.

Третий этап МВО предполагает контроль, измерение и оценку результатов. Контроль в системе МВО аналогичен контролю в любой другой системе управления, но очень важно установить его периодичность и предусмотреть не только контроль по итогам выполнения мероприятия, но и на отдельных его этапах. Так, к

примеру, промежуточный контроль может осуществляться на оперативных совещаниях, а итоговый происходит по всем мероприятиям в конце планового периода.

На четвертом этапе МВО принимаются корректирующие меры. Этот этап является единственным необязательным этапом системы и появляется в том случае, если поставленные цели не были достигнуты. В таком случае задача руководителя – совместно с исполнителем разобраться в причинах, которые могут быть как объективного (резкие изменения во внешней среде, неэффективность какой-либо подсистемы организации, на которую исполнитель не может оказывать влияние и т. д.), так и субъективного характера (ошибки, непрофессионализм, недостаточная активность исполнителя и т. д.). В любом случае важно понять, что делать в такой ситуации и какие корректирующие меры необходимы. Причем это может быть как корректировка самих целей, так и каких-либо организационных условий или систем, которые помешали их достижению.

Итак, система МВО – это инструмент управления более высокого порядка, и применяется он, как правило, в компаниях с хорошо поставленным регулярным менеджментом. Именно по этой причине основное распространение системы МВО нашли в крупных и довольно эффективных компаниях. Однако это не значит, что данный метод совершенно не походит для небольших компаний. Более того, внедрение МВО более просто осуществить в небольшой компании. Но прежде чем приступить к ее внедрению в организации стоит сначала просчитать все «за» и «против» этого решения. Очевидно, что система МВО дает эффект не всегда и не во всех случаях.

Основные «за», или преимущества, МВО сводятся к следующему⁷:

- простроенность и согласованность целей ведет к более осознанному ведению бизнеса, результаты, которые продуманы, достигаются быстрее и легче;
- процесс разработки планов не вызывает трудностей, постоянно растет квалификация менеджеров в области планирования и управления персоналом;
- всегда понятно, хорошо или плохо сработала как вся компания в целом, так и каждое подразделение и каждый сотрудник;
- каждый сотрудник понимает свою роль в достижении целей компании, понимает, что от него хотят и как будет оценен его труд;

- система мотивации (как материальной, так и нематериальной) жестко привязана к результатам труда и достижению поставленных целей;
- общение «начальник–подчиненный» регулярно, обе стороны заинтересованы в диалоге;
- если сотрудник «не тянет», он сам быстро понимает это, и в случае, когда он все-таки не может достигнуть необходимых результатов, процесс расставания с ним проходит менее болезненно для обеих сторон.

Основные «против», или ограничения, системы МВО:

- хороший результат дает внедрение только всей системы в комплексе, что довольно трудоемко и нередко сопровождается естественным сопротивлением персонала. Если внедряется только какая-то отдельная часть, то результаты могут быть незначительны;
- разработка и внедрение системы требует высокой квалификации управленческого персонала. Соответственно, если менеджеры не понимают ее сути, их необходимо сначала обучить – а это дополнительные затраты;
- система не дает быстрых результатов. По различным оценкам, заметные результаты от ее внедрения появляются только через 1–2 года ее функционирования. Как правило, многие компании не заглядывают так далеко в будущее, для них более важны текущие события, а не перспективы;
- систему не рекомендуется внедрять, если организация находится в кризисном состоянии. Если задача компании – выжить, то у нее другие приоритеты. Система МВО более нацелена на развитие компании и долгосрочные перспективы.

Сегодня вопрос долгосрочного развития приобретает в российской экономике все большую значимость, и все больше компаний переходят от стратегии выживания к стратегии развития. Поэтому при принятии решения о внедрении МВО неважно большая компания или маленькая, неважно, каков ее возраст, и неважно, на чем именно она специализируется, а важно, нацелена ли она на долгосрочное развитие и собирается ли эффективно работать еще 10, 20, 100 или более лет.

-
- ¹ *Drucker P.F.* The Practice of Management. N. Y.: Harper & Brothers, 1954.
 - ² *Drucker P.F.* Management: Tasks, Responsibilities, Practices. N. Y.: Harper & Raw, 1973.
 - ³ *Drucker P.F.* Managing for the Future: The 1990s and Beyond. N. Y.: Truman Talley Books, 1992.
 - ⁴ *Бовыкин В.И.* Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов. М.: Экономика, 2003.
 - ⁵ *Васильченко Н.Г.* Современная система управления предприятием: Учеб.-практич. пособие. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008.
 - ⁶ *Друкер П.* Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: Пер. с англ. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003.
 - ⁷ *Эдерсхейм Э.* Лучшие идеи Питера Друкера: Пер. с англ. / Под ред. А.А. Чернова. СПб.: Питер, 2011.

Проблемы управления персоналом

Н.И. Архипова, И.М. Поморцева, О.Л. Седова

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КАК ФАКТОР СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА

В работе рассмотрены основные особенности, предпосылки и этапы формирования кадровой политики РГГУ в рамках программы стратегического развития университета. Показаны методические подходы к кадровому аудиту в высшем профессиональном образовании (ВПО), охарактеризованы основные параметры кадрового обеспечения РГГУ, принципы построения и развития концепции кадровой политики университета¹.

Ключевые слова: кадровая политика, методика кадрового аудита, кадровый потенциал, профессорско-преподавательский состав, функции управления персоналом вуза, стратегия развития университета.

Основные задачи современного этапа реформирования системы российского высшего профессионального образования позволяют выделить в качестве приоритетных целей кадровой политики университета обеспечение высоких международных стандартов преподавания, рост конкурентоспособности РГГУ на глобальном рынке образовательных услуг, развитие исследовательской и проектной деятельности, интеграцию в мировое профессиональное сообщество.

Реализация этих целей относится к задачам стратегического уровня и предполагает активизацию работы по созданию условий для эффективной работы преподавателей и сотрудников университета, стимулированию образовательной и академической деятельности профессорско-преподавательского состава (ППС), повышению их профессиональной квалификации. Задача формирования и обновления кадрового состава РГГУ напрямую связана с проблемой

привлечения талантливой молодежи и удержания наиболее ценных научно-педагогических кадров.

Анализ кадрового обеспечения вуза должен находиться в зоне постоянного и пристального внимания руководства и кадровой службы университета, носить упорядоченный, неспорадический характер, что, в свою очередь, требует разработки соответствующего методического обеспечения.

Исследования, проводимые в последние годы в рамках научно-проектной деятельности сотрудников и преподавателей кафедры организационного развития РГГУ, позволили провести сравнительный анализ методических подходов к оценке кадрового потенциала организаций и выявить особенности кадрового аудита в вузах.

Анализ показал, что методологический инструментарий в этой актуальной области чрезвычайно широк и базируется, главным образом, на методах, используемых в таких отраслях знаний как экономика труда, статистика, управление персоналом, социология, психология, эргономика, маркетинг, правоведение и др. В результате проведенного исследования были выделены инструментальные, экономические и психологические методы анализа кадрового потенциала организаций.

В ходе сравнения различных методик аудита кадров были выделены следующие основные подходы к их формированию с учетом особенностей системы высшего профессионального образования:

- управленческий подход, который заключается в разработке ряда модульных методик по различным вопросам аудита управления персоналом, например, методик анализа качества управления персоналом, оценки трудовой мотивации, лояльности, проверки условий труда, анализа и оценки эффективности управления организационной культурой и пр.;
- нормативно-правовой подход, опирающийся на законодательную и нормативно-правовую основу методического обеспечения любой проверки и требующий создания специальной электронной базы данных с учетом типологии аудиторских направлений оценки персонала;
- специальный подход, включающий разработку методик диагностики деятельности тех экономических субъектов, которые в силу внешних и внутренних факторов обладают определенными специфическими чертами, например, функционируют в условиях антикризисного управления, реструктуризации, реформирования, массового сокращения персонала;
- отраслевой подход, который предполагает разработку методик, учитывающих особенности контроля в зависимости от

вида и масштаба деятельности, отраслевой принадлежности субъекта экономики: например, методика проверки условий труда и безопасности на малых, средних и крупных предприятиях машиностроения, в финансовых компаниях, в организациях ВПО и др.

На базе проведенного анализа подходов к оценке кадрового потенциала организаций рабочей группой преподавателей кафедры организационного развития ИЭУП РГГУ был разработан проект методики внутреннего аудита кадров в ВПО, учитывающий особенности кадрового обеспечения современных вузов России. В основу данной методики были положены охарактеризованные выше управленческий и отраслевой подходы. Это позволило разработать ряд методических модулей по различным вопросам управления персоналом вуза: оценки структуры и динамики численности ППС, анализа возрастной, образовательной, гендерной структуры преподавателей, их научных достижений, мотивации, лояльности и другим. Отраслевой подход позволил отразить в методике особенности кадрового обеспечения российской высшей школы, перед которой стоит задача обеспечения инновационной экономики страны современными высококвалифицированными кадрами².

Методика аудита кадров в сфере ВПО основана на принципах необходимости и достаточности применения средств и приемов всестороннего исследования количественного и качественного состава ППС вуза с точки зрения основных функций управления персоналом, таких как подбор, отбор, найм, адаптация, повышение квалификации, оценка и аттестация, мотивация и стимулирование. Отметим, что к кадровому потенциалу вуза, кроме ППС относятся также управленческий персонал вуза и сотрудники, однако в рассматриваемой методике РГГУ основное внимание уделено анализу ППС как основной движущей силе при подготовке высококвалифицированных специалистов.

Таким образом, разработанная методика предусматривает рассмотрение кадрового потенциала в качестве одного из центральных объектов управления в вузе, который должен отражать не только подготовленность преподавателей к выполнению своих функций в настоящий момент, но и совокупность их возможностей в долгосрочной перспективе с учетом возраста, научной и педагогической квалификации, практического опыта, деловой активности, качества и результативности их деятельности.

Отметим, что в рамках данной методики реализуется поэтапный подход к анализу кадрового потенциала вуза. На первом этапе

предусмотрена оценка степени соответствия показателей вуза ряду целевых индикаторов, которые отражены, в частности, в Федеральной целевой программе «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России на 2009–2013 годы», непосредственно связаны с кадровым обеспечением вузов и служат критериями современного рейтинга вузов. К ним относятся такие параметры, как возрастная структура и научная квалификация ППС, доля аспирантов и докторантов, предоставивших в срок диссертации, количество печатных трудов, уровень индексов цитирования и другие показатели³.

Второй этап анализа кадрового потенциала нацелен на тщательную и глубокую диагностику кадрового обеспечения вуза на базе расчета и анализа динамики большого количества показателей и характеристик, которые позволяют выявить основные тенденции в области управления персоналом в процессе формирования стратегии развития университета.

К основным показателям и направлениям деятельности вуза, которые анализируются на втором этапе аудита кадров, отнесены:

- динамика численности ППС;
- структура контингента ППС с учетом выделения штатных преподавателей, внутренних и внешних совместителей;
- фактическая и плановая почасовая нагрузка преподавателей, в том числе валовая и средняя на одного преподавателя;
- анализ возрастной, образовательной, гендерной структуры ППС;
- количество и качество научных разработок ППС, в том числе количество научно-педагогических школ, число публикаций, индексы цитирования и др.;
- анализ текучести кадров, в том числе динамика коэффициента текучести, структура уволенных сотрудников по отдельным должностям и факультетам вуза;
- анализ структуры персонала по стажу работы и педагогическому стажу;
- периодичность и направления повышения квалификации преподавателей;
- оценка уровня лояльности ППС вуза и ряд других показателей.

Разработанная методика внутреннего кадрового аудита вузов была апробирована на базе экспресс-анализа динамики основных показателей развития кадрового потенциала РГГУ за последние пять лет. Данные по структуре контингента преподавателей, где отражено соотношение штатных преподавателей и внутренних и

внешних совместителей, свидетельствуют о том, что увеличение общей численности ППС университета происходит, в основном, за счет совместителей и, прежде всего, внешних, в то время как общее количество штатных преподавателей за 2011–2012 уч. г. несколько снизилось. Это объясняется изменением структуры нагрузки преподавателей в связи с переходом на двухуровневую систему образования, необходимостью одновременного процесса обучения специалистов, бакалавров и магистрантов, что неизбежно ведет к возрастанию общего числа дисциплин и увеличению общей нагрузки преподавателей по университету в целом.

В целях поддержания конкурентоспособности на рынке образовательных услуг в РГГУ за последние пять лет произошло значительное увеличение (почти в десять раз) количества открытых магистерских программ. Проведенные в ходе аудита расчеты показали, что в настоящее время среднее число магистрантов на одну программу составляет 3,89 человека, что не является экономически рентабельным показателем и требует принятия решений о введении норматива по открытию отдельных магистерских программ, тем более что среднее количество часов на одну магистерскую программу превышает 3000 единиц. Анализ также позволил выявить, что изменение численности ППС происходит не только на фоне ввода новых программ обучения и изменения структуры нагрузки, но и на фоне динамики снижения общего числа студентов университета, в том числе обучающихся на договорной основе.

Важным показателем деятельности любого вуза является почасовая нагрузка преподавателей. Анализ динамики этого показателя в РГГУ позволил сделать вывод о том, что если общая валовая почасовая нагрузка находится за последние три года примерно на одном уровне, то средняя нагрузка на одного штатного преподавателя имеет тенденцию к плавному повышению. При этом отмечается высокая вариативность этого показателя по отдельным факультетам, кафедрам и учебным центрам университета, что требует установления обоснованных нормативных значений почасовой нагрузки преподавателей университета.

Одной из особенностей аудита в вузах является необходимость анализа научно-методической и научно-исследовательской деятельности преподавателей университета. Такой анализ показал, что в настоящее время в РГГУ функционирует 57 научных школ, за последние три года преподавателями университета опубликовано 4 928 печатных работ, из них 268 монографий. В рамках проведенного аудиторского исследования выявлена достаточно высокая корреляционная зависимость между результативностью

научной работы (число публикаций) и средней нагрузкой преподавателей.

Анализ текучести кадров – важнейший показатель стабильности коллектива. Для удержания наиболее перспективных преподавателей необходимо в каждом случае выяснять и анализировать причины увольнения, свидетельствующие, как правило, о наличии проблем, которыми могут быть не только уровень заработной платы, но и морально-психологический климат в коллективе, отношения с руководством и т. д. Такой анализ позволит принимать своевременные меры по устранению выявленных проблем и разрабатывать программы развития персонала, в том числе персонифицированные.

Внутренняя аудиторская проверка данных по стажу работы среди штатных сотрудников показала, что наблюдается определенный баланс между количеством сотрудников со стажем работы в РГГУ более 10 лет и теми, кто работает в университете менее этого срока, что обеспечивает систему преемственности и наставничества в университете. При этом следует отметить существенную вариативность этого показателя по отдельным факультетам и кафедрам РГГУ.

Важной составной частью работы с кадрами в вузе являются вопросы о повышении квалификации ППС. В РГГУ ежегодно повышают квалификацию 23–25% преподавателей, что превышает установленные нормативы для вузов. Однако более углубленный анализ показал, что структуру и содержание существующих программ повышения квалификации вряд ли можно считать оптимальной. Так, молодым преподавателям, которые недостаточно владеют практическими методами и приемами обучения студентов, следует получать подготовку по совершенствованию педагогической деятельности с присвоением квалификации «преподаватель вуза». Опытным преподавателям полезно обучаться по предметной области, а также в сфере внедрения новейших информационных методов и приемов преподавания. Таким образом, на базе проведенного анализа следует вывод о том, что функция повышения квалификации должна быть четко скоординирована с деятельностью службы управления персоналом университета.

Диагностика уровня лояльности сотрудников является одним из наиболее сложных вопросов в области психологии труда и управления персоналом. Следует отметить, что термин «лояльность» часто употребляется в различных теоретических и практических исследованиях, однако вопрос о том, что подразумевают различные авторы под данным термином, остается открытым.

В большинстве случаев под лояльностью понимается корректное, благожелательное отношение, соблюдение установленных правил и норм, что говорит о наличии нормативного и эмоционального компонентов лояльного поведения. Этимологически корни понятия «лояльность» уходят в представления о законопослушности, принятии правил и условий, возникающих в ходе возникновения договорных отношений. Договор, письменный или устный, официальный или негласный, закрепляет за каждой из сторон права и обязанности, ответственность, связанную с возникновением данных отношений. Наряду с нормативными компонентами лояльность предполагает также возникновение эмоциональной связи. Именно она позволяет говорить о лояльности в терминах преданности и верности, наиболее часто используемых как синонимы для ее определения. Нормативный и эмоциональный компоненты лояльности, как правило, выступают в своем единстве по отношению к объекту лояльности. Таким объектом в рамках рассмотрения психологией труда может выступать как организация, так и профессиональная сфера, а также трудовая деятельность в целом. Подобное разделение объектов влечет за собой создание соответствующих типов лояльности: организационной, профессиональной и лояльность к труду⁴.

Большая часть методик измерения разных типов лояльности представлена в виде анкет и опросников, содержащих вопросы или утверждения об отношении сотрудников к своей организации, отдельным аспектам и характеристикам их работы в ней. Методом определения уровня лояльности сотрудников университета стало анонимное анкетирование ППС РГГУ на базе специально разработанного для этих целей оригинального опросника. Доля возврата заполненных анкет составила 75%, что позволило оценить полученные данные как достоверные. Анализ этих данных показал, что наиболее важными факторами, поддерживающими желание преподавателей работать в РГГУ, являются (в порядке убывания значимости):

- верность профессии;
- атмосфера в коллективе;
- содержание выполняемой работы;
- график работы;
- поддержка коллег;
- компетентное руководство;
- осознание необходимости выполняемой работы;
- соответствие работы способностям;
- возможность проявления самостоятельности и инициативы.

При этом выявлено, что в наименьшей степени желанию работать в качестве преподавателей способствуют такие факторы, как размер заработной платы, условия труда, перспективы карьерного роста.

Полученные в ходе проведенного внутреннего аудита данные по кадровому обеспечению РГГУ, проверенные на достоверность, стали основой для разработки концепции эффективной кадровой политики, которая является неотъемлемой составной частью стратегии развития университета.

Концепция кадровой политики университета определяет ее цели, принципы, задачи и механизмы реализации, а также законодательную и нормативно-правовую базу. Важной составной частью такой концепции является определение критериев оценки эффективности влияния кадрового развития и кадровой политики на достижение стратегических целей университета. В качестве критериев оценки можно рассматривать:

- улучшение показателей кадрового обеспечения университета;
- результаты конкурсного отбора и аттестации преподавателей;
- стабильность коллектива (баланс и динамика принятых – уволенных сотрудников, динамика возрастных и половозрастных характеристик сотрудников);
- рост количества специалистов высшей квалификации, имеющих ученые степени и звания;
- эффективность использования финансовых ресурсов, выделенных на кадровое развитие университета.
- удовлетворенность сотрудников университета профессиональной деятельностью;
- рост уровня лояльности сотрудников;
- качественные изменения мотивационного климата в университете;
- принятие и соблюдение норм корпоративной политики сотрудниками университета.

Реализация концепции кадровой политики РГГУ в рамках новой стратегии развития университета позволит повысить статус и значительно расширить функции кадровой службы, в частности, ввести функцию кадрового планирования, позволяющую прогнозировать кадровую ситуацию в вузе, а также будет способствовать формированию кадрового резерва на всех уровнях управления. В качестве основных стратегических целей кадровой политики университета можно выделить:

- разработку новых эффективных программ развития и повышения квалификации персонала и централизацию этого процесса в рамках службы управления персоналом РГГУ;
- совершенствование автоматизации процесса управления кадровым потенциалом в рамках Единой автоматизированной системы управления вузом;
- внедрение современных методов мотивации и стимулирования персонала в тесной связи с социальной политикой университета;
- разработку эффективной системы оценки ППС и управленческих кадров;
- развитие материально-технической базы и условий работы, обеспечивающих всестороннее раскрытие потенциала кадрового состава университета (инфраструктура, оборудование и т. п.);
- организацию постоянного мониторинга кадровой ситуации в университете с применением современных методов управления персоналом.

Успешная реализация основных задач эффективной концепции кадровой политики в рамках стратегии развития РГГУ позволит повысить уровень кадрового потенциала в соответствии с целями и миссией университета в условиях современного этапа модернизации и реформирования российской системы высшего образования.

Примечания

- ¹ Статья подготовлена по материалам исследования, поддерживаемого Минобрнауки в рамках реализации Программы стратегического развития РГГУ (проект 2.3.2).
- ² *Архипова Н.И., Колетвинова Е.Ю., Седова О.Л.* Проблемы кадрового обеспечения в условиях модернизации системы высшего профессионального образования в России // М.: Вестник РГГУ, 2012. № 10 (90). 24 с.
- ³ Концепция ФЦП «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России на 2009–2013гг.» // Сайт Федерального агентства по науке и инновациям. URL: <http://www.fasi.gov.ru/fcp/nrki> (дата обращения: 15.09.2012).
- ⁴ *Баранская С.С.* Проблема этимологии понятия «организационная лояльность» // Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова. Кострома, 2010. Т. 16. № 2. С. 301–304.

Р.Е. Торгашев

АНАЛИЗ И ХАРАКТЕРИСТИКА СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ

В статье рассматриваются: научные основы управления социальными (педагогическими) системами; основы управления образовательным процессом высшей школы; стили общения взаимодействующих субъектов (преподавателя и обучающегося, руководителя образовательного учреждения с преподавателем); система педагогического менеджмента. Автор проводит анализ и дает характеристику стилей управления образовательными системами, раскрывает способы формирования стилей взаимодействия субъектов менеджмента и разрабатывает правила управления.

Ключевые слова: управление социальными (педагогическими) системами, система менеджмента, стили управления, правила управления.

Будущему специалисту, которому предстоит вступление в самостоятельную профессиональную деятельность, важно иметь полное, четкое представление о сущности, в частности, о стилях управления, особенно в образовательной среде. Это поможет с самого начала войти в ритм работы средней или высшей школы, понять сложный механизм ее функционирования, установить профессиональные, деловые отношения с администрацией, коллегами-преподавателями, учениками (студентами) и родителями.

Под управлением образовательным процессом мы понимаем деятельность, направленную на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации. Объектами управления могут быть биологические, технические, социальные (педагогические) системы. Одной из разновидностей социальных систем является система образования,

функционирующая в масштабе государства, края, области, города или района. Субъектами управления системой образования в данном случае выступают Министерство образования и науки Российской Федерации, управления образования края, области, города, а также районные отделы образования (ГОРОНО, УМО и т. д.).

Актуальность данной темы обусловлена значимостью стилей управления, их характеристик и способов формирования для педагогической системы в целом и отдельных ее элементов в частности.

В научно-педагогической литературе до настоящего времени не сформулировано четкое понятие «педагогическая система», не дано ясное представление о ее структуре и функции. В современной педагогической литературе все чаще говорят о стиле управления, который характеризуется, прежде всего, стилем общения взаимодействующих субъектов – педагога с учеником (студентом), а также руководителя образовательного учреждения с преподавателем.

Педагогический стиль управления, впрочем, как и сама социальная система, по мнению Ф.Ф. Королёва, относятся к большим и сложным системам, что определяет свойственные им признаки, к которым можно отнести целостность, проявляющуюся в том, что части, компоненты служат общей системной цели и взаимосвязи с внешней средой¹.

Эффективное управление учебно-познавательной деятельностью обучаемых преподавателем и учебно-воспитательной деятельностью преподавателя руководителем предполагает создание здоровой творческой обстановки в коллективе, способствующей высокой производительности труда. Следует учитывать важную составляющую образовательного процесса: учебно-познавательная деятельность требует от человека большого напряжения сил и энергии, а для этого необходимы теплота взаимоотношений, тактичность, доброжелательность, взаимопонимание и уважение среди всех членов коллектива.

Анализ основных управленческих затруднений педагогических работников средних и высших учебных заведений за первое десятилетие XXI в. показывает, что как руководители, так и преподаватели все еще продолжают испытывать серьезные затруднения, многие из которых связаны с реформированием образовательной системы и разложением социума в семье.

Проводя исследования по вопросу управленческих затруднений в вузах города Москвы (Московский государственный областной университет (МГОУ) – 2006–2009 гг.; Российский новый университет (РосНОУ) – 2008–2009 гг.; Российский государственный

гуманитарный университет (РГГУ) – 2009–2011 гг.), мы столкнулись со следующими проблемами:

- умение ставить конкретные, реальные и достижимые цели перед коллективом вообще и на занятиях в частности: частично умеют или постоянно испытывают затруднения МГОУ – 86%, РосНОУ – 82%, РГГУ – 74%;
- умение планировать свою деятельность с учетом реального бюджета времени: слабо умеют и не умеют совсем МГОУ – 92%, РосНОУ – 87%, РГГУ – 85%;
- умение анализировать итоги своей деятельности и деятельности субъектов менеджмента на основе системно-деятельностного подхода: практически слабо умеют и совсем не умеют МГОУ – 81%, РосНОУ – 67%, РГГУ – 65%.

Все эти проблемы или, как мы назвали, управленческие затруднения, предопределяет основные направления научного поиска в области совершенствования теории и практики педагогического менеджмента в образовательных учреждениях. Немаловажным в данном контексте является определение четких характеристик коммуникативного компонента в учебных заведениях вообще и на занятиях и уроках в частности.

По этикету авторитет не желателен ни руководителю, ни преподавателю; «по чину» он не приходит к ним автоматически. Авторитет зависим от успеха руководителей и преподавателей в практических делах и от личного вклада в эти дела. Высокомерие, стремление повелевать и унижать несовместимы с понятием «авторитет». Сильный руководитель и преподаватель не станет бояться говорить вместо «Я считаю» или «Я настаиваю», – «Как Вы считаете?», «Давайте вместе обсудим», «Хочу с Вами посоветоваться», «Подумаем сообща», «Хотелось бы знать Ваше мнение». Авторитетный педагог всегда будет скромным, сдержанным и простым человеком, умелым, деловым, чутким, отзывчивым, непротиворечивым и внимательным к людям.

И личность руководителя, и его стиль управления следует рассматривать в едином ключе. Под стилем взаимодействия психологи понимают некий способ управления деятельностью подчиненных со стороны руководителя (обучаемых со стороны преподавателя или последнего со стороны руководителей учебного заведения).

Наибольшую популярность и распространение в социальной педагогике и менеджменте получила классификация К. Левина (1940–1970 гг.), по которой стиль взаимодействия условно делится на три направления:

- авторитарный, или директивный стиль;
- демократический, или коллегиальный стиль;
- либеральный, или непоследовательный, разрешительный, попустительский, анархический стиль.

Мы рассмотрим каждый из стилей взаимодействия субъектов образовательного процесса и охарактеризуем определенным рядом признаков (качеств), которые сгруппируем по их формальной содержательной стороне.

Формальная сторона стиля взаимодействия характеризуется формой обращения преподавателя к обучаемым, руководителя к подчиненным и т. д. *Содержательная сторона стиля* – через содержание его отдельных действий и поступков, что в сумме и составляет основу собственно учебно-воспитательной деятельности в целом.

Рассмотрим основные признаки *директивного (авторитарного) стиля* взаимодействия руководителя с преподавателем и соответственно преподавателя с обучаемыми. Его *формальная* сторона характеризуется следующим:

- обращение к подчиненным (обучаемым) в основном в форме жесткого приказа, распоряжения, указания;
- тон речи командный и лаконичный;
- характер речи чаще всего неприветливый;
- требования к подчиненным (обучаемым) в основном завышенные, без учета их реальных возможностей и конкретных условий;
- подавляет всякое проявление чувств подчиненных (обучаемых), не знает и не учитывает их психологических особенностей. Стараются не обращать внимания на их реакцию на его действия, никогда с ними не советуется;
- постоянно вмешивается в работу подчиненных, не дает свободу мысли;
- находится вне руководимой им группы (формальное лидерство). Как правило, подчиненные не любят и боятся такого руководителя, работают в постоянном страхе, а ученики и студенты не любят и боятся такого преподавателя;
- практически не хвалит своих подчиненных, в основном их ругает и критикует, т. е. оценка эффективности их деятельности с его стороны крайне субъективна и предпочтение отдает в основном формальной стороне (красиво оформленный план, наглядно сделанная презентация, отчет, справка и т. д.).

Содержательная сторона авторитарного стиля характеризуется следующими признаками:

- четко планирует предстоящую деятельность и требует неукоснительно того же от подчиненных. Любит планировать все до мелочей письменно. Способен «изобретать» всевозможные «бумаги» и сам очень часто скатывается к бюрократизму, так как верит только бумагам и отдает предпочтение бумаге перед человеком. Будучи руководителем, заставляет своих подчиненных плодить различные бумаги на разные случаи жизни;
- проявляя сам разумную инициативу, в то же время пресекает инициативу подчиненных, не верит в их способности, свое мнение считает единственно правильным и непогрешимым; считает себя вне критики, часто преследует за нее;
- эффективную деятельность подчиненных автократ обеспечивает в основном за счет «волевого нажима» на них, заставляя работать «на износ»;
- склонен иметь трудности в общении с людьми. Очень часто сам бывает инициатором конфликтной ситуации;
- обладает формальным авторитетом, обусловленным в основном его положением (должностью) и временем пребывания на посту. К автократу никогда не приходят посоветоваться или поделиться своими радостями и заботами его бывшие подчиненные (учащиеся, студенты).

Рассмотрим далее примерный перечень основных признаков *демократического (коллегиального) стиля взаимодействия* руководителя с подчиненными. Формальная сторона которого характеризуется следующим:

- обращение к подчиненным (обучающимся) в основном в формате совета, просьбы, пожелания, может быть и требование, но без жесткости;
- тон обращения дружеский, товарищеский;
- характер речи спокойный, приветливый;
- требования к подчиненным адекватны их деловым качествам и индивидуальным способностям. Чутко реагирует на их реакцию на его действия, постоянно советуется с ними и умеет прислушиваться к коллективному мнению;
- не вмешивается без нужды в деятельность подчиненных (обучаемых);
- является информативным лидером руководимого им коллектива (группы обучающихся), его уважают и любят. Умеет общаться с ними и во внеслужебное время, не допуская, однако, панибратства;
- постоянно хвалит подчиненных за их фактически хорошие дела, очень осторожен в оценке по формальным признакам

(показателям). Умеет использовать положительные стимулы в своей управленческой (учебно-воспитательной деятельности) и отдает им предпочтение.

Содержательная сторона либерального стиля характеризуется следующим:

- либеральный руководитель (преподаватель) никогда не имеет четкого плана действий, предпочитает работать «на авось»;
- полностью безынициативен на работе (но не в личной жизни). Все стремится предложить инициативу подчиненных и уйти от малейшей ответственности, с большой радостью приветствует любую инициативу, где исполнителем и ответственным будет другой;
- либерал, не обеспечивая эффективной деятельности подчиненных, в то же время «не мешает» органам самоуправления и действиям неформального лидера. Стремится ни во что не вмешиваться;
- легко общается с людьми. Стремится ни с кем не портить отношения. Не выступает с открытой критикой. Ласков и доброжелателен (на словах) с каждым. Никогда не принимает участие в производственных (конструктивных) конфликтных ситуациях, затрагивающих его личность, проявляет либо плаксивость и попытку вызвать сострадание, либо неприкрытую агрессивность к личности, «посмевшей» его критиковать. В этих случаях многословен не по существу вопроса, а по замечаниям личного характера;
- обладает временным, формальным авторитетом, который фактически не позволяет этому руководителю оказывать хоть сколь-нибудь заметное влияние на деятельность подчиненных (обучаемых).

Итак, ознакомившись с характерными чертами и признаками трех стилей взаимодействия руководителя и подчиненных – отдельно по их формальной и содержательной сторонам, нетрудно заметить, что в чистом идеальном варианте они встречаются нечасто, а также сделать вывод о том, почему, несмотря на обилие отрицательных качеств, душка-либерал живуч. Он не портит ни с кем отношения, но очень вредит любому делу. Крайне редко встречаются преподаватели либерального (попустительного, непоследовательного, анархического) стиля среди руководителей учебных заведений, но среди преподавателей они, к сожалению, имеются. Главной их чертой является формализм – формальное отношение к своим обязанностям преподавателя, куратора, классного руководителя и т. п.

Нетрудно заметить при проведении анализа, что наиболее желателен и благоприятен демократический стиль взаимодействия руководителя с подчиненными. Однако на практике часто можно встретить отдельный индивид, который проявляет «смешанный стиль» взаимодействия с подчиненными. *Смешанный тип* характерен сочетанием *формальной* и *содержательной* сторон двух разных стилей. Но могут быть и такие сочетания, как смешение демократического стиля с непоследовательным и непоследовательного с демократическим. Реже сочетаются друг с другом черты авторитарного стиля и непоследовательного, и очень редко – черты непоследовательного с авторитарным.

Таким образом, имея теоретически три основных стиля взаимодействия субъекта менеджмента с подчиненными (преподавателя с обучаемыми), мы наблюдаем реально девять способов управления и взаимоотношений (стилей управления).

Нашим исследованием было выявлено, что после ушедшего руководителя «авторитарно-демократического» стиля не рекомендуется ставить либерала в любом сочетании, а после него дело способен исправить либо «автократ-демократ», либо «демократ-автократ» (см. таблицу).

Характеристика стилей управления образовательными системами по способам формирования взаимодействия субъектов менеджмента

По форме обращения	По содержанию деятельности		
	Автократический	Либеральный	Демократический
Автократ	Чисто автократический (реальная забота о деле, с пренебрежением к интересам личности)	Пугающий и безответственный (главные черты – непоследовательность и забвение интересов дела)	Формально – чрезмерно требовательный (при наличии личной организованности и реальной заботы о человеке)
Либерал	Обманчиво безответный, так как добьется хорошего результата за счет вашей перегрузки	Чисто либеральный (полное забвение интересов дела и формальная забота о человеке)	Не умеющий потребовать (отсутствие лидерских тенденций, работа за подчиненных)
Демократ	Доброжелательный и жестко ответственный (проявляет заботу не в ущерб делу)	Доброжелательно-безответственный (проявит заботу в ущерб делу)	Чисто демократический (реальная забота, как о человеке, так и о деле)

Стиль взаимодействия субъекта менеджмента с подчиненными, как одна из характеристик межличностного общения человека, не является врожденным (предопределенным биологически) качеством, а формируется и воспитывается в процессе практики на основе глубокого сознания индивидуумом основных законов развития и формирования системы человеческих отношений.

Проведенные нами исследования (2006–2011 гг.) показывают, что в процессе практики каждый менеджер совершенствует свою подготовленность, накапливает опыт общения. Особенно ценен опыт, который концентрирует в себе знания в единстве с умениями и навыками и который приобретается при условии критического анализа своей работы, осмысления причин успехов и неудач, сравнения своей деятельности с лучшими образцами. Преподаватель (менеджер) извлекает положительный опыт из практики, в ходе которой он изыскивает новые, более эффективные пути и способы работы. Помимо профессиональной подготовленности, менеджер должен иметь и психологическую готовность, которые вместе создают интерес к учебно-воспитательной (управленческой) деятельности, любовь к работе с людьми, способствуют активности и неутомимости в труде, творческой отдаче сил, неформальной перестройке образовательного процесса в целом во имя торжества идей гуманизма, культуры знаний.

Таким образом, имея теоретически как бы три основных стиля взаимодействия субъектов менеджмента, мы реально имеем девять типов стиля управления и взаимоотношений руководителя с подчиненными (учителя↔учащиеся, преподаватели↔студенты, ректор↔директор института, директор института↔декан факультета, декан факультета↔заведующие кафедрами, заведующие кафедрами↔профессорско-преподавательский состав и т. д.).

С целью создания оптимального психологического климата в коллективе нами были разработаны правила управления для более успешного решения основных задач обучения и воспитания педагогами обучающихся. Каждый руководитель (педагог) может повысить свой авторитет, используя в своей работе следующие правила управления:

- начинать рабочий день с улыбки и доброжелательным приветствием коллектива (обучающихся), дабы радовать подчиненных своим утренним настроением, доброжелательностью, открытостью, расположением характера, призывом к доверительному общению и диалогу;
- никогда не начинать создавать рабочую обстановку с выговора, особенно в присутствии членов коллектива (аудитории) и тем более посторонних лиц;

- не начинать формировать рабочий «климат» с порицания и обещания наказания и тем более запугивания;
- не оценивать подчиненного (учащегося, студента) раз и навсегда по конкретному делу или по целому ряду признаков как положительных, так и отрицательных, и не навешивать «черные ярлыки» на подчиненных;
- не повышать тон на подчиненных;
- учиться относиться ровно ко всем вне зависимости от обстановки и собственного настроения;
- «не доверять системе автоматизированной оценки персонала и обучающихся, например, со слов посторонних лиц (без учета проверки) или с помощью компьютерной программы»²;
- «учиться быстро реагировать на меняющуюся ситуацию, учитывать новые потребности общества и личности каждого субъекта, где центром внимания в управлении учебно-познавательной и учебно-воспитательной деятельностью становится человек и его профессиональные качества»³;
- стремиться объективно и системно оценивать деятельность каждого подчиненного, выработать адекватную систему критериев оценки деятельности каждого подчиненного и не забывать о стимулирующей роли положительной оценки всякого затраченного труда;
- при оценивании какого-либо действия обучаемого (подчиненного) на «неудовлетворительно» ни в коем случае не отождествлять эту оценку с оценкой личности в целом;
- учиться владеть собой и контролировать себя при любых тяжелых и чрезвычайных неприятных обстоятельствах вне зависимости от того, по чьей вине они возникли;
- учиться реально оценивать возможности исполнителей ваших указаний (обучающихся, коллег, подчиненных);
- необходимо помнить, что личный пример оказывает большее влияние, нежели формальные декларации (призывы, советы, убеждения, указания и т. п.);
- стремиться к общению с подчиненными (обучающимися) не только в рабоче-учебный период специально организованных (регламентированных) лимитированных мероприятий и занятий, но и во внеслужебное (внеучебное) время, однако следует не допускать панибратства, особенно с обучающимися;
- стремиться к совершенствованию своих знаний в области педагогики, психологии, методики делового общения, управления и пропагандировать их среди своих коллег.

Подводя итоги нашего исследования, мы пришли к выводу: не подлежит сомнению, что наиболее желателен и благоприятен авторитарно-демократический стиль взаимоотношений педагога с обучаемыми, руководителя с подчиненными. Этот стиль является основой управления социальными (педагогическими) системами и служит как условие эффективности взаимодействия с коллективом в целом и с каждым его членом в отдельности. Авторитарно-демократический стиль дает возможность к открытому диалогу, творчеству, деловым коммуникациям с учетом научных рекомендаций и возможностей каждой личности, каждого исполнителя.

Примечания

- ¹ *Королёв Ф.Ф.* Очерки по истории советской школы и педагогики. М.: Педагогика, 1996. 53 с.
- ² *Торгашев Р.Е.* Методика оценки качества географической подготовки студентов с использованием средств информационно-коммуникационных технологий: Автореф. дис. ... канд. пед. наук. М., 2010. С. 6.
- ³ *Торгашев Р.Е.* Современные средства оценивания результатов обучения: Практикум. М.: Спутник +, 2008. С. 14.

С.В. Назайкинский

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В статье рассматривается влияние системы управления персоналом на эффективность проектного менеджмента. Исследуются особенности управления персоналом в проектном менеджменте. Показана роль сертификации персонала проекта, новые подходы к подбору, обучению, мотивации, формированию благонадежности и лояльности персонала в проектном менеджменте.

Ключевые слова: проектный менеджмент, сертификация специалистов по управлению проектами, формирование команды проекта, обучение персонала проекта, мотивация персонала проекта, формирование программы лояльности персонала проекта.

В последние годы в сферу управления промышленными предприятиями и организациями активно внедряются новые механизмы и методы управления проектами. Основными особенностями проектного менеджмента являются его направленность на достижение конкретных целей или результатов; однократный, а не циклический характер действия; ограниченность во времени; уникальность получаемого результата.

Эффективность управления проектами во многом зависит от профессионализма и компетентности специалистов, которые его осуществляют. Управление крупным проектом требует формирования команды проекта, состоящей из руководителя (менеджера) проекта, менеджеров и специалистов по направлениям деятельности, функциональных работников. Команда как организационная структура существует на период осуществления проекта или его жизненной фазы; ее состав не является стабильным, т. е. часть пер-

сонала может привлекаться на определенные периоды, члены команды могут работать над проектом, осуществляя функции по реализации проекта параллельно с другой работой и даже в разных организациях.

Все это обуславливает важность и особенности управления персоналом в повышении эффективности проектного менеджмента.

Особую роль в повышении эффективности проектного менеджмента играет руководитель (менеджер) проекта. В связи с этим к набору компетенций руководителей (менеджеров) проектов предъявляются повышенные требования. Основными функциями менеджера проекта являются идентификация целей и задач проекта, описание требований к конечному продукту, создание его в утвержденные сроки и в рамках определенного бюджета, управление соответствующими процессами с соблюдением корпоративного стандарта управления проектами и т. д.

В настоящее время требования к компетентности менеджеров проектов разработаны Международной ассоциацией управления проектами (IPMA), представленной в России Ассоциацией управления проектами СОВНЕТ. Разработана процедура международной сертификации специалистов по управлению проектами, которая представляет собой процесс определения соответствия их профессиональных знаний, опыта и навыков установленным требованиям (представлены в таблице), а также этическому кодексу Управляющего Проектом.

При этом следует отметить, что эффективная работа руководителя проекта зависит не только от соответствия его профессиональных знаний, опыта и навыков предъявляемым требованиям, но и от умения управлять персоналом проекта.

При организации работы над проектом необходимо решить задачи подбора персонала. На этом этапе существует риск не найти персонал, обладающий необходимыми профессиональными знаниями и опытом. Отличительными личностными качествами участников проекта должны быть инициативность, умение работать в команде. В связи с этим особую актуальность приобретают вопросы кадрового обеспечения проекта, применение нестандартных методов подбора (прямой поиск, специализированные кадровые агентства, лизинг персонала) и отбора персонала (дополнительные этапы – психологическое тестирование, специальные методики определения стрессоустойчивости и др.).

Требования, предъявляемые к специалистам
по управлению проектами разных уровней сертификации¹

№	Требования к специалистам	Уровни сертификации				
		A	B	B1	C	D
1.	Способность управлять: программой сложными проектами простыми проектами основными функциями в сложных проектах отдельными функциями в проекте на основе своих знаний	+	+	+	+	+
2.	Опыт работы управляющим проектом (5 лет) координатором комплекса проектов (5 лет) в международных проектах (3 года) в команде проекта (3 года)	+	+	+	+	+
3.	Высшее образование	+	+	+	+	+
4.	Свободно владеть одним из иностранных языков (английским, французским, немецким)	+		+		

Особенностью подбора и отбора персонала в проектном менеджменте является формирование работоспособной команды проекта и организация ее эффективной работы. Как отметили А.О. Арефьев и А.Д. Баженов², незаменимость «ключевых» специалистов во многих ситуациях в проектах позволяет им диктовать свои, не всегда справедливые, условия как финансового, так и любого другого характера. Кроме того, специалисты, квалификация которых высока в какой-либо узкой профессиональной области (особенно технической), часто являются людьми с низкой мотивацией к общению и неразвитыми коммуникативными и социальными навыками. Так как в команду проекта привлекаются специалисты из разных функционально ориентированных подразделений и разных организаций, необходимо особое внимание уделять развитию кроссфункциональных и межфункциональных связей.

Следует отметить особенности организации обучения персонала проекта. Наряду с традиционными методами повышения квалификации персонала с целью актуализации, расширения и

углубления знаний специалистов, их самообразованием, необходимо обучение участников проекта работе в команде. С целью формирования и создания команды проекта целесообразно проведение тренингов по командообразованию (Team Building) и развитию и обеспечению деятельности команды (Team Development).

Другой особенностью организации обучения персонала проекта является формирование системы управления знаниями. Чтобы обеспечивать замену ключевым специалистам в проектах, необходимо накопление, сохранение и использование в компании знаний и опыта, которыми они обладают, создание базы знаний. В организации должен быть постоянно работающий механизм передачи знаний и опыта молодым перспективным специалистам как непосредственно от ключевых специалистов, так и из базы знаний. Для достижения этой цели целесообразно предусматривать вознаграждение ключевых специалистов за документирование знаний и обучение других сотрудников. При этом целесообразно предусмотреть дополнительные премии за положительные результаты работы стажеров на других проектах, куда они были направлены планомерно или в ходе процесса выравнивания ресурсов.

Важной функцией управления персоналом в проектном менеджменте является мотивация и стимулирование трудовой деятельности работников. Разработка системы мотивации персонала проекта должна осуществляться совместно менеджером по персоналу с руководителем проекта. Особенностью мотивации и стимулирования трудовой деятельности участников проекта является то, что основными «мотиваторами» являются не простые денежные стимулы, а достижения результата, сам процесс труда, повышение профессионализма.

В связи с этим система стимулирования основных участников проекта должна быть «привязана» к основным этапам выполнения проекта. Так, на стадии формирования команды проекта стимулами являются возможности и перспективы каждого участника проекта в профессиональном росте, в реализации потребности в уважении и самореализации. На стадии реализации проекта большое значение приобретают денежные стимулы, например, распределение бонусной части в зависимости от сроков и качества реализации этапов проекта. Нематериальными стимулами на данном этапе являются полное информирование участников о ходе проекта, коллегиальное принятие ключевых решений, чтобы каждый участник проекта чувствовал персональную ответственность за их реализацию.

С целью удержания ключевых специалистов должна быть разработана индивидуальная система их стимулирования с учетом мотивационного профиля.

Еще одной особенностью управления персоналом в проектном менеджменте является обеспечение благонадежности и лояльности персонала. Благонадежность сотрудника (законопослушность) является характеристикой личности и определяется как соблюдение (стремление соблюдать) человеком правовые и моральные нормы, принятые в данной группе. Лояльность сотрудника – это показатель его положительного отношения к организации, к проекту. Таким образом, лояльность сотрудника является одним из факторов, обеспечивающих его благонадежность в условиях данной организации, т. е. его желание соблюдать технологические и правовые предписания, отстаивать ее интересы, умышленно не наносить ей ущерб.

С целью развития уровня лояльности сотрудников в организациях целесообразно разрабатывать «Программы лояльности персонала»³ к организации и к проекту. Программы развития лояльности персонала предполагает изучение соотношения индивидуальных и корпоративных целей и ценностей, создание такой корпоративной культуры, при которой личностный рост работников обеспечивает рост организационный. Необходимо регулярно проводить исследования уровня удовлетворенности персонала работой в проекте, выявлять неформальных лидеров, проводить аудит организационной культуры.

С целью повышения благонадежности и лояльности сотрудников необходимо уделять внимание их персональной мотивации, развитию потенциала и планированию карьеры, обеспечению конструктивной обратной связи.

Вместе с тем программы повышения лояльности и благонадежности персонала могут быть успешно реализованы на практике только при определенном стиле руководства, основанном на справедливой системе вознаграждения за труд, соответствующей корпоративной культуре и вовлеченности персонала в управление.

Таким образом, особенности управления персоналом в проектном менеджменте обусловлены в первую очередь спецификой трудовой деятельности работников в проекте, которая определяет особые требования к выбору методов и технологий управления персоналом.

Примечания

- ¹ Рыбаков М.Ю. «Менеджер проекта» звучит гордо // Управление компаний. 2006. № 3.
- ² Арефьев А.О., Баженов А.Д. Управление компетенцией и ротация человеческих ресурсов проектно-ориентированного предприятия // <http://www.iteam.ru> (дата обращения: 15.09.2012).
- ³ Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала. СПб.: Питер, 2003. 496 с.

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИМ ПОВЕДЕНИЕМ НАСЕЛЕНИЯ

Управление потреблением является сложной мультиуровневой и гетерогенной системой. Раскрыта структура системы управления и отдельные технологии управления потреблением на макроуровне социальных систем, а также обоснована доминирующая роль государства в процессах стимулирования потребительского поведения. Вскрыты противоречия, возникающие при решении экономических и социальных задач, ориентированных на индикаторы потребления. Актуализированы социальные риски, возникающие при интенсификации потребительского поведения.

Ключевые слова: система управления, управляющая подсистема, технологии управления, ресурсы, экономика, политика, социальная структура, ценности, потребление, эффективность, стимулирование, индекс потребительского настроения.

На макроуровне стимулирование потребления как панацея от экономического коллапса стала парадигмой американской внутренней политики, являющейся идеалом для адептов западных подходов к общественному управлению. Сублимацией политических решений вокруг потребления населения стала деятельность президента Б. Обамы, периодически заявлявшего (в том числе на саммите Восьмерки в июне 2010 г.), что только стимулирование потребления обуславливает выход из кризиса, совокупный спрос и рост производства. Положительная динамика как в производстве, так и в непромышленной сфере в США последних месяцев вроде бы доказывает эффективность таких мер, что оправдывает задачи по совершенствованию управления потреблением на государственном уровне и экспликацию данных подходов во всем мире¹.

С точки зрения системного подхода, управление потреблением является сложной гетерогенной и мультиуровневой системой, использующей разные методы воздействия на макро- и микроуровнях социальных систем. На макроуровне управляющую подсистему образуют элементы, сопряженные по функциональному признаку, состоящие из организаций, обеспечивающих как инфраструктуры товародвижения, финансирования, информационного сопровождения, так и политические решения, поддерживающие работу всей системы и отдельных ее элементов. Базовыми являются четыре элемента управляющей подсистемы.

Во-первых: торгово-производящие структуры (производители, посредники, ритейлеры), генерирующие массу продуктов (товаров и услуг) и организовывающие весь процесс передачи их конечному потребителю. Качественные параметры самого продукта (в том числе срок его эксплуатации) и принципы постпродажного обслуживания некоторых товаров, логика формирования ассортимента, его диспозиции на торговых площадках, форматы ритейла обеспечивают ресурсы для управления потреблением, условно названные административными.

Во-вторых, коммуникационные структуры (СМИ, интегрированные с предприятиями сферы культуры, досуга и спорта), которые не только реализовывают функцию информирования и связей между элементами управляющей системы и обществом (как совокупности потребителей), но и чисто экономические функции. Они ориентированы как на прямое стимулирование покупки, так и на интерпретацию ценности продукта для потребителя, добавлением к стоимости нематериального компонента, воплощаемого в итоге в цене, с помощью демонстрации продукта в определенном социокультурном контексте. Поэтому в данный элемент помимо СМИ включены предприятия в сфере культуры, искусства, спорта и т. п. Возможность продвигать в повседневные практики социальные образцы с новыми интересами, ценностями, нормами поведения и образом жизни, интернированные в различные медийные и духовные продукты, формирует идеологический ресурс системы управления.

В-третьих, финансовые структуры (банки, страховые компании и кредитные учреждения) предоставляют необходимые финансово-экономические ресурсы для функционирования системы управления. Они, с одной стороны, обеспечивают платежеспособность населения как в аспекте наличия денег (здесь играет роль и потребительское кредитование), так и системы их трансмиссии – видов и форм платежей; с другой – экономически поддерживают приоритетные направления в развитии продукта и системы ком-

муникаций разными способами (финансирование, инвестирование и кредитование, курирование ценообразования, экономические санкции и т. п.).

В-четвертых, государство, как интегральный компонент, обеспечивающий регулирование всей системы, обеспечивает необходимые политические ресурсы. Особая роль государства в системе управления потребительским поведением обусловлена всеобъемлющими и разнообразными решениями по обеспечению спроса: от монетаризации льгот, следования концепции «управляемой инфляции», уничтожающей сбережения граждан и, следовательно, уменьшающей отложенный спрос², до государственной поддержки как производителей, так и покупательской способности населения, в том числе за счет государственных и некоторых социальных программ. Например, программы по потребительскому кредитованию, которые были включены в первоочередные меры Правительства РФ при выходе из кризиса³. Государство регулирует отношения между элементами управляющей системы потребительского поведения налогообложением, лицензированием, квотами и государственными дотациями (СМИ, культуру, банки и т. д.). Например, был выделен государственный гранд в 2008 г. торгово-розничной мультиформатной компании «X Retail групп». Государство инициирует разрешительные и запретительные акты, связанные со всей инфраструктурой товародвижения, функционирования финансов и коммуникаций. Новые требования к стандартам качества, безопасности, экологии также является способом стимулирования потребления. В качестве примера можно привести последние инициативы правительства, связанные с запретом выпуска бензина 92, что потребует смены парка автомобилей, а запрет продажи лампочек накаливания является стимулированием приобретения иных светотехнических изделий. Влияет на потребление международная политика – интеграционные процессы с мировым сообществом, система мер по допуску и продвижению иностранных продуктов (в том числе медийных, духовных) на российский рынок. Правительственные решения о «декупиоризации экономики», способствующие внедрению безналичных расчетов на потребительском рынке (инициатива Минфина по запрету наличных транзакций свыше 600 тыс. руб), имеют социальные последствия. Многие зарубежные ученые (например, Ханс-Магнус Энеценбергер) считают, что идет целенаправленная политика искоренения в сознании населения материальной природы денег, в ракурсе данной темы это приводит к нарушению способности планировать свои траты и увеличению объемов потребления, в том числе благодаря импульсным покупкам.

Все элементы управляющей системы связаны между собой формальными (юридически оформленными) и неформальными отношениями. Их взаимосвязь и взаимозависимость усиливаются в условиях современной олигополии и интеграционных процессов, которые мы наблюдаем и в России (показательный пример консорциума «Альфа-Групп», имеющее в активе предприятия всех указанных профилей и аффилированное с государством), а действия скоординированы единой целью – увеличение экономических показателей, которые корректируются активностью в том числе на потребительском рынке. Фактически можно говорить об ассоциированном субъекте управления – источнике действия (исходя из кибернетического подхода к управлению), который аккумулирует и перераспределяет имеющиеся ресурсы его элементов и создает разнообразный арсенал способов управления.

Объект управления – потребление населения, образует собственную подсистему, неразрывно связанную с субъектом действия – с совокупностью потребителей, на макроуровне представляющую собой почти все общество (в мониторинг покупательской активности исследовательской компании Synovate Comcon включены дети от пяти лет и старше). В таком случае, на макроуровне объект управления будет характеризоваться параметрами общественного устройства – социальной структурой и социально-культурными основами, что позволяет вывести проблематику потребления за рамки экономического дискурса. Учитывая подход к потреблению и его социальную реализацию через потребительское поведение как к особому типу организованного взаимодействия между социальными системами с целью получения ресурсов для самовоспроизводства и инноваций, можно раскрыть ось казуальности, связанной с тем, что интенсификация жизни связана с повышением скорости воспроизводства и внедрения инноваций. Тем самым увеличивается скорость и объем потребления ресурсов общества (из синергетики: материальных, информационных, энергетических), что в свою очередь приводит к повышению скорости структурных и социокультурных изменений, которые изменяют объемы потребления, а так же морфогенезис и скорость потребительского поведения. Взаимообусловленность потребительского поведения и социокультурных трансформаций общественной формации обосновано в работе «Управление потребительским поведением молодежи в условиях мегаполиса»⁴.

Можно сделать заключение об отсутствии на макроуровне линейных связей между субъектом и объектом управления и о диссипативности управленческого воздействия, поскольку точками приложения управленческого усилия являются различные

аспекты жизнедеятельности сообщества. Эффективность управленческого воздействия обуславливается соответствием внешнего стимула внутреннему состоянию объекта управления – его интересам, ожиданиям, ценностям. Такая модель работает на микро- и мезо-уровнях социальных систем. Но чтобы импульс на микроуровне сработал, необходимо изменить внутреннее состояние объекта. Объединенными ресурсами управляющая система генерирует технологии, которые изменяют социальную структуру сообщества (ускоряя процессы фрагментации, мобильности, социализации) и социально-культурные основы (нормы, ценности, интересы, отношения). Можно согласиться с мнением С. Зуева, что «на наших глазах происходит формирование нового языка управления, фокусом влияния которого является стиль и образ жизни больших групп населения в разных странах. Начиная с 1980-х годов, можно наблюдать превращение культурных технологий (и культурной политики в целом) в эффективный инструмент нового поколения управленческих технологий»⁵.

К социально-культурным технологиям управления потребительским поведением макроуровня можно отнести несколько явлений, интенсивно развивающихся в последнее время, в процессе их создания участвуют в той или иной степени все элементы управляющей системы.

Во-первых, системное изменение культуры быта и культуры эксплуатации товаров (внедрение одноразовых предметов в быт, сокращение сроков использования предметов, деградация навыков ремонта одежды, предметов обихода и техники).

Во-вторых, формирование готовности пользоваться коммерческими предложениями потребительского рынка (так называемая в маркетинге «включенность в потребление»), которые замещают традиционные формы взаимодействия на безвозмездной основе и даже семейные и культурные традиции. Например, аудиозапись вместо родительского чтения сказки ребенку на ночь или утренние завтраки в кафе вместо семейного круга. Велика скорость внедрения подобных инноваций, первые «утренние завтраки в Макдоналдс» в России появилась в 2006 г., их успех на нашей территории вызывал сомнения. Теперь все заведения общественного питания поменяли режим работы.

В-третьих, развитие игровой культуры и проникновение развлекательного компонента в различные сферы, а так же изменение роли досуга в обществе. Ф. Мюрэ называет нашу культуру «гиперфестивальной»: «проведение всевозможных праздников... стало трудовой деятельностью нашей эпохи и ее главным откры-

тием»⁶. Популяризируются потребительские праздники, с широким ассортиментом атрибутов: Новый Год, Рождество, Пасха, 8 Марта, 23 февраля. Прижился День святого Валентина, позволяющий стимулировать потребление между рождественскими и пасхальными распродажами. Объем продаж конфет, сувениров и костюмов к Хэллоуину в мире растет на 5–10% в год. Согласно девятому ежегодному обзору PricewaterhouseCoopers «Global Entertainment and Media Outlook», Российский рынок индустрии развлечений считается самым динамичным среди регионов Восточной Европы, Среднего Востока и Африки. Средний годовой показатель роста на 2012 г. составил 11,4%. Идет процесс слияния развлечения с объектами искусства и торговыми марками. Показы театральных постановок или художественных экспозиций организуются в помещениях объектов потребительского рынка (ресторанах, клубах).

Таким образом, формируется четвертая макротехнология управления – всесторонняя коммерциализация духовной сферы, трансформация объектов культуры и интеграция продуктов культуры с товаром и услугой. При помощи компиляции продуктов различных видов, жанров и форм (визуальное искусство, музыка, аттракцион, игра, продажи) удовлетворяются разнообразные вкусы разных категорий потребителей – торгово-развлекательный комплекс как модель жизни. Ярким примером такого сублимированного продукта является канадский цирк Дю Солей, который сочетает в себе цирковое искусство, музыкальное, танцевальное, художественное. Сценография и оформление каждой программы становится основой интерьеров баров и ресторанов. А костюмы – линиями одежды, аксессуаров, предметов интерьера. У цирка есть свои магазины, в том числе «Интернет-бутик», художественная галерея и фитнес-программа вместе с компанией Reebok под девизом «превращение фитнеса в развлечение». Цирк активно рекламируется через ресурсы различных торговых марок. Культурный продукт становится неотделим от материального продукта, в глазах потребителей они обладают одинаковой значимостью, и при этом все связано с развлечением.

Искусственное инициирование деградации культуры и встраивание ее в систему социального управления объясняется Е. Барабановым тем, что «эстетика новой тотальности задана политикой слияния власти и капитала, т. е., с одной стороны, отказ воспринимать искусство как отдельную сферу жизни, а с другой – теоретическая рефлексия – о полагании эстетики потребления в центр диагностических и прогностических анализов. Понятно, что современное ис-

кусство здесь также встраивается в эстетику воздействий: неважно аморальной, циничной “эстетики шока” или этически стилизованной эстетики “самоограничения”»⁷.

В-пятых, особой технологией управления потребительским поведением можно считать поддержку всеми элементами управляющей системы интернационализации и глобализации культуры, что сопровождается идеализацией западного образа жизни, непосредственно связанного с консюмеризмом. Согласно данным издания «Бюллетень кинопрокатчика» по итогам 2011 г. на долю российского кино приходится лишь 16,3% дохода киноиндустрии и соответствующего объема экранного времени. Правительство планирует квотировать объемы показа до 24% ради поддержки отечественного производителя, но это не значит, что данные меры серьезно лимитируют проникновение зарубежных стандартов образа жизни через этот канал «важнейшего из искусств».

Глобальный интернациональный продукт требует космополитичного потребителя, который взращивается или «штампуются в массовых масштабах»⁸ по словам А.А. Зиновьева. Благодаря глобальности западной культуры, западных стилистических приемов и эстетики происходит разрушение культурных идентичностей. Достаточно много появилось работ по маркетингу, связанных с поиском универсальных ценностей потребителей во всем мире, оптимизирующие стратегии торговых марок. Исследование «Глобальных трендов» международной компании Synovate (ведущееся с 2010 г. в 28 странах) в 2011 г. показало, что по ценностным ориентациям все население мира можно объединить всего в шесть групп, при этом наблюдается две макрогруппы, в несколько раз превосходящие по масштабу другие. Во-первых, «наслаждающиеся жизнью» и, во-вторых, так называемые «члены стаи», зависимые от других. Эти факты объясняют экономический феномен проектов Instagram (за 2 года набравший капитализацию в 1 млрд. долл. и проданный Facebook) и самого Facebook (IPO дало 105 млрд. долл.), а также показывают транснациональную диффузию культур и коммуникаций, которой содействует совокупность усилий компонентов системы управления потребительским поведением.

В-шестых, в условиях неопределенности социальные ожидания людей связаны с улучшением прежде всего материального благосостояния, оценить которое можно потреблением. Приобретаемые материальные предметы на какой-то период создают иллюзию реальности и устойчивости. Поэтому поддержание состояния неопределенности и нестабильности является одним из технологий стимулирования потребительского поведения. Ориентация на

неопределенность является «стратегией» социально-экономического развития России, по мнению академика РАН Н.В. Бекетова⁹. Ощущение неопределенности обостряется оторванностью жителя мегаполиса от реального промышленного и сельскохозяйственного производства в результате фактора деиндустриализации, зависимостью его от поставок продукции в магазины. Это позволяет более активно манипулировать потребительским поведением горожан с помощью онтологических угроз (жизни, здоровью, привычному комфорту). Например, так был создан рынок бутилированной питьевой воды и фильтров для ее очистки¹⁰.

Раскрывая технологии управления, очень сложно подобрать качественные эмпирические индикаторы происходящих социально-культурных изменений и оценить эффективность воздействий на макроуровне в целом, не только рассматривая количественные данные объема потребления или ориентируясь на ВВП. Если принять под эффективностью степень достижения цели, то в данном случае это должны быть некие параметры, позволяющие сопоставить «уровень конгруэнтности» социально-культурного пространства российского общества и «западного», как «идеального образца» потребительской активности. Можно предложить в качестве комплексного индикатора происходящих изменений динамику Индекса Потребительских Предпочтений (ИПП), определение которого происходит по идентичной программе для всех стран мира. В России его мониторинг ведется с 1993 г. Фондом «Содействия построения и развития индекса потребительских настроений (ИПН) России и США»¹¹, а теперь и рядом других исследовательских структур. Для расчета индекса анализируются ответы респондентов на пять вопросов о материальном положении и экономических ожиданиях. В методике оценки выделяют два субагрегата: ИПН – индекс текущего состояния (ИТС) и индекс потребительских ожиданий (ИПО), что отражает восприятие людьми настоящего и будущего. Величина индексов позволяет оценить пропорцию между оптимистически и пессимистически настроенными гражданами как для оценки настоящего, так и в оценке будущего. Анализируя графики, представленные на сайте фонда в 1993–2009 гг., можно увидеть, что в России в начале рыночных реформ векторы трансформаций оценок настоящего и будущего различались особенно сильно, причем благоприятная оценка собственного положения до 1995 г. не была связана с покупками. Их корреляция достигнута после выхода из кризиса в 1999 г., только после 2002 г. индексы российских граждан приблизились к пропорциям американским, а в 2004 г. было зафиксировано примерное ра-

венство оптимистов и пессимистов, т. е. индекс приблизился к 100, проявляя ориентацию населения на потребление и будущие покупки. Эта корреляция динамики ИТС и ИПО типична для Америки и, по мнению специалистов, для всех «развитых стран с рыночной экономикой», т. е. российские потребители во все большей степени начинают оценивать себя и экономику с позиций, характерных для западных стран.

В американском обществе действительность оценивается более положительно, чем будущее. Российская же ситуация прямо противоположная: ожидания в отношении будущего по своему уровню стабильно выше текущих оценок. Исследователи видят объяснение этому не в экономической, а в социально-психологической сфере, связанной с традициями национальной российской веры в «лучшее завтра»¹². Это признак наличия нематериальных терминальных ценностей, перспективности мышления, пока еще не полная концентрация на утилитарном настоящем. Судя по тому, как начинают коррелироваться графики, тенденции очевидны – инерция нашей культуры была переломлена, теперь русский народ ориентирован на потребление вне зависимости от оценки текущей ситуации. Таким образом, динамика ИПН и его субагрегатов позволяет косвенным образом оценить скорость интернирования ценностей консюмеризма в наше общество и даже выявить критическую точку, когда произойдут необратимые изменения – при полной синхронизации траекторий.

В заключение хотелось бы отметить, что система управления потреблением на макроуровне способна изменять социальные параметры общества, его структуру, ценности, ожидания, интересы, под задачи активизации потребительского поведения, которое само становится пространством пересечения социальной, культурной и экономических сфер жизни. Система управления потребительским поведением становится компонентом социального управления, в котором доминирующую роль играет именно государство как элемент управляющей системы, наделенный регулирующей функцией. Государство консолидирует политические, экономические, административные, идеологические ресурсы и создает условия для функционирования всей системы управления потребительским поведением населения и ее технологий, которые в свою очередь стимулируют процессы интеграции, интернационализации и глобализации. Потребление – это не только удовлетворение потребностей, конструирование собственной идентичности, коммуникация и т. п., но и утилизация огромной массы производимых товаров во всем мире, а также удержание уровня деловой активности субъек-

тов потребительского сектора. Погребальным колоколом звучат над мировой экономикой слова Сенеки «если нет дальнейшего роста, значит скоро закат». Страх перед стагнацией заставляет наращивать темпы роста производства и соответственно усиливать управленческое воздействие на общество, разрабатывая новые управленческие технологии, игнорируя при этом, что эскалация потребления и акселерация потребительского поведения может вести к новым как экологическим, так и социальным угрозам.

Примечания

- 1 Вехи экономической мысли. Т. 1: Теория экономического поведения и спроса / Под ред. В. Гальперина. СПб.: Экономическая школа, 1999. 384 с.
- 2 Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика / Э.Дж. Долан, К.Д. Кэмпбелл, Р.Дж. Кэмпбелл: Пер. с англ. / Под общ. ред. В. Лукашевича. М.: АНК, 1996. 446 с.
- 3 Программа антикризисных мер правительства Российской Федерации на 2009 год // Сайт председателя правительства РФ // <http://www.premier.gov.ru/crisis/> (дата обращения: 16.07.2011).
- 4 Голова А.Г. Управление потребительским поведением молодежи в условиях мегаполиса: Монография. Berlin: LAP LAMBERT, AcademicPublishing GmbH&Co, 2011. 238 с.
- 5 Зуев С. Новый культурно-экономический курс? // Российское экспертное обозрение, URL: <http://www.rusrev.org/content/review/default.asp?shmode=8&ida=1246&ids=128> (дата обращения: 19.12.2011).
- 6 Мюрэ Ф. После истории. Фрагменты книги / Пер. с фр. Н. Кулиш // Иностранная литература. 2001. № 4 // <http://magazines.russ.ru/inostran/2001/4/mure.html> (дата обращения: 16.05.2012).
- 7 Барабанов Е. Ресурс этического: между эстетизацией и утопией // Художественный журнал: Интернет-версия. 2005. № 57. Апрель. URL: <http://xz.gif.ru/numbers/57/barabanov/> (дата обращения: 16.05.2012).
- 8 Зиновьев А.А. Запад. М.: Алгоритм: Эксмо, 2007. С. 53.
- 9 Бекетов Н.В. Бифуркационная природа экономических кризисов и социальных катастроф // CREDO NEW теоретический журнал. М., 2009 // <http://credonew.ru/content/view/798/61/> (дата обращения: 19.12.2011).
- 10 Медведев Ж. Пить или не пить? // Наука и жизнь. 2008. № 36. С. 114–121.
- 11 Фонд потребительских настроений. [Электронный ресурс] // Независимый институт социальной политики, URL: <http://www.socpol.ru> (дата обращения: 20.05.2012).
- 12 Ибрагимова Д.Х., Николаенко С.А. Индекс потребительских настроений. М.: Помпадур, 2005. С. 36.

**ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ
РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ
С УЧЕТОМ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ
В УСЛОВИЯХ ВСТУПЛЕНИЯ В ВТО**

В статье рассматриваются проблемы управления процессами развития промышленности России с учетом экономической безопасности при вступлении в ВТО на основе формирования сетецентрической системы мониторинга производственно-сбытовых процессов и инвестиционных проектов промышленных предприятий.

Ключевые слова: экономика, промышленность, ВТО, безопасность, управление.

Произошедший в условиях глобального финансово-экономического кризиса переход экономических систем ведущих стран мира к координированным трендам экономической политики для целенаправленного конструирования геэкономической реальности, обусловленной правилами ВТО, часто дискриминационной по отношению к российским интересам, потребовал от российской экономики формирования новых подходов к управлению экономикой на основе обеспечения российских государственных интересов в фокусе соблюдения экономической безопасности.

Исходя из рассмотренных проблем развития промышленных комплексов нашей страны, можно сделать вывод, что на современном этапе система управления промышленностью требует реформирования на основе комплексного и системного подхода. В связи с этим разработка неоиндустриальной производственной и торговой политики с учетом экономической безопасности является оптимальным решением проблемы в условиях реформирования промышленности, предусматривающего смещение акцентов в рамках тенденций экономического развития¹.

Экономика России в последнее десятилетие демонстрирует устойчивый рост ВВП, несколько уменьшившийся в наиболее кризисный 2009 г. (см. табл. 1.).

Таблица 1

Динамика ВВП России²

Наименование показателя	1992	1995	2000	2005	2007	2008	2009	2010	2011
Всего, млрд. руб. (до 2000 г. – трлн. руб.)	19	1429	7306	21 610	33 248	41 277	38 807	45 173	54 586
На душу населения, руб. (до 2000 г. – тыс. руб.)	128	9628	49 835	150 997	233 948	290 771	273 465	316 137	381 822

Основной тенденцией 2011 г. стало продолжение восстановления экономической активности и в основном завершение восстановительного роста после экономического кризиса конца 2008 и 2009 гг.

В целом в 2011 г. рост ВВП продолжился, несмотря на резко возросшую неопределенность внешних условий и усиление турбулентности на финансовых рынках. Прирост ВВП составил 4,3%, что соответствует динамике 2010 г.³

При этом разбалансированность процессов развития секторов российской промышленности носит ярко выраженный характер, что приводит к выдавливанию многих секторов экономики за контуры приемлемой экономической безопасности.

В табл. 2 приведена динамика товарной структуры экспорта Российской Федерации.

Таблица 2

Динамика товарной структуры экспорта Российской Федерации
(в фактически действовавших ценах)⁴

Наименование показателя	1995	2000	2005	2007	2008	2009	2010	2011
<i>Млрд долл. США</i>								
Экспорт – всего	78,2	103	241	352	468	302	397	517
В том числе:								
Продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье (кроме текстильного)	1,4	1,6	4,5	9,1	9,3	10,0	8,8	12,0

Продолжение табл. 2

Наименование показателя	1995	2000	2005	2007	2008	2009	2010	2011
Минеральные продукты	33,3	55,5	156	228	326	203	272	363
Продукция химической промышленности, каучук	7,8	7,4	14,4	20,8	30,2	18,7	24,5	31,0
Кожевенное сырье, пушнина и изделия из них	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,2	0,3	0,4
Древесина и целлюлозно-бумажные изделия	4,4	4,5	8,3	12,3	11,6	8,4	9,6	10,7
Текстиль, текстильные изделия и обувь	1,1	0,8	1,0	1,0	0,9	0,7	0,8	0,8
Металлы, драгоценные камни и изделия из них	20,9	22,4	40,6	56,0	61,8	38,5	50,3	57,4
Машины, оборудование и транспортные средства	8,0	9,1	13,5	19,7	22,8	17,9	21,4	23,2
Прочие	1,0	1,6	2,5	4,4	4,5	3,8	9,3	18,5
<i>В процентах к итогу</i>								
Экспорт – всего	100	100	100	100	100	100	100	100
В том числе:								
Продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье (кроме текстильного)	1,8	1,6	1,9	2,6	2,0	3,3	2,2	2,3
Минеральные продукты	42,5	53,8	64,8	64,9	69,8	67,4	68,5	70,3
Продукция химической промышленности, каучук	10,0	7,2	6,0	5,9	6,4	6,2	6,2	6,0
Кожевенное сырье, пушнина и изделия из них	0,4	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Древесина и целлюлозно-бумажные изделия	5,6	4,3	3,4	3,5	2,5	2,8	2,4	2,1
Текстиль, текстильные изделия и обувь	1,5	0,8	0,4	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2

Окончание табл. 2

Наименование показателя	1995	2000	2005	2007	2008	2009	2010	2011
Металлы, драгоценные камни и изделия из них	26,7	21,7	16,8	15,9	13,2	12,8	12,7	11,2
Машины, оборудование и транспортные средства	10,2	8,8	5,6	5,6	4,9	5,9	5,4	4,5
Прочие	1,3	1,5	1,0	1,2	0,9	1,3	2,3	3,3

Как видно из таблицы, экспорт из России в 2011 г. в основном состоял из минерального сырья (70,3%) и металлов (11,2%).

В табл. 3 приведена динамика товарной структуры импорта Российской Федерации.

Таблица 3

Динамика товарной структуры импорта Российской Федерации
(в фактически действовавших ценах)⁵

Наименование показателя	1995	2000	2005	2007	2008	2009	2010	2011
<i>Млрд долл. США</i>								
Импорт – всего	46,7	33,9	98,7	200	267	167	229	306
В том числе:								
Продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье (кроме текстильного)	13,2	7,4	17,4	27,6	35,2	30,0	36,4	42,5
Минеральные продукты	3,0	2,1	3,0	4,7	8,3	4,1	5,2	6,3
Продукция химической промышленности, каучук	5,1	6,1	16,3	27,5	35,2	27,9	37,0	45,4
Кожевенное сырье, пушнина и изделия из них	0,2	0,1	0,3	0,7	1,0	0,8	1,2	1,5
Древесина и целлюлозно-бумажные изделия	1,1	1,3	3,3	5,3	6,5	5,1	5,9	6,7

Окончание табл. 3

Наименование показателя	1995	2000	2005	2007	2008	2009	2010	2011
Текстиль, текстильные изделия и обувь	2,6	2,0	3,6	8,6	11,7	9,5	14,1	16,6
Металлы, драгоценные камни и изделия из них	3,9	2,8	7,7	16,4	19,3	11,3	16,9	21,8
Машины, оборудование и транспортные средства	15,7	10,7	43,4	102	141	72,7	102	147
Прочие	1,9	1,4	3,7	7,2	9,1	6,0	10,3	18,6
<i>В процентах к итогу</i>								
Импорт – всего	100	100	100	100	100	100	100	100
В том числе:								
Продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье (кроме текстильного)	28,1	21,8	17,7	13,8	13,2	17,9	15,9	13,9
Минеральные продукты	6,4	6,3	3,1	2,3	3,1	2,4	2,3	2,1
Продукция химической промышленности, каучук	10,9	18,0	16,5	13,8	13,2	16,7	16,2	14,9
Кожевенное сырье, пушнина и изделия из них	0,3	0,4	0,3	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5
Древесина и целлюлозно-бумажные изделия	2,4	3,8	3,3	2,7	2,4	3,0	2,6	2,2
Текстиль, текстильные изделия и обувь	5,7	5,9	3,7	4,3	4,4	5,7	6,2	5,5
Металлы, драгоценные камни и изделия из них	8,5	8,3	7,7	8,2	7,2	6,8	7,4	7,1
Машины, оборудование и транспортные средства	33,6	31,4	44,0	50,9	52,7	43,4	44,4	48,0
Прочие	4,1	4,1	3,7	3,6	3,4	3,6	4,5	5,8

Как видно из таблицы, из России в 2011 г. импорт в Россию в основном состоял из машин и оборудования (48%) и химической продукции (14,9%).

В 2011 г. был завершен переговорный процесс по присоединению российской Федерации к Всемирной торговой организации

(ВТО), инициированный в 1993 г. Присоединение Российской Федерации к ВТО было оформлено посредством подписания Протокола о присоединении Российской Федерации к Соглашению об учреждении ВТО 16 декабря 2011 г. в ходе 8-й Министерской Конференции ВТО в Женеве.

В работе органов госуправления нашей страны приоритетное внимание уделялось обеспечению рациональной политики, основанной на сравнительных преимуществах специализации России в глобальной экономике, создании условий для диверсификации экспорта и инвестиционной деятельности, укреплении конкурентных позиций российских компаний на мировом рынке. Эта работа велась на основе ключевых стратегических, отраслевых и географических приоритетов внешнеэкономической политики России, зафиксированных в «Основных направлениях внешнеэкономической деятельности Российской Федерации до 2020 года»⁶.

В табл. 4 приведена матрица SWOT-анализа развития экономики России.

Таблица 4

Матрица SWOT-анализа развития экономики России

Возможности (внешняя среда):	Угрозы (внешняя среда):
<ul style="list-style-type: none"> – заинтересованность в международной кооперации со стороны ряда зарубежных корпораций; – дальнейшее повышение конкурентоспособности на основе модернизации; – инвестиционная «накачка» экономики со стороны государства; – совершенствование менеджмента, внедрение новых информационных технологий; – международная экономическая интеграция на постсоветском пространстве; – гибкость в проведении административно-политической и экономической реформы. 	<ul style="list-style-type: none"> – продолжение глобального кризиса с падением спроса на российскую продукцию; – развитие дискриминирующих действий за рубежом по отношению к российским компаниям; – попытки поглощения российских компаний зарубежными конкурентами; – отсутствие благоприятной предпринимательской и инвестиционной среды; – возможная социально-политическая нестабильность; – развитие диспропорций в экономике страны в пользу низкотехнологичных производств.

Окончание табл. 4

Сильные стороны (внутренняя среда):	Слабые стороны (внутренняя среда):
<ul style="list-style-type: none"> – значительный накопленный объем ОПФ; – наличие «точек роста» и потенциальных ресурсов развития экономики; – значительный научно-технический потенциал экономики; – наличие квалифицированных кадров; – спрос на российскую промышленную продукцию в нашей стране и ряде других стран мира; – поддержка государства на федеральном и региональном уровнях; – идущая модернизация экономики. 	<ul style="list-style-type: none"> – научно-техническое отставание от зарубежных конкурентов; – асимметрия регионального индустриального развития; – сложное финансовое положение многих предприятий; – теневая экономика, коррупция, использование оффшоров; – отток за рубеж квалифицированных специалистов; – исчерпание советских научно-технических наработок; – изношенность ОПФ, медленное формирование прогрессивной индустриальной инфраструктуры.

Как видно из таблицы, сильные стороны российской экономики постепенно исчерпываются, а угрозы и слабые стороны нарастают.

Относительная слабость экономики России также проявляется в крайне широком разбросе показателей конкурентоспособности базовых отраслей промышленности России по отношению к основным зарубежным конкурентам.

В этих условиях многие из используемых методов управления в промышленности России стали малоэффективны вследствие усиливающейся корпоративной автономизации, усиливаемой вступлением в ВТО⁷.

Поэтому структурные закономерности и модернизационные особенности формирования нового научно-технического базиса российской промышленности нуждаются в дальнейших исследованиях с учетом разнообразия и дифференциации взаимообусловленных связей между структурными компонентами управления промышленными предприятиями с учетом новых экономических условий, определяемых вступлением в ВТО и расширением возможностей зарубежных конкурентов реализовать свои стратегии в России.

В этих все усложняющихся условиях, несущих в себе риски и угрозы экономической безопасности, становится все более заметна усиливающаяся потребность в интеллектуальной трансформации

систем управления предприятиями в промышленности России⁸. Она должна обеспечить активизацию производства и оптимизацию процессов оборота финансовых и материальных ресурсов за счет гибкого взаимодействия распределенных технологических центров промышленного производства на основе целенаправленного конструирования соответствующих экономических условий с инновационно обусловленной экономико-правовой средой для участия в российских и зарубежных инвестиционно-технологических циклах и фокусов обеспечения экономической безопасности с помощью интеллектуальных систем сбора, обработки и анализа информации и синтеза более обоснованных управленческих решений.

Под распределенными технологическими центрами промышленного производства автор понимает индустриальную структуру промышленности, взаимодействие элементов которой предполагает организацию производства комплектной [высокотехнологичной] продукции через упорядоченные цепочки узлов технологической кооперации территориально скомпонованными в группы (территориальные центры) научно-технической, проектной, производственной и сбытовой деятельности корпоративных структур, принадлежащих различным собственникам, для оптимизации сквозных товарных и финансовых потоков.

Оптимизация технологической кооперации и концентрации инвестиций в базовых инвестиционных проектах в рамках федеральных технологических платформ с координацией товарных и финансовых ресурсов может быть достигнута на основе формирования сетецентрической системы мониторинга производственно-сбытовых процессов и инвестиционных проектов промышленных предприятий, реализуемых с учетом приоритетов экономической безопасности⁹.

Предлагаемая автором управленческая технология, лежащая в основе системы комплексирования новых сервисов управления в рамках сетецентрической концепции мониторинга производственно-сбытовых процессов и инвестиционных вложений, их формирующих, обеспечивает:

- интеграцию сбора синхронизированной информации о функционировании производственных комплексов в режиме реального времени, что требуется для оперативного управленческого, фискального и правоохранительного контроля при оптимизации научной, производственной и торговой деятельности. Рассматриваемый механизм реализуется с опорой на распределенную структуру информационных систем российских предприятий;

- оптимизацию использования имеющегося научно-производственного потенциала, расширение координации и обеспечения системной эффективности и конкурентоспособности производственно-экономических процессов технологической кооперации в существенно усложнившихся экономических и технологических условиях после вступления России в ВТО, ориентированных на повышение эффективности процессов обеспечения российских интересов в этой сфере;
- интеграцию технологической и информационной инфраструктуры для создания универсальной системы оптимизации управления развитием и функционированием промышленных комплексов нашей страны в условиях перехода к новому технологическому укладу с полномасштабным информационно-вычислительным обеспечением на основе новых информационных технологий, в том числе облачных вычислительных сервисов.

Предлагаемая концепция совершенствования управления создает базу для наращивания новых возможностей управления в изменившихся коренным образом после советского периода условиях в промышленности России вследствие новых технологических, производственных, организационно-управленческих, экономических задач, а также кризисных рисков и угроз, свойственных текущему периоду и в перспективе. Сейчас, помимо прежних – ранее в основном антикризисных и стабилизационных – вопросов, стали актуальны следующие темы:

- 1) формирование пакета мер новой индустриализации, включая всех участников, как традиционных, так и новых;
- 2) интеграция всех участников процессов управления промышленными предприятиями как в России, так и при их деятельности за рубежом с помощью новых информационных технологий;
- 3) новые бизнес-модели и информационно-вычислительные сервисы управленческого характера, предназначенные для формирования системных механизмов обеспечения экономической безопасности в направлении расширения международного оборота товарных и финансовых ресурсов.

Возможности реализации новых принципов управления процессами развития промышленности России с учетом экономической безопасности в условиях вступления в ВТО органично увязываются с закономерностями производственной, экономической, технологической и т. п. деятельности российских предприятий.

-
- ¹ *Глазьев С.Ю.* Какая модернизация нужна России? // *Экономист.* 2010. № 8. С. 3–17.
 - ² *Российский статистический ежегодник.* М.: Госкомстат России, 2012. 642 с.
 - ³ *Об итогах социально-экономического развития Российской Федерации в 2011 году / Минэкономразвития России* // [http:// www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru) (дата обращения: 15.11.2012).
 - ⁴ *Российский статистический ежегодник.* М.: Госкомстат России, 2012. 642 с.
 - ⁵ Там же.
 - ⁶ *Об итогах социально-экономического развития Российской Федерации в 2011 году / Минэкономразвития России* // <http://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 15.11.2012).
 - ⁷ *Агеев А.И., Логинов Е.Л.* Глобальное управление – ключ к новой мировой финансовой архитектуре. «Мы» и «они» в системе глобальных финансовых координат // *Экономические стратегии.* 2010. № 3. С. 26–32.
 - ⁸ *Логинов Е.Л.* Новый формат объективной экономической реальности: мировая экономика в условиях посткапитализма // *Финансы и кредит.* 2012. № 31. С. 46–51.
 - ⁹ *Логинов Е.Л.* Экономическая безопасность: Геоэкономика. Силовые методы конкурентной борьбы в мировой экономике // *Логинов Е.Л.* Системные проблемы экономической безопасности. Собр. соч.: В 20 т. М.: Научтехлитиздат, 2007. Т. 2. 327 с.

А.И. Портнягин

РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ: ОСОБЕННОСТИ, ПРОБЛЕМЫ, ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

В статье рассматриваются особенности разработки управленческих решений в государственных органах, определяются возникающие при этом проблемы и предлагаются возможные пути их решения. Значительное внимание уделяется раскрытию механизма трансформации политико-правовых решений в административно-управленческие решения.

Повышению эффективности решений государственных органов способствуют обеспечение политической нейтральности госслужащих, научная обоснованность в осуществлении управленческих функций, сочетание единоначалия с коллегиальностью, повышение роли СМИ, развитие общественных инициатив, легализация лоббистской деятельности, снижение подконтрольности судов органам исполнительной власти. При выработке масштабных управленческих решений необходимо учитывать их общественную оценку.

Ключевые слова: государственные органы, политические решения, административно-управленческие решения, трансформация решений, социальная модель, социальная политика.

Результативность государственного управления в значительной мере определяется тем, как разрабатываются, принимаются и реализуются управленческие решения государственными органами. При этом необходимо обратить внимание на то, что политические и административные решения, являясь управленческими решениями государственных органов, обладают рядом специфических черт¹.

Во-первых, они подкреплены волей народа (посредством выборов он наделяет полномочиями своих представителей в законода-

тельных органах, а те определяют стратегические цели деятельности органов исполнительной власти), поэтому предстают в виде законов, других нормативных правовых актов (если принимаются законодательными органами) и административных решений.

Во-вторых, они правоприменяющие, т. е. их разработка, принятие и реализация иницируются и организуются в соответствии с требованиями нормативных правовых актов, что обуславливается необходимостью обеспечения их высокого качества, выражения общественных интересов.

В-третьих, они носят принудительный характер, поэтому являются по своей природе обязательными, обеспеченными всеми возможными ресурсами государства, полномочиями соответствующих органов государственного управления или должностных лиц.

В-четвертых, они обычно обезличены (в их разработке, принятии и выполнении участвует большое количество специалистов разного профиля, и поэтому их авторство не связывают с именем конкретного государственного служащего, они принимаются от имени государственного органа).

В-пятых, они, как правило, безальтернативны и, следовательно, даны в единственном варианте исполнения, отступления от которого недопустимы, в идеале должны исключать вариативность и субъективизм в понимании средств достижения и планируемых результатов. Причина этого по большей части заключена в том, что их неперемнную составляющую образует правовая норма. Предполагается, что возможные последствия альтернатив были учтены полномочными субъектами в процессе разработки используемых нормативных документов.

В-шестых, они направлены во внешнюю среду (за исключением внутриорганизационных решений, касающихся аппаратной деятельности и поддерживающих организационную эффективность), что затрудняет измерение и точную оценку их социальной и, особенно, экономической эффективности.

Принимая во внимание указанные особенности управленческих решений государственных органов, необходимо отметить важность прогнозирования будущих событий и условий их реализации, которое должно проводиться на более отдаленную перспективу, с учетом большего количества факторов, в том числе межотраслевых, международных и т. д., а также политических соображений, поскольку приходится учитывать интересы различных заинтересованных участников процесса принятия решений, потенциальные выгоды и потери различных социальных групп и участников реализации решений, с привлечением к

сотрудничеству экспертов-специалистов в различных областях знаний и др.

Планирование мероприятий по выполнению данных решений должно осуществляться с учетом: 1) значительных масштабов планируемой деятельности; 2) повышенной социальной ответственности за нее; 3) использования преимущественно бюджетных средств; 4) приоритетной оценки в определяемых целях социальной эффективности, которая находит свое отражение в общественном мнении, выявляемом в ходе выборов, референдумов, протестного поведения (митингов, демонстраций и т. п.), социологических опросов населения, в средствах массовой информации, в личных обращениях граждан в органы власти и управления.

Однако, как показывает практика, вышеописанные особенности разработки и принятия управленческих решений в органах государственного управления приводят к возникновению ряда проблем².

Прежде всего, это проблемы трансформации политических решений в административные решения³.

Система политических решений строится с учетом политических интересов определенных групп населения, потребностей политических институтов, а также социокультурных ценностей общества. Выявить четкую грань между политическим решением и административным довольно трудно: административные методы принятия решений проникают в политико-правовую сферу. Одновременно содержание и ориентация политических решений проявляются в административных решениях.

Решение политического характера по общественно значимым проблемам принимается политическим руководством, т. е. высшими органами государственной власти. Далее оно подвергается трансформации на уровне министерства или ведомства. На этом этапе еще сохраняется политический характер решения, вплоть до формулировок, но уже появляется и административная сторона решения, связанная с требованиями и механизмами конкретной отрасли или сферы деятельности. Например, политическое решение о смягчении социальной напряженности и предотвращении конфликтов конкретизируется на уровне министерств и ведомств, занимающихся проблемами заработной платы, тарифов, условий труда и т. п.

Следующий этап связан с принятием конкретных решений на местном, региональном и муниципальном уровне. Здесь решение приобретает отчетливо выраженный административный характер. Административное решение должно быть свободно от полити-

ческих пристрастий, а принимающий его чиновник политически нейтрален. Административное решение на местном уровне – это предельная его конкретизация в соответствии со всеми социальными показателями (занятость населения, уровень его жизни, размер зарплаты, условия труда в данном районе, городе, области).

Политика, как правило, дистанцирована от непосредственной административной практики. Это свойство проявляется в более обобщенном характере политических решений по сравнению с административными. Политические решения строятся с учетом реальных политических и социально-экономических условий. Их характер также зависит от действующего государственно-административного аппарата. Одновременно они оказывают влияние на форму, характер, методы и механизм принятия административных решений.

Административные решения хотя и являются вторичными, имеющими подчиненно-вспомогательный характер, производными от политических в том смысле, что они направлены на обеспечение условий, необходимых для подготовки, принятия и реализации решений политического руководства, любое политическое решение, попадая в административный аппарат как обобщенный императив, трансформируется, а порой и искажается. Ведь административно-управленческий аппарат, воспринимая политическое решение, обладает своими собственными предпочтениями, ценностями и традициями, навыками принятия решений. Получается, что политическое решение вторгается в эту устоявшуюся административную среду.

Обнаруживается функциональное противоречие между политическим решением и механизмом его административного воплощения. Отсюда возникает необходимость поиска таких организационных и функциональных основ работы звеньев административного аппарата, которые смогли бы сделать его восприимчивым к политическим импульсам со стороны основных политических сил и, не искажая, трансформировать политические решения в комплекс административных мер.

Для решений административного уровня свойственно то, что они имеют преимущественно обезличенный характер. В их подготовке, принятии и выполнении участвует большое число специалистов разного профиля, и поэтому их авторство не связывают с именем конкретного государственного служащего. Хотя очевидно, что эти решения разрабатываются конкретными людьми.

Процесс и механизм взаимосвязи политических и административных решений зависят от принадлежности чиновников к одному из двух бюрократических типов: административному и политически ориентированному.

Первый тип – это традиционный бюрократ, сложившийся в европейской управленческой культуре. Он в значительной степени тяготеет к четкому исполнению своих обязанностей, исходя из законов, правил, а также из объективных требований объекта управления. Такой чиновник менее всего склонен следовать за изменениями политической конъюнктуры и заинтересован в общественной стабильности. Для него характерна политическая нейтральность в отношении как партии, стоящей у власти, так и оппозиции. Эта нейтральность поддерживается набором гарантий, в числе которых – определение статуса, конкурсный отбор, обеспечение льгот⁴.

Второй тип – политически ориентированный чиновник – проявляет активный интерес к политической жизни. В своей деятельности он вольно или невольно стремится к реализации политических программ и проектов, которым он симпатизирует или является их сторонником. В одних случаях, когда программы отражают актуальные социальные и экономические потребности и интересы общества, эта деятельность весьма эффективна, в других, когда политическая конъюнктура далека от потребностей и интересов общества, такой чиновник затрудняет процесс принятия эффективных решений, а порой является источником производственных конфликтов в административном аппарате.

Крайняя политизация административного аппарата является характерным признаком авторитарных режимов. При этом подразумевается, что абсолютная власть над управленческим аппаратом обеспечивается только в том случае, если его работники связаны с политической властью узами более прочными, чем иерархическая связь – узами личной или политической преданности. Наиболее распространенной формой подобной политизации государственных служащих является назначение и продвижение по службе так называемых «верных людей», как правило, принадлежащих к одной партии.

Проблему чрезмерного вмешательства политических интересов в административную деятельность необходимо решить путем обеспечения политической нейтральности чиновничества. К слову, это положение декларируется еще в Указе Президента Российской Федерации от 12 августа 2002 г. № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих».

Проблемы трансформации политических решений в административные наиболее отчетливо проявляются в социальной сфере. Механизм поддержки и обеспечения социальной политики связан с эффективной реализацией в практике административного управления социальных моделей, отраженных в политических

программах. Так, социальная программа партии «Единая Россия», доминирующей в Государственной думе Федерального собрания РФ, и Правительства РФ должна трансформироваться в социальную стратегию на местном административном уровне.

Проблема соотношения социальных моделей и социальной политики заключается в том, что нередко уже разработанные социальные модели, будучи обобщенными, а порой даже абстрактными теоретическими разработками, становятся достоянием политиков, затем и администраторов, невзыскательно воспринимающих эти разработки и стремящихся реализовать их в буквальном смысле. Ситуация представляется особенно драматичной, если социальные модели некритически воспринимаются большинством населения.

К примеру, программа о материнском капитале⁵: политики обязали администраторов осуществлять меру, направленную на стимулирование рождаемости за счет денежного поощрения, хотя по сути ее сложно рассматривать как эффективный способ решения демографической проблемы, несмотря на ее положительную оценку со стороны населения.

Иначе сложилась ситуация с печально знаменитым законом о монетизации льгот⁶: политики, не представив обществу суть закона должным образом, последовавший затем гнев народа переадресовали администраторам, при том, что реализация закона способствовала бы решению ряда актуальных задач. Среди них – сокращение неоправданно разросшегося штата органов социальной защиты, следовательно, и затрат на его содержание; оптимизация денежных потоков от государства к непосредственным получателям – льготникам; преодоление исключительно патерналистской социальной политики государства путем передачи ответственности за принимаемые решения на граждан.

В подобных ситуациях административно-управленческие структуры становятся заложниками настроений общества и вынуждены проводить сиюминутную, а потому и бесперспективную социальную политику. Для предотвращения этой проблемы необходима информационно-просветительская и экспертно-консультационная деятельность как разработчиков социальных моделей, так и политиков, администраторов, реализующих социальную политику. Другим условием успешной разработки и осуществления политических и административных решений в социальной сфере является участие населения в формировании среды своего обитания, так как это гарантирует, что принятые социальные программы, поддержанные населением, найдут продолжение и развитие. Формы такого участия разнообразны: от общественных инициатив

до демонстраций, митингов. Управленческие структуры обязаны следить за соблюдением законности в проявлении гражданской активности.

Кроме того, по-прежнему сохраняются проблемы значительной временной протяженности между принятием политических решений и вытекающих из них административных решений и недостаточного по полноте обеспечения политических решений административными.

Данные проблемы решаются через повышение научной обоснованности и эффективности функций планирования и прогнозирования в управленческой деятельности, а также через применение инструментов системного анализа.

Еще одна проблема связана со спецификой структуры государственных органов. Иерархичность их структуры дает основания к появлению двух типов решений – реальных и формальных. В организационной иерархии в идеале всякое решение возникающих вопросов должно приниматься на том уровне управления и в том подразделении, где аккумулирован наибольший массив необходимой для этого информации. Но информация по своей природе должна удовлетворять цели подготовки решения и, вместе с тем, способствовать тому, чтобы оно было связано с другими решениями, а не противоречило им. Случается, что конфронтация между решениями остается незамеченной на нижних уровнях иерархии. Поэтому представляется целесообразным, чтобы решения, а точнее, их проекты анализировались и утверждались на вышестоящих уровнях организационной иерархии. Проект решения, разработанный специалистами соответствующего подразделения, продвигаясь вверх по иерархии, корректируется и становится более рациональным. Однако верхние уровни иерархии, как правило, не в состоянии детально изучить и оценить все поступающие к ним проекты решений. Руководителю всегда приходится прибегать к обобщениям, причем тем чаще, чем выше его статус в иерархии. И тем меньше у него остается времени даже на просмотр проектов решений. Возникает угроза того, что, достигнув вышестоящего руководителя, проект решения будет представлен без всякой альтернативы. В силу этого «реальные» решения, разрабатываемые на низших ступенях организационной иерархии, на высших ее ступенях трансформируются в «формальные», т. е. утверждаются без сколько-нибудь серьезного анализа. Различия между «реальными» и «формальными» решениями тем заметнее и значительнее, чем больше уровней в иерархии и чем больше удаленность друг от друга массивов информации, сосредоточенных на соответствующих уровнях.

Подобные издержки преодолеваются путем эффективного осуществления функции координации, целенаправленного создания и использования каналов обратной связи, механизмов согласования решений между уровнями организационной иерархии, успешного применения принципа сочетания единоначалия с коллегиальностью.

Следующая проблема обусловлена заведомой безальтернативностью решения. Хотя решения государственных органов и их должностных лиц основаны на правовой норме, она лишь сокращает число потенциальных альтернатив, но не исключает их выбор в принципе. На практике такую возможность зачастую предпочитают не замечать. К тому же опора исключительно на правовую норму далеко не всегда в каждом конкретном случае способна привести к желаемому результату, на достижение которого она ориентирована. Поэтому важно исходить из того, что правовая норма, задающая рамки решения, вовсе не исключает возможности разработки нескольких вариантов решения одной и той же проблемы.

Одновременно потенциальную опасность может представлять высокое значение субъективного фактора в процессе принятия решений в рамках правовых норм. Непомерно большое воздействие на процессы работы с решениями могут оказывать длительное пребывание чиновников на своих должностях, наличие корпоративных связей и интересов и склонность с этих позиций интерпретировать получаемые сверху и подлежащие исполнению решения, используя при этом противоречия, встречающиеся в нормативных актах.

При выработке масштабных управленческих решений следует избегать чрезмерно предвзятого отношения к аргументам оппонентов с учетом того, что спектр противоборствующих сил на политической арене современной России достаточно широк и противоречив. Это обстоятельство требует от субъекта государственного управления особого внимания к общественной оценке проводимых социальных преобразований, к выбору наиболее приемлемых организационных форм для их реализации. Суть не в том, чтобы заставить любыми способами осуществить директивное указание, а в том, чтобы прийти в ходе рациональной дискуссии к наиболее приемлемому и перспективному варианту решения, избежать его упрощения, заранее блокировав контраргументы оппонировавшей стороны. Тогда как на практике немало примеров того, когда принятие решений государственного масштаба сопровождается созданием условий, облегчающих утверждение заранее выдвинутой управленческой модели и затрудняющих обсуждение и принятие других вариантов. В итоге властные структуры постоянно находят-

ся в состоянии цугцванга, т. е. в случае провала одного варианта не имеют в запасе лучшего, а все возможные одинаково мало приемлемы. Ведь при наличии запасных вариантов решения всегда можно быстрее провести необходимую корректировку, сохраняя положительные наработки.

Еще одной проблемой является низкий уровень обоснованности решений, вызванный недостаточным прогнозированием будущих событий и условий. Так, по данным, полученным в ходе выборочного изучения документов и опроса государственных гражданских служащих Астраханской и Волгоградской областей в 2008–2010 гг., почти половину решений, принимаемых областными администрациями и их структурными подразделениями, можно отнести к незапланированным, являющимся реакцией на непредвиденные ситуации, в том числе в противовес плановым мероприятиям. Причина такого положения дел в недостаточном накоплении и в неудовлетворительном анализе социально-экономической и другой информации, происходящих в стране, регионах, муниципальных образованиях процессов.

Путь решения проблемы – сбор и анализ релевантной информации, применение количественных и качественных методов прогнозирования, основанных на экстраполяции статистических показателей, построении сценариев, квалифицированной экспертной оценке динамики развития различных секторов экономики и социальной сферы. При этом важно определять круг актуальных задач и очередность их решения, чему способствует наличие хорошо поставленной службы мониторинга, своевременно информирующей органы государственного управления о возникновении элементов социальной напряженности. Значимую роль может сыграть также сравнительно новое для отечественной науки направление – законодательная социология: она позволяет рассматривать законодательный процесс и процесс осуществления административной деятельности органами государственного управления на стадиях, включающих изучение потребностей в принятии соответствующих правовых актов и административно-управленческих решений и их подготовки при широком обсуждении, влияния на круг регулируемых ими общественных отношений, восприятия граждан, возможных социальных последствий.

Важнейшая проблема – это отсутствие стратегических планов и решений на значительную перспективу. Ее объективная причина заключается в том, что осуществляется краткосрочное планирование под бюджет, субъективная – состоит в том, что избранный (а с января 2005 г. на уровне региона по сути назна-

ченный) на четыре года глава администрации области, города, района не склонен рисковать и принимать серьезные, масштабные решения, вкладывать значительные финансовые и другие ресурсы в перспективные проекты, ориентированные на период больший, чем ему придется занимать кресло руководителя. Сама логика популизма толкает его на сиюминутные, эффектные (и не всегда эффективные) шаги, на то, что может быть оценено еще в период его нахождения у власти. Сосредоточение средств на реализацию дорогостоящих приоритетов (например, строительство моста через Волгу в г. Волгограде), которые будут окончательно завершены и оценены при нахождении у власти преемника, превращается для него в непозволительную роскошь. Вся критика по поводу отвлечения средств от других, может быть, не менее важных направлений деятельности (особенно в социальной сфере) направляется в адрес принявшего такое решение руководителя, а слава может достаться преемнику. Ему представляется бессмысленным инвестировать в долгосрочные проекты, если новым главой государства, региона, города и т. п. может стать представитель конкурирующей элитной группы, которая и снимет все сливки с вложений. Для него предпочтительнее минимизировать риски. В итоге многие важные задачи не включаются в программы деятельности органов власти и управления.

Стратегические, долгосрочные решения, безусловно, должны инициироваться, приниматься и поддерживаться (при проявлении заинтересованности со стороны структур гражданского общества) в первую очередь законодательными органами, обеспечивающими затем их реализацию органами и должностными лицами исполнительной власти.

По-прежнему актуальна проблема общественного контроля над разработкой, принятием и реализацией управленческих решений государственными органами. Они, в отличие от производственных организаций, не испытывают непосредственного воздействия рыночных механизмов, поэтому не стремятся к достижению эффективных решений с точки зрения их затратности (нет конкуренции, почти отсутствует критерий экономической эффективности); но учитываются другие критерии – стабильность, социальная эффективность (хотя их деятельность может быть экономически неэффективной). В этом направлении требуются повышение роли средств массовой информации, развитие общественных инициатив, правовое обеспечение (по сути, легализация) лоббистской деятельности, создание условий для снижения подконтрольности судов органам исполнительной власти.

-
- ¹ *Портнягин А.И.* Особенности управленческих решений в органах государственного и муниципального управления // Проблемы регионального и муниципального управления: Материалы Международ. науч. конф. Москва, 26 апреля 2006 г. / Рос. гос. гуманит. ун-т. Ин-т экономики, управления и права, Рос. Акад. Наук, Ин-т проблем управления, Мэрия Москвы, Международ. журн. «Проблемы теории и практики управления». М.: РГГУ, 2006. С. 6–10.
 - ² *Портнягин А.И.* Проблемы разработки и принятия управленческих решений в органах государственного и муниципального управления // Проблемы регионального и муниципального управления: Сб. докладов Междунар. научн. конф. Москва, 21 апреля 2011 г. М.: РГГУ, 2011. С. 28–34.
 - ³ *Портнягин А.И.* Проблемы трансформации политико-правовых решений в административные решения в социальной сфере // Эффективность законодательства в современных социально-экономических условиях: Материалы X Международ. науч. конф. Москва, 15 апреля 2010 г. / Под ред. Н.И. Архиповой, С.В. Тимофеева. М.: РГГУ, 2010. С. 78–82.
 - ⁴ Эти идеи одним из первых сформулировал Макс Вебер в своей теории рациональной бюрократии. См.: *Вебер М.* Избранные произведения: Пер с нем. М.: Прогресс, 1990. С. 744.
 - ⁵ Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2006 г. № 256 «О дополнительных мерах поддержки семей, имеющих детей». Ст. 3, 6.
 - ⁶ Федеральный закон Российской Федерации от 22 августа 2004 г. № 122 «О внесении изменений в законодательные акты...».

И.В. Василевская

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ ТРУДОВОЙ МИГРАЦИИ В УСЛОВИЯХ ОБЕСПЕЧЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИИ

В статье рассмотрены проблемы управления процессами трудовой миграции и влияние данного процесса на национальную безопасность России в условиях новой государственной миграционной политики. Представлен анализ правовой базы, регулирующей порядок трудовой деятельности иностранных граждан на территории РФ.

Ключевые слова: управление трудовой миграцией, национальная безопасность России, миграционная политика, трудовая миграция, транснациональная миграция.

На рубеже двух последних тысячелетий миграционные процессы приобретают транснациональный характер и становятся важной составляющей глобальных изменений в мире. Их интенсификация оказывает неоднозначное влияние на целый ряд важных показателей национальной безопасности страны: уровни социальной напряженности, конфликтности, политической активности, политической стабильности и многих других. В миграционные потоки включается все большее количество людей разного возраста, конфессиональной и этнокультурной принадлежности, уровня профессиональной и образовательной подготовки.

На территории Российской Федерации миграционные процессы в последние десятилетия определялись влиянием ряда факторов, среди которых следует выделить такие, как распад Советского Союза и массовое проявление национализма в ряде его бывших республик, распространение терроризма и экстремизма, мировой финансовый кризис. Россия продолжает оставаться страной, привлекающей не только для выходцев из стран ближнего, но и даль-

него зарубежья. Проблемы совершенствования миграционной политики постоянно находятся в центре внимания как российского общества, так и органов государственной власти. Эффективное управление миграционными процессами и обеспечение национальной безопасности становится одной из главных государственных задач Российской Федерации. Процессы внешней и внутренней миграции своим неоднозначным влиянием на экономическое развитие, на общую социально-экономическую и этнополитическую ситуацию страны обусловили необходимость преобразования действующих и создание новых органов исполнительной власти. Практической реализацией политики управления миграционными процессами в России занимаются органы государственной исполнительной власти страны. В их компетенции входит решение важнейших проблем институционального оформления миграционной политики – ее сопровождение, разграничение полномочий, межведомственное взаимодействие, а также координация действий органов государственной власти, местного самоуправления. В сфере управления миграционными процессами в Российской Федерации на сегодняшний день предпринимается ряд мер по осуществлению комплексного взаимодействия между различными органами исполнительной власти: Министерством иностранных дел, таможенными и пограничными службами, посольствами и консульскими учреждениями, Министерством внутренних дел, Федеральной службой безопасности, Правительственной комиссией по миграционной политике. Основные обязанности по данному направлению возложены на Федеральную миграционную службу Российской Федерации (ФМС), которая с 2004 г. является федеральным органом исполнительной власти по реализации государственной политики в сфере миграции и осуществляет правоприменительные функции по контролю, надзору и оказанию государственных услуг в данной сфере.

Миграция населения является той областью, где особенно остро ощущается взаимодействие мирового и национального правопорядка. Основные принципы взаимоотношений граждан, общества и власти отражены в соответствующих законах, регулирующих миграционные процессы¹.

В отношении иностранных граждан, осуществляющих трудовую деятельность в РФ, установлены определенные правила по обязательному миграционному учету указанных лиц, контролю за их пребыванием и проживанием в РФ. Контроль за трудовой деятельностью иностранных работников осуществляется федеральным органом исполнительной власти в сфере миграции, его территори-

альными органами во взаимодействии с другими федеральными органами исполнительной власти, и территориальными органами исполнительной власти субъектов РФ в пределах их компетенции². Правительство РФ ежегодно определяет потребность в привлечении иностранных работников, в том числе по приоритетным профессионально-квалификационным группам, с учетом политической, экономической, социальной и демографической ситуации, а также в целях оценки эффективности использования иностранной рабочей силы. Исполнительные органы государственной власти субъекта РФ так же, как и Правительство, ежегодно определяют потребность в привлечении иностранных работников, оценивают эффективность использования иностранной рабочей силы, вклад иностранных работников в социально-экономическое развитие данного субъекта РФ. В целях обеспечения национальной безопасности, поддержания оптимального баланса трудовых ресурсов, содействия в приоритетном порядке трудоустройству граждан России, а также в целях решения иных задач внутренней и внешней политики государства Правительство РФ вправе устанавливать квоты на выдачу иностранным гражданам, прибывшим в РФ в порядке не требующем получения визы, разрешений на работу как на территории одного или нескольких субъектов РФ, так и на всей территории России. Квоты могут устанавливаться в зависимости от профессии, специальности, квалификации иностранных граждан, страны их происхождения, а также в зависимости от иных экономических и (или) социальных критериев с учетом региональных особенностей рынка труда. Указанные квоты не распространяются на иностранных граждан – квалифицированных специалистов трудоустраивающихся по имеющейся у них профессии (специальности), в соответствии с перечнем профессий (специальностей, должностей), утверждаемым федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативному регулированию занятости населения. Правительство РФ вправе ежегодно, с учетом региональных особенностей рынка труда и необходимости в приоритетном порядке трудоустройства граждан России, устанавливать допустимую долю иностранных работников, используемых в различных отраслях экономики хозяйствующими субъектами, осуществляющими деятельность как на территории одного или нескольких субъектов, так и на территории всей России. При установлении указанной допустимой доли Правительство РФ определяет срок приведения в соответствие с ней хозяйствующими субъектами численности используемых ими иностранных работников. Такой срок устанавливается с учетом

необходимости соблюдения работодателями порядка расторжения трудового договора (контракта), установленного трудовым законодательством РФ. В случае нарушения иностранным работником условий трудового договора или гражданско-правового договора на выполнение работ (оказание услуг), разрешение на работу, выданное данному работнику, может быть по ходатайству работодателя или заказчика работ (услуг) аннулировано федеральным органом исполнительной власти в сфере миграции или его территориальным органом, выдавшим данное разрешение. Миграционный учет граждан иностранных государств, а также лиц без гражданства, пребывающих и постоянно либо временно работающих на территории РФ, является основной формой государственного регулирования миграционных процессов в нашей стране.

Приказом Роструда и ФМС России от 3 апреля 2007 г. № 40/66 утвержден Регламент взаимодействия Федеральной службы по труду и занятости и Федеральной миграционной службы и их территориальных органов по осуществлению мероприятий по контролю (надзору) за трудовой деятельностью иностранных работников на территории Российской Федерации. Регламент взаимодействия Федеральной службы по труду и занятости (Роструд) и Федеральной миграционной службы (ФМС) и их территориальных органов при осуществлении мероприятий по контролю (надзору) за трудовой деятельностью иностранных работников на территории РФ разработан в целях реализации положения статьи 32 Федерального закона от 25 июня 2002 г. № 115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» в части обеспечения контроля (надзора) за привлечением к трудовой деятельности иностранных работников. Регламент устанавливает порядок и организацию взаимодействия Роструда и ФМС России и их территориальных органов, в том числе по вопросам обмена информацией, формируемой при осуществлении надзорно-контрольных полномочий в установленной сфере деятельности, необходимой для оптимальной реализации положений трудового законодательства о правовом положении иностранных граждан. При осуществлении взаимодействия в рамках настоящего Регламента Роструд и ФМС России и их территориальные органы руководствуются Конституцией РФ, международными договорами, федеральными конституционными законами, федеральными законами, актами Президента РФ и Правительства РФ и иными нормативными правовыми актами РФ. Целью проведения совместных мероприятий, предусмотренных настоящим Регламентом, является обеспечение соблюдения установленного порядка привлечения и использова-

ния иностранных работников, защиты национального рынка труда, защиты прав трудящихся мигрантов, предотвращения и пресечения незаконной трудовой деятельности иностранных граждан на территории РФ.

Приказом Росздравнадзора и ФМС России от 19 июня 2007 г. № 1148-Пр/07/128 утвержден Регламент взаимодействия Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения и социального развития (Росздравнадзор) и ФМС России и их территориальных органов по осуществлению мероприятий по контролю и надзору за соблюдением установленного порядка привлечения и использования иностранных работников и осуществлению ими трудовой деятельности на территории РФ. Регламент устанавливает правила организации взаимодействия Росздравнадзора и ФМС России и их территориальных органов, в том числе по вопросам обмена информацией при осуществлении контрольно-надзорных полномочий в установленной сфере деятельности, связанной с использованием труда иностранных работников в сфере обращения лекарственных средств на территории РФ. При осуществлении взаимодействия в рамках настоящего Регламента Росздравнадзор и ФМС России и их территориальные органы руководствуются Конституцией РФ, международными договорами РФ, федеральными конституционными законами, актами Президента РФ и Правительства РФ и иными нормативными правовыми актами РФ. Росздравнадзор и ФМС России и их территориальные органы при осуществлении в рамках настоящего Регламента мероприятий по контролю и надзору за привлечением к трудовой деятельности иностранных работников:

- организуют и проводят мероприятия по контролю и надзору за соблюдением законодательства о правовом положении иностранных работников, в соответствии с предоставленными законом полномочиями;
- принимают необходимые меры реагирования и оформляют по итогам проверок соответствующие документы в пределах своей компетенции.

Однако, несмотря на положительную динамику изменений в обозначенной сфере, основной проблемой государственной миграционной политики России является главным образом то, что большинство аспектов миграционных процессов не охвачены законодательством или имеют взаимоисключающий характер. Законы и подзаконные акты по данной проблеме принимались и принимаются в основном непосредственно в ответ на возникающие проблемы, т. е. носят реактивный и, чаще всего, запретительно-

ограничительный характер. В общем плане, в ряде случаев имеется неопределенность и в отношении точного содержания и назначения соответствующих правовых актов, а также их взаимосвязи с другими правовыми актами³.

Актуальность, значимость и острота проблемы повлияли на то, что вопросы миграции взяты на особый контроль Президентом и Правительством Российской Федерации.

Позицию российского государства в отношении миграционной политики еще в период своего президентского срока высказал Д.А. Медведев в послании Федеральному Собранию 5 ноября 2008 г., указав на необходимость совершенствования механизмов регулирования внешней миграции, а так же их правовое оформление, адекватное потребностям нашей страны и масштабам самой миграции с учетом интересов российских граждан. В соответствии с Концепцией регулирования миграционных процессов от 1 марта 2003 г. № 256-р по поручению Правительства РФ был разработан и утвержден План мероприятий по реализации Концепции на 2003–2005 гг., который по ряду причин не смог предоставить необходимые рычаги регулирования миграционных процессов. Основные концептуальные подходы к регулированию миграционных процессов были связаны, с одной стороны, с политикой сдерживания потока мигрантов, с другой стороны, с обоснованием необходимости мер стимулирования иммиграции, предполагающих дифференциацию в отношении выходцев из стран дальнего и ближнего зарубежья.

В новой Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации до 2025 г., утвержденной Указом Президента РФ 13 июня 2012 г., определены следующие цели государственной миграционной политики Российской Федерации:

- стабилизация и увеличение численности постоянного населения страны;
- обеспечение потребности экономики в рабочей силе;
- содействие модернизации, инновационному развитию и повышению конкурентоспособности отечественной экономики;
- обеспечение национальной безопасности Российской Федерации.

Концепция предполагает реализацию в три этапа:

- первый (2012–2015 гг.) включает в себя разработку и принятие нормативных актов, разработку программ, создание центров содействия иммиграции и инфраструктуры для мигрантов;
- второй (2016–2020 гг.) – принятие и реализация программ в рамках реализации основных направлений государственной

- миграционной политики РФ, а также обобщение правоприменительной практики;
- третий этап (2021–2025 гг.) – оценка эффективности принятых программ и уточнение приоритетов государственной миграционной политики Российской Федерации⁴.

Утвержденная Президентом Концепция миграционной политики предполагает восполнение дефицита трудовых ресурсов, в том числе миграционным притоком. «Это совершенно не означает, что россиян планируется заменить на мигрантов. Наша задача в том, чтобы страна получила нужных ей людей как для временной работы, так и на постоянное жительство. К сожалению, к этому нас подводит объективная ситуация», – поясняет глава ФМС К.О. Ромодановский⁵.

Транснациональная миграция, как составляющая глобализации, расширяет действие космополитических образцов, гасящих национально-государственную идентичность, противостоять которой может лишь высокоинтегрированное российское общество в рамках единого многонационального и поликонфессионального государства. В новой Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации сформулирован ряд важных принципов, реализация которых направлена на предотвращение негативного влияния миграции на интеграционный потенциал российского общества, в том числе: обеспечение прав и свобод человека и гражданина; недопустимость любых форм дискриминации; гармонизация интересов личности, общества и государства; взаимодействие федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, развитие институтов социального партнерства и гражданского общества и др. Для российского общества, приоритетом которого является сохранение своей государственности, выработка эффективной миграционной политики относится к числу наиболее важных условий стабильности и безопасности. Объективная оценка большей части миграционных проблем приводит к выводу о том, что многие из них в значительной степени являются следствием несогласованной политики как внутри государства, так и за его пределами, хотя необходимость межгосударственной интеграции в управлении миграционными процессами, а также согласования региональных законодательств в этом вопросе является ключевой⁶.

В целях обеспечения национальной безопасности государственная миграционная политика Российской Федерации должна быть нацелена на обеспечение баланса экономических, социальных

и политических интересов принимающего населения и мигрантов, учитывая при этом их этнические, языковые, культурные и конфессиональные различия и особенности. Нормативный подход к процессам миграции должен гармонично проявляться, главным образом, в двух различных, но взаимодополняющих аспектах: во-первых, это принципы и стандарты государственного суверенитета – право государства на защиту своих границ, на предоставление гражданства, на прием и депортацию иностранных граждан, на борьбу с незаконным ввозом мигрантов, на обеспечение национальной безопасности; во-вторых, – соблюдение прав человека в интересах лиц, участвующих в процессах миграции. Для государства корректировка миграционной политики – важное условие достижения экономической и политической интеграции, устойчивого развития и национальной безопасности.

Примечания

- ¹ *Василевская И.В., Смирнов И.А.* Правовые аспекты совершенствования миграционной политики в рамках системы национальной безопасности России // Проблемы управления безопасностью сложных систем: Труды материалов XX Международ. науч. конф. М.: РГГУ, 2012. С. 438–440.
- ² Федеральный закон Российской Федерации от 25 июля 2002 г. № 115-ФЗ. «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» Ст. 32.
- ³ *Воронина Н.А.* Миграционное законодательство России: состояние, проблемы, перспективы. М.: Спутник+, 2010. 220 с.
- ⁴ Концепция государственной миграционной политики Российской Федерации // <http://www.fms.gov.ru> (дата обращения: 12.11.2012).
- ⁵ *Бойко Ю.* Проблемы миграции в развитии интеграционных процессов // <http://www.intelros.ru> (дата обращения: 12.11.2012).
- ⁶ *Бородин С.С., Громыко С.С., Лойт Х.Х.* Миграционная политика России и зарубежных стран. СПб.: ГУАП, 2011. 374 с.

К.И. Аленин

СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ КАК УЧЕБНАЯ ДИСЦИПЛИНА

Целью статьи является обоснование содержания учебной дисциплины «Системный анализ в государственном управлении» и методики ее преподавания с точки зрения опыта и перспектив работы кафедры государственного и муниципального управления факультета управления Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета.

Ключевые слова: методология системных исследований, принцип системности, системный подход, системный анализ, системный анализ в государственном управлении.

Должны ли специалисты в области управления (менеджмента), в том числе и специалисты в области государственного и муниципального управления быть подготовлены как системные аналитики? Если мы положительно отвечаем на этот вопрос, то весьма актуальное значение приобретает ответ еще на один вопрос: каким должно быть содержание системно-аналитической подготовки этих категорий специалистов?

Первый вопрос можно считать риторическим. Ответ на него, безусловно, позитивный: специалисты во всех областях управления должны иметь основательную системно-аналитическую подготовку. Этот вывод базируется на общепринятом в философской и управленческой науке положении о том, что системный анализ представляет собой универсальное методологическое средство решения управленческих проблем. Системная методология весьма эффективно применяется как в управленческой науке, так и в управленческой практике.

Более того, исследователи истории управленческой мысли связывают формирование современной управленческой науки с применением системной методологии¹. Так, Б.Г. Литвак, анализируя процесс развития управленческой мысли, выделяет два наиболее значимых этапа: «1900 год – применение Ф.У. Тейлором системного подхода в разработке научного менеджмента и 1949 год – разработка Н. Винером системного анализа в теории информации»².

В истории отечественной управленческой науки применение системной методологии связывают с именем А.А. Богданова (1905–1924 гг.), который, опираясь на системный подход, разработал «Всеобщую организационную науку – Тектологию». Первым примером практического применения системных методик планирования в нашей стране часто называют план ГОЭЛРО.

Широкая разработка и применение системно-аналитических методологических средств в управленческой науке и практике осуществлялись во второй половине XX в. Именно в этот период создаются крупные исследовательские центры, внесшие существенный вклад в государственное управление. Наиболее крупные из них: Корпорация РЭНД (1948 г., США), Международный институт прикладного системного анализа (1972 г., Австрия), Всесоюзный научно-исследовательский институт системных исследований Государственного комитета Совета Министров СССР по науке и технике (1976 г., Москва). В 1999 г. этот институт преобразован в Институт системного анализа Российской академии наук.

В этот период, – как резюмировал В.Г. Афанасьев, – «...системный подход претерпел заметные изменения, обогатился новейшими достижениями науки и практики. Разработана и усовершенствована технология применения системного подхода в исследовании различных областей действительности, в управлении разнообразными объектами социального порядка. Получил большое развитие логико-математический аппарат системных исследований и системного управления. Расширился диапазон применения системного подхода в познании и управлении. Системный подход в его современном виде, как никакой другой, позволяет органически соединить анализ и синтез, качественное и количественное в исследовании социальных процессов, что открывает широкую дорогу для применения эвристических и логико-математических методов, а также современных электронно-вычислительных средств»³.

Даже такой краткий экскурс в историю демонстрирует актуальность изучения проблем применения системной методологии как в современной теории и практике управления в целом, так и в государственном и муниципальном управлении в особенности.

Следует добавить, что многие крупные системно-аналитические проекты государственного уровня и в нашей стране, и за рубежом в широкой научной литературе представлены мало в силу своей закрытости. О системно-управленческом аспекте этих разработок становится известно спустя значительное время. В силу этого многие интересные вопросы использования системного анализа в государственном управлении остаются малоисследованными и почти не внедренными в учебный процесс.

Анализ научной и учебной литературы по проблеме «Системный анализ в управлении», изданной с 2000 г., позволяет утверждать, что такой аспект этой проблемы как «Системный анализ в государственном управлении» исследован мало. Он лишь затрагивается исследователями, но целостно и самостоятельно не рассматривается.

Дело в том, что специальной дисциплины, которая бы решала задачи системно-аналитической подготовки будущих управленческих кадров, до недавнего времени в учебном процессе не было. Это не означает, что эта проблема не изучалась вообще. Хорошо известно, что теория и практика управления носит системный, комплексный (междисциплинарный) характер, поэтому о системной методологии речь шла в рамках каждой из учебных дисциплин управленческого цикла, но с различных точек зрения, без акцента на его методологическом арсенале. Анализ же современных философских, политологических и социологических программ, изучаемых студентами факультета управления нашего института, показывает, что проблемы методологии системных исследований в них представлены недостаточно.

Сложилась такая ситуация, что в силу важности использования системного подхода в теории и практике управления, в абсолютном большинстве выпускных квалификационных работ авторы пишут, что методологическую основу их исследования составляет «системный метод», «системный подход», или «системный анализ...». Однако, в содержании работы этот метод или подход очень редко находит какое-либо применение или подтверждение. Этот факт говорит о весьма низкой системно-аналитической подготовке многих выпускников. Этот вывод подтверждают и результаты государственных экзаменов.

Современный этап совершенствования всех направлений государственного управления, о котором говорит Президент Российской Федерации В.В. Путин, предъявляет к подготовке управленческих кадров все более возрастающие требования. Среди них важное место занимает необходимость овладение самыми современными управленческими технологиями и методами

принятия решений. «Для качественного решения сложных задач государственного управления, – отметил В.В. Путин, – необходим адекватный по уровню квалификации и опыту работы состав государственных служащих»⁴.

Все это в значительной степени объясняет то большое внимание, которое уделяется системно-аналитической тематике в Федеральном государственном образовательном стандарте высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) по направлению подготовки 081100 «Государственное и муниципальное управление», утвержденном в феврале 2011 г.

Анализ ФГОС ВПО позволяет отметить целый ряд требований к подготовке специалистов в области государственного и муниципального управления, которые можно назвать требованиями к их системно-аналитической подготовке. На их реализацию и должно быть направлено содержание учебной дисциплины «Системный анализ в государственном управлении».

Прежде всего, это ряд компетенций, которые должны быть выработаны у студентов в процессе изучения указанной дисциплины. Их можно назвать системно-аналитическими. К ним относятся, по меньшей мере, две общекультурных (ОК) и семь профессиональных компетенций (ПК).

Общекультурные компетенции системно-аналитической направленности можно объединить в две группы. Выпускники в результате обучения согласно ФГОС ВПО должны обладать:

- во-первых, «...умением анализировать и оценивать социально-значимые явления, события, процессы; владением основными методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования (ОК-4)...»;
- во-вторых, «способностью принимать участие в разработке управленческих решений и нести ответственность за реализацию этих решений в пределах своих должностных обязанностей, умением оценивать последствия решений (ОК-15)».

Как видно, аналитическая составляющая компетенций сочетается с важнейшей управленческой составляющей – участием будущих специалистов в разработке и реализации управленческих решений. Хорошо известно, что в государственном управлении разработка адекватных управленческих решений предполагает глубокий и всесторонний (системный) анализ реальных экономических, организационных, правовых, финансовых, кадровых и других социальных проблем.

Более детально системно-аналитическая проблематика отражена в профессиональных компетенциях (ПК) будущего специалис-

та. В результате изучения курса, отмечается в ФГОС, выпускник должен обладать:

- «умением выявлять проблемы, определять цели, оценивать альтернативы, выбирать оптимальный вариант решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения (ПК-3)»;
- «умением определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры (ПК-12)»;
- «умением обобщать и систематизировать информацию для создания баз данных, владением средствами программного обеспечения анализа и моделирования систем управления (ПК-17)»;
- «умением применять количественные и качественные методы анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации; органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических и некоммерческих организаций (ПК-24)»;
- «умением моделировать административные процессы и процедуры в органах государственной власти...(ПК-25)»;
- «способностью выявлять информацию, необходимую для принятия решений, при получении “обратной связи” в профессиональной деятельности (ПК-34)»;
- «способностью оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия (результаты) осуществления государственных программ (ПК-44)».

Представленный перечень компетенций свидетельствует о серьезности задач системно-аналитической подготовки специалистов в области государственного и муниципального управления. Вместе с этим, ФГОС ориентирует на то, что «...бакалавр по направлению подготовки 081100 Государственное и муниципальное управление готовится к следующим видам профессиональной деятельности:

- организационно-управленческая;
- информационно-методическая;
- коммуникативная;
- проектная;
- вспомогательно-технологическая (исполнительская).

Анализ содержания задач, которые предстоит решать специалистам на каждом из этих направлений, показывает, что системно-аналитическая составляющая представлена в них неравномерно. Только организационно-управленческая, информационно-методическая и проектная деятельность предполагают серьезную системно-аналитическую подготовку.

Все это дает возможность дидактического и организационного маневрирования как для вуза (кафедр и факультетов), так и для студентов. Тем более, что ФГОС ориентирует на то, что «...конкретные виды профессиональной деятельности, к которым в основном (подчеркнуто мной. – А. К.) готовится бакалавр, определяются высшим учебным заведением совместно с обучающимися, научно-педагогическими работниками высшего учебного заведения и объединениями работодателей».

Приведенные положения ФГОС дают возможность следующим образом определить предмет, цель и задачи учебной дисциплины «Системный анализ в государственном управлении».

Предмет дисциплины – рассмотрение инструментария системных исследований в качестве методологического средства государственного управления.

Цель дисциплины – изучение возможностей системно-аналитических методик информационного обеспечения разработки, принятия и исполнения решений в сфере государственного управления.

Задачи дисциплины:

- определить статус и содержание принципа системности, системного (комплексного) подхода и системного анализа в структуре современной научной методологии;
- помочь студентам уяснить методологические основы формирования системы государственного управления в Российской Федерации;
- рассмотреть параметрическую модель системы управления С. Оптнера (США) и ее значение для оптимизации процесса государственного управления;
- изучить возможности основных системно-аналитических методик: структурно-логического моделирования, стратегического управления, программно-целевого планирования, управления изменениями; управление инновационным процессом;
- дать краткую характеристику основных направлений исследований ведущих отечественных и зарубежных системно-аналитических центров.
- дать возможность будущим управленцам приобрести навыки коллегиальных форм управленческой деятельности: эксперт-

ной оценки, краудсорсинга и ситуационного анализа при принятии управленческих решений.

Для эффективного решения этих задач необходимо сочетать общеметодологическую системно-аналитическую подготовку с углубленной специализацией различных категорий будущих управленцев. Поэтому программа учебной дисциплины «Системный анализ в государственном управлении» подразделяется на два раздела: общеметодологический и прикладной.

Первый раздел освещает общие принципы системного подхода в теории и практике управления. Он изучается всеми студентами. Второй – состоит из семинаров, ориентированных на изучение системно-аналитических методик, используемых в различных видах деятельности специалистов государственного и муниципального управления. Эти семинары предполагают углубленное изучение проблем, их студенты посещают по выбору, руководствуясь при этом предстоящей профориентацией.

В изучении курса используются все современные формы и методы учебной деятельности: лекции, самостоятельная работа студентов, практические занятия, семинары, подготовка эссе (рефератов), тестирование, зачеты.

В качестве основных тем Программы учебной дисциплины «Системный анализ в государственном управлении» предлагаются следующие.

Тема 1. Системный анализ как методологическое средство исследования и управления социальными процессами.

Тема 2. Категориальный аппарат системного анализа.

Тема 3. Общая методика системного анализа.

Тема 4. Системно-аналитические методики, используемые в государственном управлении.

Тема 5. Проблема реализации результатов системно-аналитических исследований в управленческой деятельности государственных органов.

Большое значение для успешного изучения этого специального курса имеет отбор научной и учебной литературы.

Библиографический анализ показывает, что научная и учебная литература общеметодологического направления системных исследований проблем управления, рассматриваемых в первом разделе, представлена весьма широко. Активному внедрению системной методологии в управление социальными процессами способствовали, прежде всего, труды философско-методологического уровня, вышедшие в последней четверти XX века. Это работы В.П. Кузьмина⁵, В.Г. Афанасьева⁶, А.Н. Аверьянова⁷ и других.

Существенный вклад в разработку этого направления внесли труды сотрудников ВНИИСИ (ИСА РАН): Д.М. Гвишиани, С.В. Емельянова, Ю.С. Попкова, И.В. Блауберга, В.Н. Садовского и Э.Г. Юдина. Обобщенный обзор этих работ представлен в юбилейном сборнике, посвященном 30-летию этого отечественного системно-аналитического центра⁸. Вклад И.В. Блауберга, С.П. Никанорова, В.Н. Садовского, Ф.П. Тарасенко, Э.Г. Юдина и других состоит не только в самостоятельных исследованиях методологии системных исследований⁹, а еще в переводе и популяризации в нашей стране работ зарубежных системных аналитиков¹⁰.

На этой основе системный анализ как методологическое средство стал все шире преподаваться в отечественной высшей школе сначала для подготовки технических специалистов, инженеров, математиков, а с 80-х годов XX в. и управленцев-гуманитариев, экономистов, социологов. Одно из первых учебных пособий было издано в 1989 г. профессорами Томского государственного университета Ф.И. Перегудовым и Ф.П. Тарасенко. Это пособие выдержало несколько изданий¹¹. Последнее издание в большей степени подходит для нашего специального курса¹², так как оно разработано для специалистов в области управления социальными процессами.

За последнее время вышел целый ряд учебных пособий, освещающих проблему системного анализа в управлении (менеджменте)¹³. Все они ориентированы на подготовку определенных категорий специалистов, прежде всего, специалистов в области информационных технологий, специалистов инженерно-технического профиля, бизнеса. К сожалению, учебного пособия для специалистов государственного и муниципального управления, как уже отмечалось, пока нет. Поэтому в процессе семинаров студентам придется самостоятельно обращаться к пособиям, в которых затрагиваются вопросы политического, экономического, организационного и других направлений управленческой деятельности, относящихся к государственному управлению¹⁴, а также к специальным научным трудам Института системного анализа РАН¹⁵ и других центров. Значительную помощь окажут и периодические издания по тематике государственного и муниципального управления¹⁶.

В заключение можно сделать три вывода.

Первый. Только широкое использование научной и учебной литературы позволит студентам изучить все многообразие методологических средств системного анализа в соответствии с требованиями ФГОС ВПО по направлению Государственное и муниципальное управление.

Второй. Не менее важным условием реализации в образовательном процессе ИЭУП РГГУ системно-аналитической подготовки специалистов государственного и муниципального управления является организация межкафедрального и междисциплинарного взаимодействия кафедры государственного и муниципального управления с другими кафедрами факультета управления и кафедрами философии, политологии, социологии.

Третий. Проведенный анализ проблемы осуществления системно-аналитической подготовки специалистов в области государственного и муниципального управления диктует настоятельную необходимость подготовки в ближайшее время учебного пособия «Системный анализ в государственном управлении».

Примечания

- ¹ *Бобрышев Д.Н., Семенцов С.П.* История управленческой мысли: Учеб. пособие. М.: АН СССР, 1987. 525 с.
- ² *Литвак Б.Г.* Управленческие решения. М., Московская финансово-промышленная академия, 2012. С. 15–17.
- ³ *Афанасьев В.Г.* Общество: системность, познание и управление. М.: Политиздат, 1981. С. 4–5.
- ⁴ *Путин В.В.* Демократия и качество государства // Коммерсант. 2012. 6 февраля.
- ⁵ *Кузьмин В.П.* Принцип системности в теории и методологии К. Маркса. М.: Наука, 1980. 525 с.
- ⁶ *Афанасьев В.Г.* Системность и общество. М.: Политиздат, 1980. 480 с.; *Он же.* Общество: системность, познание и управление. М.: Политиздат, 1981. 432 с.
- ⁷ *Аверьянов А.Н.* Системное познание мира: Методологические проблемы. М. Политиздат, 1985. 380 с.
- ⁸ 30 лет Институту системного анализа Российской академии наук: История создания и развития Института системного анализа. 1976–2006 гг. М.: КомКнига, 2006. 472 с.
- ⁹ *Блауберг И.В., Садовский В.Н., Юдин Э.Г.* Проблемы методологии системного анализа. М.: Наука, 1970. 456 с.; *Блауберг И.В., Юдин Э.Г.* Становление и сущность системного подхода. М.: Наука, 1973. 380 с.
- ¹⁰ *Акофф Р.Л.* Акофф о менеджменте. СПб.: Питер, 2002. 434 с.; *Берталанфи Л.* Общая теория систем. М.: 1969. 518 с.; *Винер Н.* Кибернетика и общество. М.: ИЛ, 1968. 184 с.; *Клир Дж.* Системология. Автоматизация решения системных задач. М.: Радио и связь, 1990. 534 с.; *Коллинз Г., Блэй Дж.* Структурные методы разработки систем: от стратегического планирования до тестирования. М.: Радио и связь, 1986. 480 с.; *Оттнер С.* Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем. М.: 1969. 216 с.

- ¹¹ *Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П.* Введение в системный анализ: Учеб. пособие для вузов. М.: Высш. шк., 1989. 367 с.; *Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П.* Основы системного анализа. 3-е изд., испр. и доп. Томск: НТЛ, 2001. 375 с.
- ¹² *Тарасенко Ф.П.* Прикладной системный анализ: Учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2010. 224 с.
- ¹³ *Анфилатов В.С., Емельянов А.А., Кукушкин А.А.* Системный анализ в управлении: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2009. 368 с.; *Попов В.Н., Касьянов В.С., Савченко И.П.* Системный анализ в менеджменте: Учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2007. 304 с.; Теория систем и системный анализ в управлении организациями: Справочник: Учеб. пособие / Под ред. В.Н. Волковой и А.А. Емельянова. М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2009. 848 с.
- ¹⁴ *Анголенко Н.И.* Системное руководство организацией: Учебник. М.: Изд-во «Экзамен», 2006. 342 с.; *Дрогобыцкий И.Н.* Системный анализ в экономике: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2009. 508 с.; *Зимица В.Д., Борисов Н.А.* Политическое управление: Учебник. М.: РГГУ, 2008. 307 с.; *Каталевский Д.Ю.* Основы имитационного моделирования и системного анализа в управлении: Учеб. пособие. М.: Изд-во Московского университета, 2011. 304 с.; *Козлов В.Н.* Системный анализ, оптимизация и принятие решений: Учеб. пособие. М.: Проспект, 2011. 289 с.; *Литвак Б.Г.* Экспертные технологии в управлении. М.: Дело, 2004. 164 с.
- ¹⁵ Теория и практика системных преобразований: Экономика, управление, социология / Под ред. А.Н. Швецова. Труды Института системного анализа РАН. Т. 43. М.: ЛЕНАНД, 2009. 160 с.; 30 лет Институту системного анализа Российской академии наук: История создания и развития Института системного анализа. 1976–2006 гг. М.: КомКнига, 2006. 472 с.; Наука и искусство системной практики: Труды международного «круглого стола»: ПАСА, Лаксенбург, Австрия, 6–8 ноября 1986 г. М.: НИИ ПВШ, 1989. 273 с.
- ¹⁶ Вопросы государственного и муниципального управления. 2009. № 2. 215 с.; Проблемы регионального и муниципального управления. Сб. докладов Международ. науч. конф. Москва, апрель 2011. М.: РГГУ, 2011. 282 с.; Проблемы регионального и муниципального управления. Сб. докладов XIV Международ. науч. конф. Москва, апрель 2012 г. М.: РГГУ, 2012. 448 с.

Н.Н. Ярош

ИСТОРИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОРОДСКИМ ХОЗЯЙСТВОМ

В статье рассматриваются проблемы создания городского хозяйства, как отрасли, в переходный период революционных преобразований народного хозяйства Советской республики. Объектом анализа является состояние городского хозяйства в канун и после революции 1917 г., проблемы и задачи создания полноценной отрасли.

Ключевые слова: городское хозяйство, организация, управление, задачи, переходный период.

Первые элементы городского хозяйства появились в XVII–XVIII вв. Тогда городское хозяйство формировалось как коммунальное, с основной функцией «общественного благочиния» (чинить благо обществу – обеспечивать «благосостояние материальное, духовное и безопасности»), которая была закреплена за российской полицией согласно указу царя Алексея Михайловича в 1649 г. Городовая реформа Екатерины II от 1785 г. расширила права городов (в современном понимании самоуправление)¹. Жалованная грамота городам от 21 апреля 1785 г. учреждала новые выборные городские учреждения (они, в основном, и занимались проблемами городского хозяйства), в которые могли быть выбраны «настоящие городские обыватели», согласно 6 разрядам по имущественным и социальным признакам. Раз в три года собиралось собрание «градского общества», постоянным городским учреждением была «общая градская дума», состоящая из городского головы и шести гласных. С 1802 г. попечение о населении передается созданному единому государственному органу – Министерству внутрен-

них дел, его хозяйственному органу – Департаменту хозяйственной полиции.

Говорить о городском хозяйстве как об отрасли народного хозяйства и как о некоторой структуре можно с середины XIX в. Земская реформа 1864 г., городская реформа и Городовое положение 1870 г. возложили заботу о городском хозяйстве на городские думы и управы (организационные формы самоуправления). В их ведении находились: водопровод и уличное освещение, дороги, санитарная очистка территории, городской транспорт, предприятия бытового обслуживания (прачечные, бани, парикмахерские т. д.), телефон, телеграф, почта, образование, здравоохранение, пожарное дело и правопорядок².

В период революции 1917 г. произошел коренной слом всех устоев и жизненных ценностей. Это повлияло и на переосмысление многих понятий: если до революции существовали устоявшиеся понятия городского и земского хозяйства, то большевики ввели свое – коммунальное хозяйство. В экономических трудах и советской периодической печати того времени равноправно существовали несколько понятий: городское хозяйство, коммунальное хозяйство, местное хозяйство³. Что же под этим понималось?

В основном, под этими понятиями в широком смысле понималось коммунальное хозяйство (от слова «коммуна») – хозяйство коммуны, территориального округа, общины, хозяйство местное. Коммуна – это мельчайшая неделимая территория, составляющая часть государства, имеющая свои интересы, вокруг которых объединяется фактически проживающее на ней население всего округа коммуны. Интересы населения коммуны состоят из двух частей: интересов производителей и интересов потребителей. Свои потребительские интересы (потребности) жителям коммуны удобнее удовлетворять сообща, т. е. коммуна – это некоторое «общежитие», расширенное коллективное жилище, в котором обитатели сообща удовлетворяют свои «общежительские» потребности. Отсюда, из этого смысла и возникло современное определение городского хозяйства, одним из составляющих его элементов является и современное коммунальное хозяйство, которое удовлетворяет бытовые нужды населения. Структура коммунального хозяйства того периода включала: все учреждения и предприятия по благоустройству, планировке, застройке и пожарной охране города, по водоснабжению, канализации и ассенизации, по снабжению продуктами и предметами первой необходимости, по санитарии и народному здравию, по народному образованию и культуре, по общественному призрению, организации труда, кредита и экономической помощи, все учреждения

политического характера и общественной безопасности, налоговые и административно-организационные. Это очень похоже на отраслевую структуру современного городского хозяйства.

Поэтому в данной статье будут использоваться все три понятия равноправно, как отражающие существовавшее положение дел в переходный период, как в политике и экономике, так и в конкретном отношении к городскому (коммунальному) хозяйству.

Таким образом, к 1917 г. городское хозяйство управлялось разными способами. Во многих небольших городах оно оставалось в ведении департаментов полиции (менее чем в 50% городов со слаборазвитой промышленностью и предпринимательством), в некоторых – управлялась органами местного самоуправления.

Организация коммунального хозяйства в России к октябрю 1917 г. имела следующие формы⁴:

- города приобрели все права общин (коммун) как цельных территориальных единиц, коммунальные органы строились на всеобщем избирательном праве. Коммунам была предоставлена полная автономия: обложение налогами, местный бюджет, самостоятельное управление (отсутствие утверждения нормативных актов центральной властью);
- распорядительные функции были отданы городским думам, которые работали непрерывно, и земским собраниям, работающим по сессиям. В крупных городах учреждались районные думы;
- исполнительным органом являлись городские и земские управы, кроме этого могли быть созданы особые исполнительные комиссии (по направлениям). Эти органы обладали компетенциями по всем сторонам жизни коммуны: благоустройство, земельное дело, общественная медицина, народное образование, хозяйственная жизнь и т. д.

И поэтому в первые годы после революции советской власти пришлось преодолевать все то наследие в городском устройстве, которое досталось ей от Российской империи. Свой вклад в этот процесс, конечно, внесли революция и гражданская война, последствия которых, в первую очередь, отразились на городском хозяйстве.

24 декабря 1917 г. Правительством республики были изданы два декрета: «Об организации местного самоуправления» и «О правах и обязанностях Советов», в которых было записано, что на Советы возлагаются обязанности всего местного управления. Одновременно декретами от 29 декабря 1917 г. и 24 апреля и 20 июля 1918 г. были ликвидированы Центральный комитет Земского и Городского союзов и, согласно Конституции 1918 г.,

Советы стали едиными органами местного хозяйства и управления, высшей властью на местах, в компетенцию которых вошли все функции городского хозяйства.

В дальнейшем в ходе стремительных революционных преобразований оказался уничтожен территориальный характер местного управления, и города стали управляться уездными и губернскими органами (Исполкомами). Экономическая политика военного революционного времени привела к уничтожению налоговых прав и местных бюджетов, что привело практически к полному разрушению еще не созданного местного хозяйства и потере самостоятельности Советов.

Первым шагом в восстановлении, а точнее создании вновь городского (коммунального) хозяйства явилось создание системы его организации, по мнению экономистов того времени, состоящей из следующих элементов³:

- «конституция» коммуны – совокупность норм, определяющих общую организацию коммунального управления в системе общегосударственного хозяйства. К ним относятся нормы, определяющие границы и виды различных коммун и их соотношение: права юридического лица, пределы городских и сельских коммун, их волостные, уездные, губернские и другие объединения;
- общее положение коммун: должны быть определены рамки самого хозяйства и его место в системе общегосударственного хозяйства и установлен четкий порядок работы коммуны, определен аппарат управления и его функции, установлены распорядительный и исполнительный аппарат: Советы и Исполкомы (думы и управы);
- «политический фундамент» коммунального хозяйства, т. е. избирательное право, на основе которого будет строиться все коммунальное управление и определяться, какие социальные элементы будут хозяевами предприятий коммунального хозяйства;
- компетенции коммуны – круг ее деятельности, перечень вопросов, подлежащих ее хозяйству;
- пределы автономии коммун, т. е. их финансовые права и взаимоотношения с центральной государственной властью;
- внутренняя организация коммунального управления – порядок отношений учреждений коммун между собой и отношений с населением.

Создание системы организации городского (коммунального) хозяйства опиралось на то внутреннее его состояние, в котором

оно находилось в переходный период от «капитализма к социализму» – с октября 1917 г. по 1920 г. (год, в который впервые были поставлены вопросы о необходимости «привести в организационный порядок» местное хозяйство). И это внутреннее состояние было еще хуже, чем состояние всего народного хозяйства. Если в момент национализации промышленности крупные и средние предприятия находились в более-менее надлежащем состоянии, если сельское хозяйство неимоверными усилиями крестьян худо-бедно продолжало снабжать города продовольствием, то империалистическая война, революция и последующие за ними разруха и «великое переселение народов» в города нанесли невосполнимый ущерб городскому хозяйству по всей стране. По приблизительным подсчетам специалистов Главного управления коммунального хозяйства он составил почти 9 млрд. золотых рублей: 30,3% – потери в области материального благоустройства (здания, предприятия общественного пользования, дорожные сооружения), 60% – убытки от потери населения, и остальное – за счет уменьшения местного бюджета⁶.

С момента революции положение хозяйства в городах осталось не только крайне тяжелым, но и продолжало ухудшаться. Внезапный переход от централизованного государственного бюджета к местному поставил отрасль перед тяжелыми испытаниями. С 1 января 1922 г. городское хозяйство было снято с государственного снабжения. Платность коммунальных услуг, которая являлась основным наполнителем местного бюджета в соответствии с декретом от 20 марта 1922 г. фактически была введена только с мая 1922 г. Кризисное состояние городского бюджета усугублялось также и такими причинами, как низкий уровень сбора налогов и практически отсутствие налогового аппарата, распыленность налоговых объектов, ничтожная платежеспособность населения и коммунальных предприятий. Все это способствовало тому, что местный бюджет 1922 г. имел объем в 15 раз меньше довоенного, его доходы не достигали в первом квартале года и 1 млн довоенных рублей в месяц, что в 60 раз меньше довоенной нормы⁷.

До введения новой экономической политики городскому хозяйству не уделялось должного внимания. Всякое хозяйство может развиваться, если имеет достаточно прочный фундамент как в материальном, организационном, так и в финансовом плане. Между тем коммунальное хозяйство было распылено между различными хозяйственными органами, часто не имеющими к нему никакого отношения. Так, например, электростанции, обслуживающие до 75% предприятий городского хозяйства: водопровод, трамвай,

бани, бойни и другие предприятия, часто находящиеся с ними под одной крышей и обслуживаемые иногда одним двигателем, – относились в 21 городе к ведению электроотдела Совнархоза, шоссе – к Губшоссе, городской транспорт – к Губтранспорту, кирпичные заводы, бойни, предприятия, изготавливающие водопроводные и канализационные принадлежности, и другие находились в ведении различных органов. Такое положение вещей низводило коммунальное хозяйство до отделов городского благоустройства, что было отмечено Постановлением 3-й сессии ВЦИК, и на основе решений сессии была расширена сфера деятельности отрасли путем передачи коммунальному хозяйству всех предприятий, обеспечивающих городские нужды.

Наряду с этим городское хозяйство потеряло свой определенный территориальный характер и оказалось в организационном плане слитым с губернским и уездным. Важнейшие коммунальные предприятия и имущества, в прошлом являвшиеся основой местного бюджета, находились в ведении различных ведомств: городской земельный фонд – в ведении Наркомзема, бойни – в ведении Наркомпрода, местный транспорт – Наркомпути, почти все муниципальные предприятия и электростанции – в ведении Совнархоза.

Постановлением IV Съезда Советов была учреждена Особая Комиссия по коммунальному хозяйству и в программу ее работ, назначенную Главным управлением коммунального хозяйства, были включены важнейшие задачи⁸:

- установление принципов организации коммунального хозяйства республики;
- наделение городов землей;
- возвращение органам коммунального хозяйства всех бывших муниципальных предприятий;
- расширение производственного базиса коммунального хозяйства;
- воссоздание органов управления коммунальным хозяйством в городах;
- планировка городов;
- создание противопожарной охраны и страхового дела;
- восстановление разрушенных городов и селений;
- восстановление жилищного фонда;
- организация санитарно-технического дела;
- участие европейского капитала в восстановлении коммунального хозяйства;
- создание дотационного фонда и субвенции государства;
- организация строительного дела в республике.

В этой программе было заявлено, что с точки зрения организации основным условием восстановления городского хозяйства является выделение городов более крупного значения из уездного и губернского хозяйства и наделение их полной финансовой самостоятельностью. Организация, заведывание и управление местным хозяйством возлагается на местные Советы (Горсоветы) и их исполнительные органы (Горисполкомы) с наделением их соответствующими правами: распоряжаться местными денежными и натуральными средствами, устанавливать местные налоги, сдавать концессии на устройство и эксплуатацию коммунальных предприятий, устанавливать монополию на эксплуатацию предприятий местного значения (трамваи, электростанции, ломбарды и пр.), организовывать кредитные учреждения для кредитования населения на нужды, имеющие коммунальное значение. В целях дальнейшего развития и укрепления производственной базы местного хозяйства передавались органам коммунального хозяйства предприятия местных Совнархозов и Земотделов, снятые с государственного снабжения, а также все предприятия местного транспорта и местной связи (местное пароходство, переправы, городские телефонные станции и т. д.), бывшие муниципальные предприятия: бойни, кирпичные заводы, бани и т. д.

В функции Горисполкомов стало входить управление городским хозяйством; для этого в их составе создаются отделы: финансовый, благоустройства, предприятий, здравоохранения и народного образования. Участие городов в общегубернских и общеуездных расходах (например, на дороги) происходило путем определенных отчислений из местных бюджетов. Коммунальные отделы в составе Губисполкомов и уездных исполкомов постепенно заменили бывшие земские управы и объединили в пределах уездов и губерний заведование местными средствами и всем местным хозяйством.

Таким образом, впервые была сделана попытка структурирования городского хозяйства и, говоря современным языком, разграничения полномочий между государственными, региональными и местными органами управления.

Поскольку восстановление коммунального хозяйства связано и обусловлено восстановлением всего народного хозяйства, то главные задачи в этот период заключались в реализации следующих мероприятий⁹:

- регулирование вопроса о платности жилищ и коммунальных услуг на началах безубыточности и самокупаемости;
- развитие жилищной кооперации;

- урегулирование вопроса о праве застройки и праве отчуждения недвижимого имущества;
- пересмотр строительного устава в смысле возможного понижения технических норм и рационализации санитарных норм;
- планировка населенных мест;
- всемерное облегчение государственного кредита для целей строительства, как коммунального, так и частного;
- широкое привлечение частного капитала путем концессий, долгосрочных арендных договоров, организации акционерных обществ и комбинатов для эксплуатации коммунальных предприятий;
- разработка положения о распределении дотационного фонда республики, переход к системе государственных субвенций по различным отраслям местного хозяйства в зависимости от их значения и местных условий;
- развитие системы коммунального кредита путем создания специальной государственной кассы коммунального кредита.

С переходом к новой экономической политике меняются задачи и функции Главного управления коммунального хозяйства. Оно становится центральным органом по планировке, строительству и благоустройству населенных мест, разработке планов, осуществлению строительного надзора, утверждению строительных смет и сопровождению строительства объектов, формированию и проведению в жизнь местных бюджетов, разработке коммунальных тарифов на услуги, информированию и инструктированию местных коммунальных отделов о новом курсе экономической политики и т. д. В связи с этим в составе Главного управления коммунального хозяйства в соответствии с Постановлением Совета Народных Комиссаров от 5 ноября 1921 г. образуются бюджетно-сметный и организационно-инструкторский отделы. Одновременно в системе органов Госплана создается Бюро Коммунального хозяйства, основными задачами которого становятся¹⁰:

- выяснение необходимых данных и установление основных положений по коммунальному хозяйству в соответствии с требованиями Госплана, а также систематизация статистических данных о положении, потребности и задачах различных отраслей городского хозяйства;
- выработка направляющих указаний Центральным органам власти, ведающим коммунальным хозяйством и различными отраслями городского благоустройства в целях подготовки той или иной части общехозяйственного плана;

- сведение различных частей единого плана и обеспечение его ресурсами в соответствии с их наличием в республике на данный момент, для чего Бюро выясняет отрасли производства и промышленные предприятия, обслуживающие нужды коммунального хозяйства, собирает и систематизирует данные по соответствующим отделам ВСНХ и их Главкам;
- совместно с Главным управлением коммунального хозяйства разработка производственных программ коммунальных предприятий и обеспечения их ресурсами в зависимости от состояния местного бюджета;
- выяснение экономических основ дальнейшего развития коммунального хозяйства;
- на Бюро также ложится осуществление поставленных ему задач в порядке разработки годичного плана государственных затрат (материальных и финансовых) и планомерного удовлетворения нужд коммунального хозяйства.

Таким образом, в первые несколько лет, примерно до 1925 г., когда уже началась более-менее систематизированная работа по составлению первого народно-хозяйственного плана, отлаживалась структура городского (коммунального) хозяйства и решались основные вопросы его организации.

Примечания

- 1 Жалованная грамота городам от 21 апреля 1785 г. Российское законодательство X–XX вв. В 9 т. Т. 5: Законодательство периода расцвета абсолютизма / Отв. ред. Е.И. Индова. М.: Юридическая литература, 1987.
- 2 Городовое Положение, утвержденное 16 июня 1870 г. М.; СПб.: Издание хозяйственного Департамента Министерства внутренних дел, 1873. 180 с.
- 3 *Петров М.* Коммунальное хозяйство и его организация // Коммунальное дело. 1922. № 1. С. 10–17.
- 4 Там же.
- 5 Хроника центра. Общие вопросы // Коммунальное дело. 1922. № 1. С. 88–100.
- 6 Там же.
- 7 *Беленький М.* К вопросу о местном бюджете // Коммунальное дело. 1922. № 1. С. 18–23.
- 8 Комиссия ВЦИК по коммунальному хозяйству // Коммунальное дело. 1922. № 1. С. 3–7.
- 9 Там же.
- 10 *Пискарев Г.* Коммунальное хозяйство и организационные вопросы // Коммунальное дело. 1921. № 1. С. 6–8.

Н.И. Архипова, И.Н. Крапчатова,
В.Н. Меркулов

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ СТРУКТУРИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ В РАМКАХ РАСПРЕДЕЛЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ЦЕНТРОВ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ

В статье рассматриваются проблемы повышения глобальной эффективности процессов выхода промышленности России на новое качество управления с учетом экономической безопасности в рамках модернизационной парадигмы, задаваемой технологическими и управленческими инновациями.

Ключевые слова: экономика, промышленность, ВТО, безопасность, управление.

Целенаправленное формирование международной конкурентоспособности российских товаропроизводителей определяет необходимость стратегии новой индустриализации с выходом на новое качество системного управления в рамках экономико-технологического формата формирования добавленной стоимости и прибыли в сфере производства и сбыта энерго-сырьевой, машиностроительной и т. п. промышленной продукции с регулированием параметров технологической кооперации¹.

С точки зрения повышения международной конкурентоспособности промышленности России крайне важным является переход на новую структуру технологических и организационных взаимоотношений для системной оптимизации – на основе изучения динамических характеристик промышленных комплексов нашей страны – международной конкурентоспособности российских промышленных предприятий².

Для решения радикально усложнившихся задач требуется координированное управление процессами международной динамики добавленной стоимости и прибыли в бизнес-цепочках производства и сбыта энерго-сырьевой, машиностроительной и т. п. промышленной продукции на базе российского организационного структурирования инновационных бизнес-единиц в рамках распределенных технологических центров промышленного производства (в том числе формирование схем генерации инноваций и их коммерциализации) по последовательной цепочке взаимосвязанных инновационно-ориентированных бизнесов.

На этой основе происходит повышение глобальной эффективности процессов выхода промышленности России на новое качество управления когерентной структурой инвестиционно-технологических циклов при корпоративно структурированных операциях производственно-сбытовой деятельности, создающей положительный мультипликативный эффект для промышленности и иных отраслей экономики России при действиях на российском и мировых рынках.

Рассматриваемая ситуация решается путем выстраивания иерархической последовательности модернизационно-обусловленных управленческих методов и процедур взаимодействия предприятий. Эти подходы могут быть реализованы на основе интеграции сегментов отраслевых и территориальных центров мониторинга финансово-хозяйственных операций российских производителей с формированием конвергентных информационных систем управления³.

Система должна быть реализована с формированием более эффективных бизнес-моделей и научно-технических, производственно-технологических и торгово-сервисных бизнесов инновационного характера, позволяющих решать задачи управления с целевой ориентацией на модернизацию и создание информационно-управленческих сетей на организационно-технологической базе крупных корпоративных групп российских промышленных предприятий, контролируемых госкорпорациями или компаниями с госучастием. При этом особо важное значение имеет система распределения получаемых результатов для всех составляющих производственных комплексов, а также товарных и финансовых рынков на экономическом пространстве Таможенного союза и ЕврАзЭС на новом организационно-технологическом уровне.

Решение этих задач может быть обеспечено за счет использования современной автоматизации в рамках императивов интеллектуализации управления с целью формирования геоэкономической

устойчивости российской экономики, политической стабильности, производственной и финансовой надежности российских предприятий, обоснованности используемых основообразующих управленческих концепций и принятых организационных решений на инновационной основе.

То есть необходима дальнейшая интеграция различных уровней управления организационно-технологическим развитием промышленности России на основе мониторинга, управления и оптимизации возможности эффективного противодействия российских компаний попыткам захвата иностранными инвесторами ключевых научно-производственных контуров промышленного производства, обеспечивающих воспроизводство критически важных – для национальной безопасности – технологий. Такая эффективность может быть достигнута за счет конфигурирования организационно-технологических схем и бизнес-моделей технологической кооперации, которые позволяют реализовать новые принципы координации деятельности агрегированных корпоративных групп, а также технологических кластеров на основе формирования распределенных технологических центров промышленного производства.

С учетом таких тенденций научно-технического развития возникает потребность в концентрации усилий на наиболее перспективных организационно-технологических направлениях новой индустриализации, которые позволяют расширить возможности научной, производственной и торговой деятельности в России и за рубежом⁴.

Для этого необходимо формирование многоуровневой координации участников процессов управления промышленными предприятиями в интегрирующихся инвестиционно-технологических циклах России и других стран Таможенного союза и ЕврАзЭС с повышением количественных и качественных характеристик сбора, обработки, хранения, распределения информации, в том числе о быстротекущих процессах в индустриальной инфраструктуре экономики нашей страны, используемых для выстраивания единой логики процессов технологического и организационного управления⁵.

Требуется также глобализационное конструирование новых возможностей получения и концентрации добавленной стоимости и прибыли, с сохранением ее в сфере государственного контроля, на основе сложных аналитических (в том числе прогнозных) моделей, компоновка сложных процессов управления состоянием промышленных комплексов нашей страны.

Также может быть реализовано принятие решений об оптимизации инвестиционно-технологических циклов на основе интеллектуальных систем с интеграцией информационных процессов, систем, сервисов, а также баз данных и знаний и выработки системных управленческих решений по развитию международных корпоративных объединений, формированию новой глубины товарных рынков за счет выпуска новой потребительской продукции, не имеющей аналогов в прошлом.

Возникает также задача формирования и использования нового класса специализированных информационно-вычислительных сред, структурированных в рамках повышения управляемости производственно-экономических процессов технологической кооперации, в российских и зарубежных инвестиционно-технологических циклах, при внедрении интеллектуальных сервисов. Это необходимо для создания единого информационного пространства с консолидированными распределенными вычислительными ресурсами на базе центров облачных информационно-вычислительных сервисов, создаваемых корпоративно агрегированными группами предприятий производственных комплексов для управления гармонизационными параметрами промышленной и торговой политики при технологической кооперации российского и международного характера.

При этом необходимо опираться на распределенную структуру инвестиционно-технологических циклов, опосредующих оборот материальных и финансовых ресурсов российского происхождения с опорой на сетецентрическую систему мониторинга производственно-сбытовых процессов и инвестиционных проектов промышленных предприятий с переходом на облачные информационно-вычислительные сервисы. Такие сервисы необходимы для перенастройки, перепроектирования и адаптации управленческих процессов путем внедрения новой управленческой функциональности на основе комплексирования новых сервисов управления в рамках сетецентрической концепции мониторинга производственно-сбытовых процессов и инвестиционных вложений.

Основная идея здесь состоит в том, что внедрение новых интеллектуальных информационных систем управления в рамках парадигмы новой индустриализации играет важную роль в процессах перестройки механизмов обеспечения экономической безопасности, позволяющих при необходимости «охладить» нацеленность на экономическое доминирование определенных глобальных экономических игроков.

Развитие вышеописанной ситуации, по мнению авторов, определяет структура факторов, определяющих формат экономической безопасности российской экономики на различных временных интервалах при переходе на рыночный путь развития (см. таблицу).

Как видно из таблицы, факторы, структурирующие формат экономической безопасности российской экономики, на различных временных интервалах при переходе на рыночный путь развития определяют необходимость увязки ряда макротрендов для формирования комплексной международной позиции России.

Решению задач обеспечения экономической безопасности может способствовать переход к технологии интегрированного облачного обслуживания информационных процессов, кластерных вычислительных решений для оптимизации технологической кооперации и концентрации инвестиций в базовых инвестиционных проектах в рамках федеральных технологических платформ⁶.

Требуется координация товарных и финансовых ресурсов, позволяющая контролировать новые комплексные характеристики индивидуализированных логических матриц оборота товарных и финансовых ресурсов в сопряженных сегментах научно-технических, производственно-технологических и торгово-сервисных систем. Это является важным направлением в осуществлении прогрессивных структурных сдвигов, соответствующих поэтапному переходу промышленности России к международным стандартам управления, в том числе путем формирования гармонизационных параметров промышленной и торговой политики российского и международного характера⁷.

Комплексирование новых сервисов управления в рамках сетцентрической концепции мониторинга производственно-сбытовых процессов и инвестиционных вложений, их формирующих, для повышения структурной эффективности производственных и торговых цепочек, прибыли и капитализации бизнеса, управления стоимостью акций, финансовых инструментов и их объемами выпуска при обороте в нашей стране и за рубежом, может быть реализовано на основе соответствующих реализации мероприятий по защите российской промышленности в условиях внешних и внутренних рисков и угроз.

Такое направление научно-технического развития является перспективным и отражает современные задачи промышленных комплексов нашей страны для реализации импульса постиндустриальных перемен в рамках модернизационной парадигмы, задаваемой технологическими и управленческими инновациями.

Структура факторов, определяющих формат экономической безопасности российской экономики на различных временных интервалах при переходе на рыночный путь развития

Факторы Временной диапазон	Финансы и инвестиции	Инновации	Участие в глобализационных процессах	Обновляемость макроэкономической политики	Корпоративная структура экономики
Краткосроч- ный период (около 5 лет)	Использование пост-советской финансово-инвестиционной модели развития индустриальной базы	Использование советских научно-технических заделов, переход к модернизации	Обособленность национальной экономики от мировой экономики, опора на остатки советских глобальных связей	Противоречивость политики перехода к рынку, отсутствие обновленных макро-стратегий	Корпоративная структура отрасли, интеграция/десинтеграция крупных корпоративных групп
Среднесроч- ный период (5–25 лет)	Переход к оперированию возможностями мировых финансовых рынков для инвестиционной «накачки» модернизационно-инновационных преобразований	Постиндустриальные тренды изменения индустриальной структуры экономики, переход к новому технологическому укладу	Постепенная интеграция в мировую экономику, встраивание в геоэкономические механизмы, достижение Россией статуса полноценного геоэкономического игрока	Формирование комплекса обновленных макростратегий, предупреждающих мировую динамику и кризисы, стратегическое прогнозирование	Формирование национальных ФПГ, переход к формированию ТНК российского происхождения, закрепление на мировых рынках
Долгосрочный период (25–50 лет)	Полноценное оперирование макрофинансовыми факторами, становление российского ядра финансовой системы ТС и ЕАС, установление валютно-финансовых альянсов с ведущими странами мира	Фундаментальные изменения в экономике, переход к информационной, а затем к экономической, миронимике знаний, мировое лидерство российской науки	Превращение российской экономики в один из краеугольных камней мировой экономики, трансляция геоэкономического веса страны в конкурентные преимущественные российские производители	Формирование комплекса макростратегий, определяющих мировую экономику, переход к интеграции макростратегий со стратегиями мирового рынка и регулированию	Обеспечение долговременных корпоративных альянсов ТНК российского и зарубежного происхождения, лидерование на сегментах мировых рынков

Реализация стратегии перехода к новой структуре отраслевого и корпоративного управления кластеризованными в управленческие матрицы наборами конкурентных факторов при технологической кооперации обуславливает:

1) опору на конкурентные преимущества России в промышленной сфере на основе производственных и торговых цепочек как на факторы, облегчающие наш выигрыш в международной конкуренции российских промышленных предприятий;

2) совершенствование внутренней структуры организации функционирования промышленности нашей страны и смежных секторов экономики для изменения характера взаимоотношений между многочисленными субъектами рынков промышленной продукции;

3) сокращение объемов низкотехнологичной малорентабельной продукции.

Здесь требуется комплексное повышение эффективности технологической кооперации предприятий, ориентированной на импортозамещение, и экспорт путем перехода от парадигмы «преимущественно внутриэкономического обеспечения национальных экономических интересов» к парадигме «приоритетного внешнеэкономического обеспечения национальных экономических интересов».

Необходимо создание инфраструктуры информационных коммуникаций и обработки данных, что может быть реализовано в рамках повышения управляемости производственно-экономических процессов технологической кооперации в российских и зарубежных инвестиционно-технологических циклах с опорой на интеллектуализацию процессов и процедур управления производственных комплексов. Такая инфраструктура должна обеспечивать создание тиражируемых компонентов, рассчитанных на управление данными, поступающими с высокой скоростью, и их обработку с поддержкой принятия решений. Развитие информационно-коммуникационной инфраструктуры связано с пониманием необходимости постоянной работы по созданию благоприятных условий для международно адаптированных изменений, поэтапного развития конкурентоспособности российских предприятий для выхода на уровень соответствующий международной экономической среде.

Осознание такой ситуации приводит к необходимости концентрации усилий на наиболее перспективных организационно-технологических направлениях новой индустриализации, которые позволяют резко расширить применение современных средств

автоматизации процессов управления и увеличить возможности глобализированных бизнес-моделей управления промышленными предприятиями для успешной интеграции в мировую экономику.

Требуется улучшение наблюдаемости производственно-сбытовых процессов и оптимизация концентрации детализированных данных об операциях с важнейшими ресурсами (природными, сырьевыми, промышленными, продовольственными ресурсами, редкоземельными металлами, наиболее наукоемкими и прибыльными технологиями и т. п.) в экономическом пространстве Таможенного союза и ЕврАзЭС. В результате на основе интеллектуального преобразования сложившихся форм поддержания сложных многоагентных логических контуров технологической кооперации с участием многих организационных единиц, как в нашей стране, так и при международном обороте товарных и финансовых ресурсов, достигается обеспечение экономической безопасности даже при значительных изменениях внешних и внутренних условий (включая скачки стоимости промышленной продукции на внешних рынках, колебания объемов перетоков промышленной продукции, новые модели рынков промышленной продукции и пр.).

Рассмотренные основные элементы интеллектуального преобразования сложившихся форм поддержания управляемости производственно-экономических процессов технологической кооперации позволяют определить основные черты перехода к управленческой модели реализации – на основе ориентированных на импортозамещение государственных и корпоративных инновационных программ – стратегии формирования комплексной международной экономической позиции России.

Примечания

- ¹ Агеев А., Логинов Е. New Deal – 2008 – «новая сдача». Блудные ученики Франклина Рузвельта // Экономические стратегии. 2009. № 2. С. 30–36.
- ² Агеев А., Логинов Е. Нооэкономика: определенная экономика в неопределенном будущем // Экономические стратегии. 2011. № 11. С. 24–31.
- ³ Бузаев А.С., Логинов Е.Л., Райков А.Н., Сараев В.Н. Латентный синтез решений // Экономические стратегии. 2007. № 1. С. 52–60.
- ⁴ Логинов Е.Л. Инвестиционные аспекты трансформации российского топливно-энергетического комплекса: Монография // Системные проблемы развития ТЭК России в XXI веке. Собр. соч.: В 5 т. Краснодар: Кубанский социально-экономический ин-т, 2005. Т. 4. 312 с.

- ⁵ *Логинов Е.Л., Логинов А.Е.* Космос как стратегический приоритет в борьбе за мировое экономическое лидерство в XXI веке // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2010. № 25. С. 22–27.
- ⁶ *Логинов Е.Л.* Новые информационные технологии для контрольной деятельности в сфере государственного и корпоративного управления // Информационное общество. 2011. № 6. С. 32–39.
- ⁷ *Светлицкий С.Ю., Иванов С.Н., Логинов Е.Л., Михайлов С.А.* Модернизация энергетики России: проблемы, пути решения, перспективы. М.: НИЭБ, 2010. 808 с.

СИСТЕМНЫЕ ОСНОВЫ РЕШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАДАЧ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ФУНДАМЕНТАЛЬНОЙ И ПРИКЛАДНОЙ НАУКИ С ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ СЕКТОРОМ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ

В статье рассматриваются проблемы решения управленческих задач взаимодействия фундаментальной и прикладной науки с производственным сектором в промышленности России при встраивании научных и производственных структур в систему взаимосвязанных международных научно-технических циклов.

Ключевые слова: экономика, промышленность, наука, техническое перевооружение, управление.

Следует отметить, что пока общий уровень исследований, направленных на решение проблем формирования нового организационно-экономического механизма взаимодействия науки и производства не дает универсального управленческого инструментария для действий в условиях дезинтеграции научно-производственных связей в промышленности России, которые требуют использования инфраструктуры информационно-вычислительной поддержки цепочки фундаментальной науки, НИОКР, цифрового проектирования, детального планирования производственных и логистических процессов и пр. Практикуемые методы управления взаимодействием науки и производства в отраслях и секторах российской промышленности пока отстают от динамики изменений в ходе несистемных рыночных реформ, которые привели к отсутствию эффективных механизмов координации деятельности и развития корпоративно обособленных российских научных и производственных структур¹.

Таким образом, необходимо определение путей активизации инновационных преобразований российских научных и производственных структур, отвечающих приоритетам формирования научно-производственной суперсистемы России на основе достижения нового качества организационно-экономического механизма взаимодействия науки и производства через реализацию возможностей оптимизационных схем координированного – в рамках технологических платформ и целевых программ – отраслевого и регионального управления в отраслях и секторах российской промышленности при формировании научно-производственной суперсистемы России.

В целом в 2011 г. промышленное производство в России выросло на 4,7% к уровню 2010 г. На протяжении всего года опережающими темпами росли обрабатывающие производства, за год прирост составил 6,5%. Лидером роста стало машиностроение (табл. 1).

Таблица 1

Индексы производства по видам экономической деятельности в обрабатывающей промышленности России (1991=100)²

Наименование показателя	1992	1995	2000	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2011 в % к 2010
Обрабатывающие производства	81,8	47,5	50,9	68,9	82,5	82,9	70,3	78,6	83,8	106,5
Производство пищевых продуктов, включая напитки, и табака	80,0	50,2	54,6	75,2	86,6	88,3	87,7	92,5	93,4	101,0
Текстильное и швейное производство	71,9	22,0	23,4	24,8	27,6	26,1	21,9	24,5	25,1	102,6
Производство кожи, изделий из кожи и производство обуви	78,0	20,8	15,3	21,5	26,9	26,8	26,7	31,7	34,5	108,6
Обработка древесины и производство изделий из дерева	78,7	40,7	37,4	48,5	54,3	54,2	43,0	47,9	49,8	104,0
Целлюлозно-бумажное производство; издательская и полиграфическая деятельность	88,0	62,7	81,1	108,7	125,6	126,0	107,9	114,3	116,4	101,8
Производство кокса и нефтепродуктов	82,8	62,3	60,2	70,8	77,5	79,7	79,2	83,2	85,6	102,9
Химическое производство	79,0	54,7	69,7	81,9	91,4	87,2	81,2	93,0	97,8	105,2

Окончание табл. 1

Наименование показателя	1992	1995	2000	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2011 в % к 2010
Производство резиновых и пластмассовых изделий	79,5	38,5	52,5	74,5	113,2	139,0	121,5	147,6	166,9	113,1
Производство прочих неметаллических минеральных продуктов	80,9	46,9	40,3	51,7	63,9	62,0	45,0	49,8	54,4	109,3
Металлургическое производство и производство готовых металлических изделий	82,3	57,6	66,8	87,5	100,3	98,1	83,7	94,0	96,8	102,9
Производство машин и оборудования	84,4	38,1	32,3	44,9	63,6	63,3	43,3	48,6	53,2	109,5
Производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования	79,8	37,3	45,2	116,1	148,1	137,1	93,0	114,2	120,0	105,1
Производство транспортных средств и оборудования	85,3	45,0	53,1	52,7	59,4	59,7	37,5	49,6	61,7	124,6
Прочие производства	91,2	60,6	60,3	90,2	103,6	101,9	80,8	95,1	99,3	104,5

В этих условиях требуется активизация инновационных преобразований российских научных и производственных структур при их встраивании в систему взаимосвязанных российских и международных научно-технических циклов на основе координированного – в рамках технологических платформ и целевых программ – отраслевого и регионального управления взаимодействием науки и производства как сегментов распределенной мультиузловой инновационной экосистемы в отраслях и секторах российской промышленности при новой индустриализации с опорой на обрабатывающие производства (табл. 2).

Индекс производства машин и оборудования в 2011 г. по сравнению с 2010 г. составил 109,5% (табл. 1), что связано с увеличением объемов производства по всем товарным подклассам данной группы (табл. 3).

Таблица 2

Основные показатели работы организаций
по виду экономической деятельности
«обрабатывающие производства»³

Наименование показателя	2005	2007	2008	2009	2010	2011
Число действующих организаций (на конец года)	212 644	216 343	221 480	235 756	235 683	...
Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами, млрд руб.	8872	13 978	16 864	14 352	18 287	21 893
Индекс производства, в % к предыдущему году	107,6	110,5	100,5	84,8	111,8	106,9
Среднегодовая численность работников организаций, тыс. человек	9512	9259	9126	8118	7810	7764
Сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток), млн руб.	955 231	1 828 734	1 383 833	1 092 411	1 690 735	1 904 115
Рентабельность проданных товаров, продукции (работ, услуг), %	15,3	18,3	17,1	13,4	14,8	13,2

Так, в указанном периоде объем производства машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства увеличился на 37,6%, что связано в том числе с реализацией мер по стимулированию спроса на продукцию российского производства (в том числе с использованием ресурсов ОАО «Россельхозбанка», ОАО «Росагролизинга», предоставление субсидий сельхозтоваропроизводителям на закупку сельскохозяйственной техники российского производства), увеличением объемов инвестиций в основной капитал в сельском хозяйстве и достаточным уровнем конкурентоспособности продукции, производимой на сборочных предприятиях. В частности производство тракторов для сельского и лесного хозяйства прочих увеличилось на 80,5%, комбайнов зерноуборочных – на 44,4%⁴.

Таблица 3

**Основные показатели работы организаций
по виду экономической деятельности
«производство машин и оборудования»⁵**

Наименование показателя	2005	2007	2008	2009	2010	2011
Число действующих организаций (на конец года)	22 842	22 066	23 039	25 037	25 167	...
Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами, млрд руб.	477	796	1001	802	939	1074
Индекс производства, в % к предыдущему году	99,7	126,7	99,5	68,5	112,2	109,5
Среднегодовая численность работников организаций, тыс. человек	1205	1109	1089	901	839	819
Сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток), млн руб.	22 855	42 517	45 384	25 239	36 659	45 550
Рентабельность проданных товаров, продукции (работ, услуг), %	8,2	8,7	8,8	8,2	6,9	7,0

Реализация перспективных проектов по технологической модернизации металлургических, горнодобывающих, нефтегазовых предприятий, необходимость реализации которых связана, в том числе, с высокой степенью морального и физического износа оборудования, а также увеличение объемов добычи природных ресурсов в 2011 г. способствовали росту производства прочих машин и оборудования специального назначения на 23,0% относительно уровня 2010 г. Так, например, производство установок бурильных самоходных увеличилось на 45,7%, комбайнов проходческих – на 41,8, сталеплавильного оборудования и литейных машин – на 13,4%.

Интенсивная реализация инвестиционных проектов по технологической модернизации действующих и созданию новых

производственных предприятий способствовала увеличению платежеспособного спроса на технологическое оборудование в 2011 г. относительно 2010 г., что обусловило увеличение объема производства станков (индекс производства составил 114,6%)⁶.

В этих условиях эффективность координированного – в рамках технологических платформ и целевых программ – отраслевого и регионального управления процессами взаимодействия российских промышленных предприятий и научных структур в значительной степени зависит от эффективности процессов встраивания в систему взаимосвязанных российских и международных научно-технических циклов и соответствующей координации деятельности российских научных и производственных структур⁷. Такая ситуация привела к необходимости глубокого пересмотра фундаментальных принципов работы по активизации инновационных преобразований российских научных и производственных структур, отвечающих приоритетам формирования научно-производственной суперсистемы России в отношении российских промышленных предприятий и научных структур на основе адаптации – к интегрированной с мировой экономикой рыночной среде – организационно-экономических механизмов взаимодействия фундаментальной и прикладной науки с производственным сектором⁸.

Требуется трансформация механизмов решения управленческих задач взаимодействия фундаментальной и прикладной науки с производственным сектором промышленности России. Такая трансформация должна обеспечивать возможность практической реализации комплексного подхода к решению задачи формирования моделей информационно-вычислительного обслуживания функциональной научно-производственной цепочки, лежащих в основе повышения эффективности функционирования и развития научно-технического и производственно-технологического комплекса при его переходе к системе индустриальных производств, опирающихся на информационно-вычислительные сервисы. Необходимо стимулирование процессов новой индустриализации путем формирования организационно-структурных инструментов финансирования технологического перевооружения в рамках технологических платформ и целевых программ отраслевого и регионального управления в промышленности России.

Таким образом, разработка системного методологического подхода к активизации инновационных преобразований российских научных и производственных структур для реализации стратегии технологического перевооружения промышленности России в ходе новой индустриализации соответствует потребностям теории

и практики повышения международной конкурентоспособности российских научных и производственных структур в условиях международного расширения кооперационных связей при встраивании в систему взаимосвязанных российских и международных научно-технических циклов и требует соответствующего научного обоснования.

Предлагаемый подход к решению управленческих задач взаимодействия фундаментальной и прикладной науки с производственным сектором в промышленности России определяет необходимость реинжиниринга процессов взаимодействия фундаментальной и прикладной науки с производственным сектором при встраивании в систему взаимосвязанных российских и международных научно-технических циклов на основе развития постиндустриальной инфраструктуры информационно-вычислительного обслуживания функциональной научно-производственной цепочки и формирования организационно-структурных инструментов финансирования технологического перевооружения в рамках технологических платформ и целевых программ отраслевого и регионального управления.

Примечания

-
- ¹ Агеев А., Логинов Е. New Deal – 2008 – «новая сдача». Блудные ученики Франклина Рузвельта // Экономические стратегии, 2009. № 2. С. 30–36.
 - ² Российский статистический ежегодник. М.: Госкомстат России, 2012. 642 с.
 - ³ Там же.
 - ⁴ Об итогах социально-экономического развития Российской Федерации в 2011 году / Минэкономразвития России // <http://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 15.11.2012).
 - ⁵ Российский статистический ежегодник. М.: Госкомстат России, 2012. 642 с.
 - ⁶ Об итогах социально-экономического развития Российской Федерации в 2011 году / Минэкономразвития России // <http://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 15.11.2012).
 - ⁷ Логинов Е.Л., Логинова М.М. Совершенствование финансового взаимодействия участников инвестиционных процессов на постсоветском пространстве: проблемы формирования новой финансовой архитектуры // Финансы и кредит. 2012. № 36. С. 19–25.
 - ⁸ Логинов Е.Л., Логинова М.М. Квантовые эффекты оборота гипертекучих финансовых ресурсов в условиях самоорганизованной критичности мировой финансовой системы // Финансы и кредит. 2012. № 23. С. 22–28.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ: ПРОБЛЕМА ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ МОДЕЛИ ЗАКУПОК

Статья посвящена исследованию подходов к построению оптимальной модели закупок на промышленном предприятии. В статье рассматриваются особенности целей и функций закупочной комиссии, риски и проблемы, с которыми сталкивается предприятие. Анализируются типы закупок, стадии и основные факторы, влияющие на закупочные процессы.

Ключевые слова: Закупки на промышленном предприятии. Товары производственного назначения. Модель покупательского поведения организации. Комиссия по закупкам. Процесс закупки. Типы закупок. Стадии процесса закупок. Оптимальная модель закупок Ф. Уэбстера. Проблемы закупок.

Закупки промышленным предприятием связаны с его производственной необходимостью обеспечения выпуска готовой продукции для реализации конечным потребителям.

Объектом закупок являются товары производственного назначения (ТПН), приобретаемые частными лицами или организациями для дальнейшей переработки или использования в хозяйственной деятельности, которые подразделяются на материалы и детали, капитальное имущество и вспомогательные материалы, оборудование и услуги¹.

Порядок приобретения и величина стоимости регулируются соответствующим законодательством.

Государственные закупки осуществляются через конкурс (тендер), некоторые товары и услуги, не превышающие установленного предельного размера расчета, приобретаются за наличные деньги².

Объемы закупок промышленным предприятием и связанные с этим денежные потоки значительно превосходят показатели потребительского рынка.

Закупки промышленным предприятием необходимых товаров и услуг осуществляются на современном конкурентном рынке, где сразу возникает проблема выбора поставщика.

Для того чтобы исследовать проблему построения эффективной модели закупок промышленным предприятием, необходимо остановиться на ряде моментов, которые характеризуют рынок товаров производственного назначения.

В отличие от потребительского рынка деловой рынок имеет свои особенности, которые необходимо учитывать в ходе построения модели закупок.

1. На деловом рынке, в отличие от потребительского рынка, небольшое количество поставщиков и покупателей.

2. Поставщики и покупатели имеют более тесные отношения между собой. Иногда продавец сырья или комплектующих материалов может стать покупателем произведенного товара.

3. Закупки осуществляются профессионально подготовленными специалистами, менеджерами по закупкам, агентами, которые обладают необходимой технической информацией.

4. В процессе закупок товаров производственного назначения принимают участие несколько сотрудников компании, которые входят в комиссию по закупкам (тендерный или конкурсный комитет, центр по закупкам). При необходимости они выезжают на переговоры к поставщикам.

5. Спрос на товары производственного назначения определяется, в конечном счете, спросом на товары широкого потребления. Именно поэтому поставщики ТПН стремятся анализировать и понять поведение конечных покупателей.

6. Спрос на ТПН носит неэластичный характер. Поэтому изменение цены поставщиком (например повышение цены на сырье) существенно не влияет на объемы закупок. Правда, это «сигнал» для покупателя, который может начать поиски другого поставщика.

7. Спрос на ТПН растет быстрее, чем на товары широкого потребления. Экономисты называют такое явление: акселерацией. Рост спроса на товары широкого потребления на 10% может вызвать рост спроса на ТПН на 200% и более. И, напротив, его падение на 10% может повлечь исчезновение спроса со стороны промышленности³.

8. Наконец, закупки ТПН осуществляются напрямую (без участия ритейла). Данная практика особенно характерна для продукции Hi-Tec.

Процесс закупки представляет собой определенную процедуру обсуждения и обмена мнениями.

Главная цель закупочной комиссии принять решение в отношении приобретения необходимых материалов и услуг по минимальным ценам и наивысшего качества.

Раньше работа по закупкам считалась непрестижной. Теперь в ней принимают участие ответственные руководители, наиболее компетентные сотрудники, представляющие структурные подразделения, заинтересованные в использовании покупаемой продукции.

Исследование модели закупок на промышленном предприятии требует учета основных типов закупок, к которым относятся: повторная закупка без изменений (постоянная закупка одних и тех же материалов на прежних условиях); повторная закупка с изменениями (покупатель вносит изменения в технические характеристики продукции, цены, условия поставки) и закупка для решения новых задач (в этом случае требуется более тщательный подход к поиску поставщика, условий выполнения заказа, цен на изделия или поставку и т. п., которые потребуют больше времени и усилий от покупателя).

Модель покупательского поведения организации схематично представляет собой ряд взаимосвязанных и последовательных действий⁴ (рис. 1).

Рассмотренные выше экономические обстоятельства и типы покупок требуют от промышленного предприятия тщательного подхода к формированию участников процесса закупки.

Среди участников процесса закупки могут быть работники самых разных подразделений компании. Например, работники производственного отдела определяют необходимые характеристики сырья и материалов, а специалисты по закупкам (менеджеры) занимаются выбором поставщика.

Как правило, в закупочную комиссию (закупочный центр – ЗЦ) входит пять или шесть сотрудников, иногда их количество расширяется.

Среди членов комиссии существует строгое распределение полномочий. Например, ИТР решает задачи, связанные с совершенствованием характеристики товара, представители финансового или экономического подразделения концентрируют свое внимание на экономичности закупки, представители отдела закупок – на учете издержек и скидок, юридического отдела – на правовых вопросах заключения договора поставок и т. п.

Комиссию возглавляет директор по закупкам (департамент закупок).



Рис. 1. Модель покупательского поведения организации

В комиссию входят: коммерческий директор, представители финансового департамента, информационно-технической службы, департамента логистики (отдел материально-технического снабжения), департамента маркетинга, юридического отдела.

В компаниях с большим числом подразделений, таких, например, как ОАО «ГАММА», закупки для каждого из них проводятся раздельно⁵.

И все же, на практике, решения о покупке принимаются не комиссией как организацией, а отдельными лицами из числа сотрудников – членов комиссии.

Мотивацией для лиц, принимающих решения о закупках, служат их собственные нужды, которые удовлетворяются денежным вознаграждением от компании, признанием со стороны руководства их квалификации и доверием.

На это обстоятельство следует обратить особое внимание, так как люди покупают не «ТПН», они решают свои личные проблемы, связанные с производственной проблемой компании, которой

необходимы сырье и материалы, с собственным денежным вознаграждением и удовлетворением собственных заслуг перед руководством, с чувством выполненного долга.

Здесь надо думать о мотивирующих механизмах стимулирования лиц, влияющих на окончательное решение, включения корпоративной ответственности и заинтересованности в успехе закупочных операций.

О процессах принятия решений по закупкам на предприятиях поставщики до конца представления не имеют (тем более, поставщики-«новички»).

Небольшие компании-продавцы, как правило, проводят переговоры с представителями фирм-покупателей, которые реально влияют на решение о закупках. Для этого разрабатываются особые коммуникативные программы (телемаркетинг, продажи по телефону).

На рис. 2, 2.1. 2.2. представлена линейно-функциональная система управления (структура) российской производственной компании ОАО «ГАММА».

Основными стадиями процесса закупки являются:

- осознание проблемы,
- описание нужд,
- определение характеристик продукта,
- поиск поставщика,
- запрос предложений,
- выбор поставщика,
- составление заказа,
- оценка работы поставщика⁶.

Первые пять фаз являются отражением содержания и логики бизнеса.

Выбор поставщика представляет собой сложную и ответственную процедуру и обычно проводится через закупочный центр, который осуществляет свою деятельность посредством конкурса или тендера.

Модель оценки поставщика включает в себя, как правило, определение:

- цены продукции;
- репутации предприятия поставщика;
- надежность товара;
- уровень обслуживания;
- лояльность поставщика.

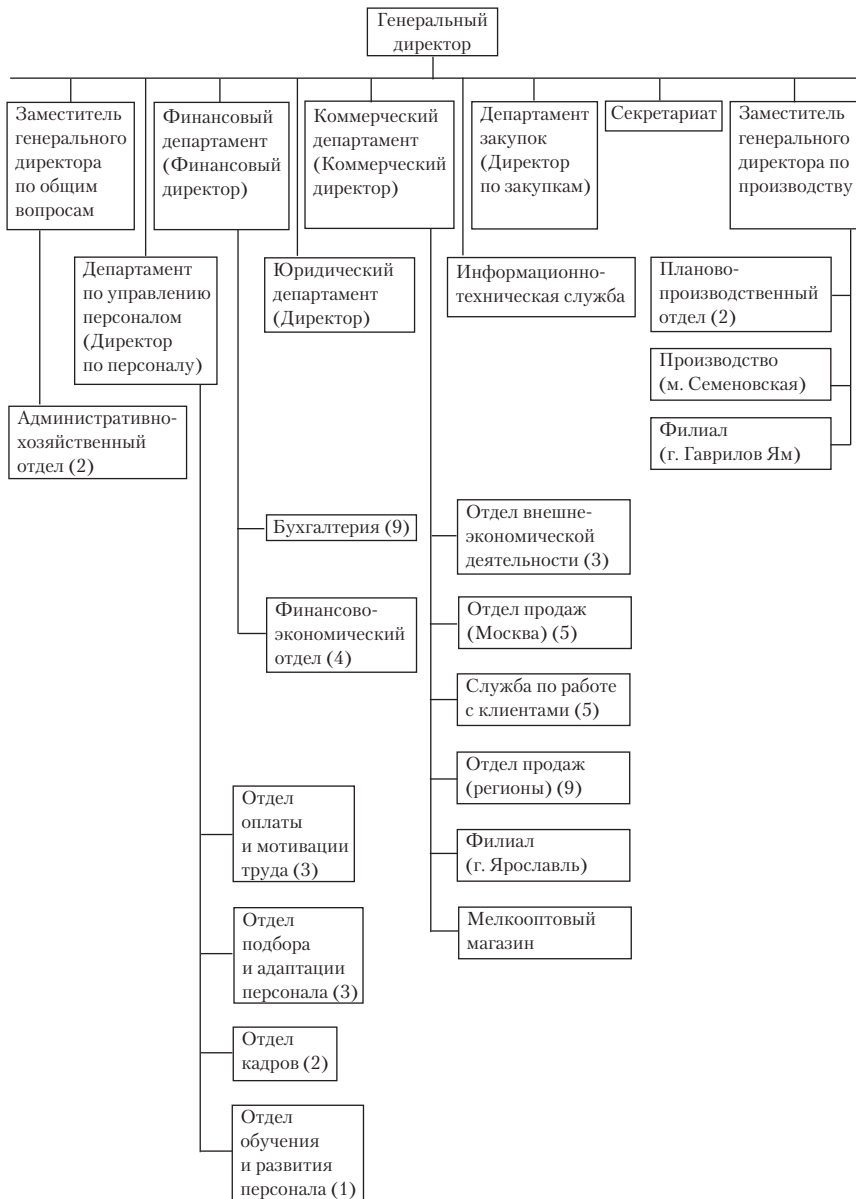


Рис. 2. Линейно-функциональная система управления производственной компании ОАО «Гамма»

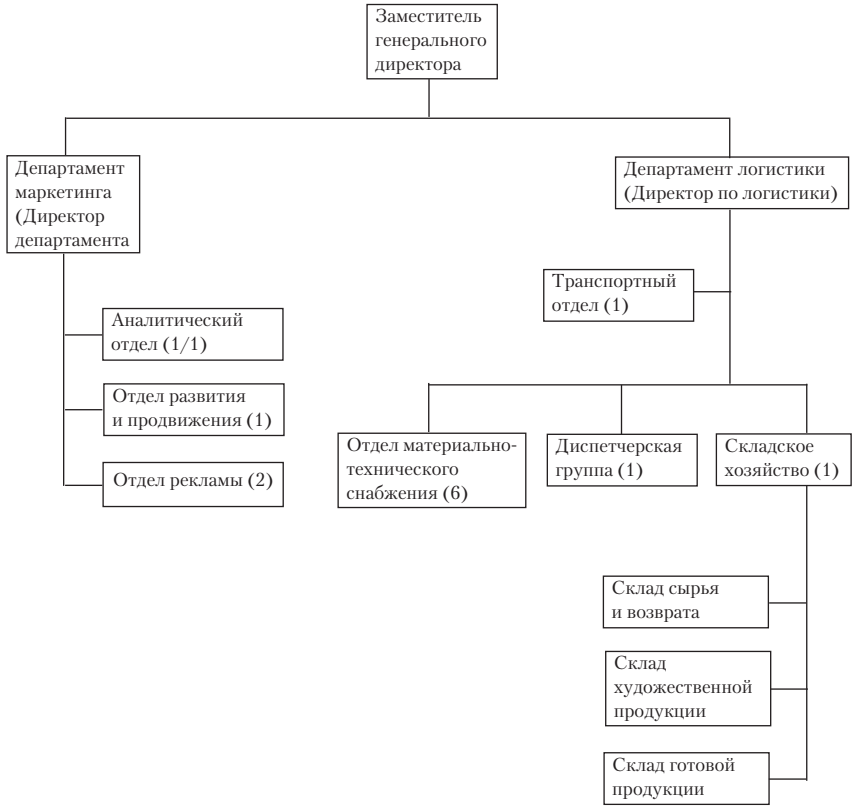


Рис. 2.1. Линейно-функциональная система управления производственной компании ОАО «Гамма» (продолжение)

После оценки поставщика принимается решение о закупке продукции, что, соответственно, порождает определенные транзакционные издержки.

Существуют **различные классы закупок**:

1. Закупки на основе затрат, как правило, осуществляются на основе существующих регулярных отношений поставщика и покупателя. Этот вид закупок наиболее характерен для компаний, у которых номенклатура продукции существенно не изменяется. Например, ОАО «ГАММА», где в течение многих лет производятся постоянные линейки продукции: товары для художников, для детского творчества, для хобби.

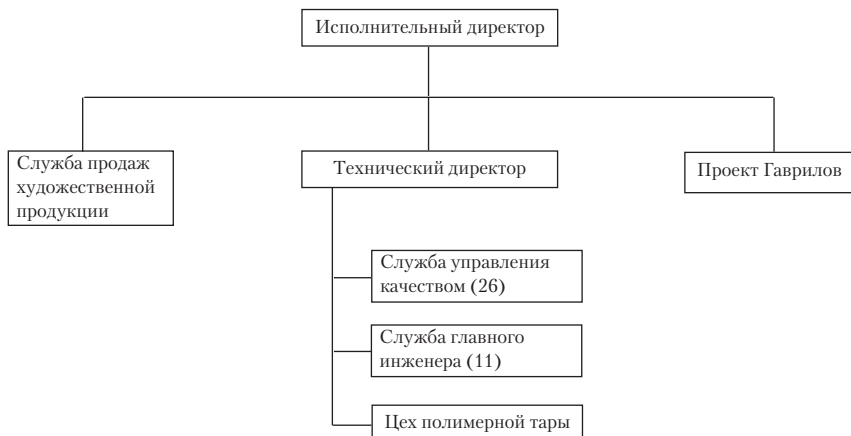


Рис. 2.2. Линейно-функциональная система управления производственной компании ОАО «Гамма» (окончание)

2. Рыночные закупки предполагают сотрудничество с разными поставщиками, с учетом конкуренции. Здесь больше внимание уделяется не цене на продукцию или услуги, а скидке – проценту с закупки. Этот класс закупок характерен для крупных предприятий.

3. Конкурентные торги – поставщики должны описать свои продукты. Существуют открытые и закрытые торги. Этот класс характерен для государственных учреждений.

Ф. Уэбстер предлагает оптимальную модель закупочного центра⁷.

Закупочная комиссия создается тогда, когда руководитель видит проблему с закупкой. Это означает, что нет такого человека, которому можно доверить единолично принять решение о покупке. В этом случае руководитель, принимает решение о создании закупочной комиссии, и обязан предусмотреть состав, в который непременно должны войти:

1. Пользователи, непосредственно применяющие этот продукт – оборудование, на котором будут работать.

2. Сотрудники, наделенные правом выбора поставщиков и окончательного утверждения требований к товару.

3. Покупатели из числа должностных лиц, обладающих официальными полномочиями по выбору поставщиков и согласованию условий закупок.

4. Менеджеры, санкционирующие принятие предложений продавцов или сотрудников закупочного центра.

5. «Стражи порядка», которые препятствуют нежелательным контактам продавцов с закупочным центром. К ним относятся агенты по закупкам, секретари, телефонные секретари, которые будут препятствовать представителям поставщиков вступить в контакт с пользователями и сотрудниками, от которых зависит решение о закупках.

В предложенной модели закупочного центра каждую роль могут выполнять несколько сотрудников одновременно. Например, менеджеры, санкционирующие принятие предложений продавцов-поставщиков, могут выступить в роли покупателей и «стражей порядка» одновременно. Роли могут исполняться различными участниками закупочного центра.

Главное состоит в том, чтобы функции этих ролей были представлены в полном объеме в процессе закупок.

В последнее время получили распространение **электронные закупки**.

Интернет, веб-сайты становятся «огромным торговым залом», где можно увидеть богатый ассортимент продукции, ознакомиться с ее функциональными характеристиками, получить консультацию и увидеть в реальном процессе работу оборудования, получить гарантии, узнать какие покупатели приобрели уже подобное оборудование, и др.

Компания может подключить своих главных поставщиков к своей корпоративной сети – экстранет.

Некоторые компании формируют свой альянс, посредством которого они осуществляют обмен информацией, закупки сырья и минимизируют свои издержки.

На западе и в США получили распространение корпоративные закупочные сайты, на которых размещаются тысячи запросов и предложений, обсуждаются условия поставок и размещаются заказы. Например, веб-сайт Trading Process Network (TPN).

Подобного рода сайты появляются у российских производителей, например, ОАО «ТАИФ–НК» производит закупки через электронную торговую площадку ONLINECONTRACT – <http://www.taifnk.ru/prod/kz/>.

«Башнефть» в группе компаний ОАО АНК «Башнефть» выстраивает систему закупочной деятельности, которая осуществляется с целью обеспечения оптимального выбора поставщиков (исполнителей, подрядчиков) и условий поставки товаров, выполнения работ, оказания услуг для своевременного и качественного удовлетворения потребностей производственных и функциональных подразделений.

Государство также ищет оптимальные модели закупок для собственных нужд. Сфера государственных, муниципальных и корпоративных закупок представляет собой масштабный рынок с огромным числом игроков и транзакций. Между тем правовое регулирование этой сферы остается неудовлетворительным. Многочисленные поправки не избавили устаревший 94-ФЗ от ряда системных недостатков.

Обсуждается создание Национальной ассоциации институтов закупок, которая станет независимой площадкой для согласования общественных и частных интересов, формирующихся в сфере государственных и корпоративных закупок.

Институциональный покупательский процесс представляет собой сложную организационную процедуру, в которой участвуют множество участников, целей и потенциально противоречивых критериев принятия решений.

Практика свидетельствует, что заключение договоров ведет к концентрации и росту закупок от одного поставщика, а это, в свою очередь, приводит к снижению издержек. Связи между поставщиком и покупателем укрепляются и, одновременно, могут негативно влиять на позиции конкурентов.

Поиск эффективной модели закупок для предприятий имеет оптимистическое основание. Из транзакционной теории экономики известно, что инвестиции покупателя и поставщика являются невозвратными.

Инвестиции привязывают инвесторов к определенному партнерству, в противном случае, когда происходит замена поставщика или покупателя, той и другой стороне предстоит понести серьезные затраты: покупатель затрачивает усилия и время на поиски нового поставщика, а поставщик рискует потерять выгодные контракты.

Примечания

¹ Шевченко Д.А. Реклама, маркетинг, PR. 2-е изд. доп. и перераб. М., 2012. С. 241.

² Тендер (англ. tender – предложение) – конкурентная форма размещения заказов на поставку товаров, предоставление услуг или выполнение работ по заранее объявленным в документации условиям, в оговоренные сроки, на принципах состязательности, справедливости и эффективности. Контракт заключается с победителем тендера – участником, подавшим предложение, соответствующее требованиям документации, в котором предложены наилучшие условия. Термин «тендер», используемый в повседневной речи, может являться как аналогом русских терминов конкурс или аукцион, так и других

конкурентных процедур, например запрос котировок, запрос предложений. Считается, что по мере роста неуверенности, новизны, сложности и инвестиций закупочные центры становятся крупнее и усложняются, а это, в свою очередь, влечет увеличение числа уровней и функций в организации. При усложнении закупочного центра принятие решений о закупке требует больше времени.

³ *Котлер Ф., Келлер К.Л.* Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер, 2008. С. 239–240.

⁴ *Ассэль Г.* Маркетинг: принципы и стратегии. СПб.: Питер, 2002. С. 272.

⁵ Компания ОАО «ГАММА» основана в 1899 г. и на сегодняшний день является ведущим производителем на российском рынке товаров для детского творчества, хобби, материалов для профессиональных художников и канцелярии. На предприятии уже более ста лет традиции качества старых мастеров успешно сочетаются с современными технологиями, что позволяет добиваться превосходных результатов.

Вся продукция производится по уникальным фирменным рецептурам, разрабатываемым центральной исследовательской лабораторией компании. Здесь специалисты высокой квалификации подбирают лучшее сырье, совершенствуют созданные рецептуры, привлекают профессиональных художников и независимых экспертов для тестирования образцов новых разработок, определения тенденций развития художественных материалов.

В производственных цехах по тщательно отработанным технологиям создается продукция стабильно высокого качества. Цеха оснащены высоко-производительным технологическим оборудованием, как традиционным, так и самым новым, парк которого постоянно растет.

Гарантируется качество выпускаемого ассортимента жестким техническим контролем, который проводят на всех стадиях производственного цикла сотрудники лаборатории технического контроля.

Сегодня по уровню качества, современному стильному дизайну, широте выпускаемого ассортимента продукция компании «ГАММА» может служить ориентиром для многих российских производителей товаров художественного, творческого назначения // www.artgamma.ru (дата обращения: 12.09.2012).

⁶ *Энджел Д.Ф., Блэкуэл Р.Д., Миллард П.У.* Поведение потребителей. СПб.: Питер, 2007. С. 132.

⁷ *Уэбстер Ф.* Основы промышленного маркетинга. М.: Изд. дом Гребенникова, 2005. С. 140–141.

КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

В работе рассмотрены проблемные вопросы количественной оценки эффективности функционирования ключевых элементов системы управления и определения уровня производительности управленческого труда в современных социально-экономических условиях.

Ключевые слова: эффективность функционирования элементов системы управления, производительность управленческого труда.

В современных условиях кибернетизации менеджмента, автоматизации управленческих процессов особую актуальность приобретает проблема разработки методов количественной оценки уровня производительности и эффективности функционирования ключевых элементов систем управления.

Для начала целесообразно конкретизировать, что же непосредственно понимать под термином «производительность» с точки зрения оценки эффективности элементов систем управления. С этой целью проведен сравнительный анализ определений данного термина, используемых в различных отраслях научных знаний.

С точки зрения фундаментальной экономической теории производительность труда – это экономическая категория, выражающая степень плодотворности целесообразной деятельности людей по производству материальных и духовных благ¹.

Микроэкономика позволяет рассматривать производительность как соотношение между количеством производимых товаров и услуг и количеством используемых ресурсов для их производства².

В рамках производственного менеджмента производительность труда определяется как мера (измеритель) эффективности труда, численно выражающийся количеством продукции, выпущенной работником за определенное время³.

Производительность в механике – это понятие аналогичное, хотя и не тождественное понятию мощности. Производительность машины есть мощность, выраженная не в единицах работы за единицу времени, а в единицах конкретной продукции за единицу времени. Например, производительность электрического шагающего экскаватора ЭШ 100/100, т. е. экскаватора с длиной стрелы 100 м и объемом ковша 100 м³, составляет 16×106 м³ угля в год.

В кибернетике производительность при расчетах измеряют в единицах под названием «флопс». Данный термин происходит от английской аббревиатуры FLOPS, расшифровывающейся как «Floating point Operations per Second», что можно перевести на русский, как «операции с плавающей запятой в секунду».

Обобщая информацию, содержащуюся в приведенных выше определениях, можно прийти к выводу о том, что с позиции любой из отраслей научных знаний, понятие «производительность» интегрирует в себе две ключевые, взаимоувязанные одна с другой научные категории, а именно: количество и время. Причем если вторая категория – категория времени является абсолютно индифферентной, т. е. идентичной для всех отраслей научных знаний, то к формированию первой категории – количества необходим сугубо индивидуальный подход.

Если в отраслях материального производства под количеством подразумевается конкретный объем выпущенной продукции или выполненных работ, то к управленческой деятельности указанный показатель применять не вполне корректно. Абсолютно ясно, что руководитель организации сам никакой продукции не производит и работ не выполняет. Его труд является исключительно интеллектуальным. Что же, в таком случае, можно рассматривать в качестве количественного выражения результатов труда руководящих работников? Для этого проведем сравнительный анализ сущности и особенностей технологии материального и управленческого труда⁴.

В процессе материальной трудовой деятельности предмет труда преобразуется в продукт труда посредством применения средств труда, приводимых в действие рабочей силой. С точки зрения технологии управления в качестве предмета труда можно рассматривать поступающую к руководителю информацию о состоянии внешней и внутренней среды организации. В качестве средств

труда – знания и опыт менеджера. В качестве рабочей силы – интеллектуальная энергия руководителя. А в качестве продукта труда – принимаемые руководителем управленческие решения⁵.

Таким образом, в рамках нашего дальнейшего исследования на первый план выходит проблема количественной оценки эффективности принимаемых руководителем управленческих решений. Для этого представляется целесообразным использовать следующую формулу:

$$P = Q / t, \quad (1)$$

где Q – количество принимаемых руководителем управленческих решений;

t – затраты живого управленческого труда в единицах времени.

При этом можно выделить фактическую, наличную и потенциальную производительность управленческого труда.

Фактическая производительность управленческого труда определяется исходя из непосредственно наблюдаемых данных по формуле:

$$P_{\text{fact}} = Q_{\text{fact}} / t_{\text{fact}}, \quad (2)$$

где Q_{fact} – фактическое количество принятых руководителем управленческих решений;

t_{fact} – фактические затраты живого управленческого труда в единицах времени.

Наличная производительность управленческого труда есть расчетная величина, которая показывает, сколько управленческих решений можно принять в текущих условиях в случае, если все простои и задержки будут сведены к нулю. Наличная производительность труда определяется по формуле:

$$P_{\text{cap}} = Q_{\text{cap}} / t_{\text{cap}}, \quad (3)$$

где Q_{cap} – максимально достижимое в текущих условиях количество принимаемых руководителем управленческих решений;

t_{cap} – минимально необходимые в текущих условиях затраты живого управленческого труда в единицах времени (наличная трудоемкость).

Потенциальная производительность труда есть расчетная величина, которая показывает, сколько продукции по максимуму можно выпустить теоретически в данных природных условиях на

данном уровне развития цивилизации (например, из наилучших из имеющихся на рынке материалов при использовании передовых технологий и установке самого современного из имеющегося на рынке оборудования) в случае, если все простои и задержки будут сведены к нулю. Потенциальная производительность труда определяется по формуле:

$$P_{\text{pot}} = Q_{\text{pot}} / t_{\text{po}}, \quad (4)$$

где Q_{pot} – максимально достижимый в данных природных условиях на данном уровне развития цивилизации уровень количества принимаемых руководителем управленческих решений,

t_{pot} – минимально необходимые в данных природных условиях на данном уровне развития цивилизации затраты живого управленческого труда в единицах времени.

Кроме того, необходимо обратить внимание, что принимаемые современными руководителями управленческие решения градируются по уровню их сложности. Некорректно в рамках одного вычисления придавать равное значение управленческим решениям, изменяющим специфику развития крупнейших транснациональных корпораций, и управленческим решениям, касающимся текущих (рутинных) вопросов управленческой деятельности.

С указанной точки зрения целесообразно разделить всю совокупность принимаемых в рамках современного менеджмента управленческих решений на три основные группы: управленческие решения высшего, среднего и низшего уровня сложности.

К управленческим решениям высшего уровня сложности следует относить решения руководства, касающиеся вопросов развития и функционирования крупных транснациональных корпораций или хозяйственно самостоятельных предприятий. Например, слияния или поглощения предприятий, создания дочерних предприятий в новых географических регионах, изменения предпринимательской сферы развития бизнеса.

Управленческие решения среднего уровня сложности охватывают спектр проблем, связанных с расширением номенклатуры выпускаемой продукции, освоением новых технологий, принятием на работу и увольнением руководителей высшего уровня и т. п.

В состав управленческих решений низшего уровня сложности можно включить решения, касающиеся отгрузки готовой продукции, заключения договоров на поставку сырья, материалов и комплектующих, выплаты заработной платы и премий, приема

на работу и увольнения руководителей среднего звена и рядовых сотрудников предприятия и др.

Показатель производительности труда необходимо рассчитывать по каждому из уровней сложности принимаемых решений в отдельности, используя формулу 1. Затем можно высчитать средневзвешенный (интегральный) уровень производительности, как среднеарифметическое значение трех рассчитанных ранее показателей. Для этого целесообразно использовать следующую формулу:

$$Q_{\text{int}} = (Q_{\text{high}} + Q_{\text{middle}} + Q_{\text{lower}}) / 3, \quad (5)$$

где Q_{high} – производительность руководителя относительно принятия управленческих решений высшего уровня сложности;

Q_{middle} – производительность руководителя относительно принятия управленческих решений среднего уровня сложности;

Q_{lower} – производительность руководителя относительно принятия управленческих решений низшего уровня сложности.

Следует сказать несколько слов и о проблеме увеличения производительности управленческого труда.

Под ростом производительности управленческого труда в рамках данного исследования будем подразумевать экономию затрат труда (рабочего времени) на принятие отдельно взятого управленческого решения или дополнительное количество принятых управленческих решений в единицу времени, что непосредственно влияет на повышение эффективности управления, так как в одном случае сокращаются текущие трудозатраты руководящих работников на принятие управленческого решения, а в другом – в единицу времени принимается больше управленческих решений.

Прежде всего для повышения производительности управленческого труда руководством организации следует руководствоваться принципами Г. Эмерсона, в число которых входят: точно поставленные цели, здравый смысл, компетентное консультирование, дисциплина, справедливое отношение к персоналу, точный учет, диспетчирование, нормы и расписания, нормализация условий, нормирование операций, стандартные инструкции, вознаграждение за производительность⁶.

Кроме того, существенным образом повысить производительность управленческого труда в организации можно посредством внедрения концепции «кайдзен». В контексте современного

японского менеджмента кайдзен понимается как непрерывный процесс совершенствования, в который вовлечены все – высшие менеджеры, менеджеры среднего звена и рабочие.

Сущность большинства «уникальных для Японии» методов менеджмента, будь то повышение производительности, мероприятия по ТQC (всеобщему контролю качества), кружки КК (контроля качества) или трудовые отношения, можно свести к одному слову: кайдзен. Заменяя такие слова, как производительность, SQC (статистический контроль качества), НД (нуль дефектов), канбан⁷, термином «кайдзен», мы сможем получить куда более четкое представление о том, что происходит в японской промышленности.

Кайдзен – это «зонтик», под которым укрылась большая часть этих «уникальных для Японии» практик, снискавших в последнее время мировую известность (см. рис.).



Ориентация на потребителя	Канбан
ТQC (всеобщий контроль качества) Роботизация КК-кружки Система предложений Автоматизация Дисциплина на рабочем месте ТРМ (всеобщий уход за оборудованием)	Повышение качества. Точно вовремя. Нуль дефектов. Работа малых групп. Отношения сотрудничества между менеджерами и рабочими. Повышение производительности. Разработка новой продукции.

Рис. «Зонтик» кайдзен

Основное значение ТQC или CWQC (контроля качества в масштабе всей компании) в том, что эти концепции помогли японским фирмам сформировать мышление, ориентированное на процесс, и разработать стратегии непрерывного совершенствования, причем в этот процесс вовлечены сотрудники на всех уровнях организационной иерархии. Центральная идея кайдзен заключается в том, что без совершенствования в компании не должно проходить ни дня.

Иерархия вовлеченности персонала в кайдзен

Высший менеджмент	Менеджеры среднего звена и персонал	Мастера	Рабочие
Неукоснительно внедряют кайдзен как корпоративную стратегию	Развертывают и реализуют цели кайдзен, которые определены высшим менеджментом через развертывание политики и межфункциональный менеджмент	Используют кайдзен в функциональных ролях	Занимаются кайдзен, подавая предложения и участвуя в работе малых групп
Обеспечивают поддержку и руководство кайдзен, распределяя ресурсы		Разрабатывают планы для кайдзен и руководят рабочими	
Определяют политику кайдзен и межфункциональные цели	Используют кайдзен в собственной деятельности	Поддерживают обмен информацией между рабочими и их высокий моральный дух	Постоянно совершенствуются, приобретая навыки решения проблем
	Устанавливают, поддерживают и совершенствуют стандарты		
Реализуют цели кайдзен через развертывание политики и аудиты	Формируют у сотрудников кайдзен-мышление через интенсивные программы обучения	Поддерживают действия малых групп (таких, как кружки контроля качества) и систему подачи индивидуальных предложений	Совершенствуют свои навыки и показатели работы через взаимное обучение
Строят системы, процедуры и структуры, способствующие кайдзен	Помогают сотрудникам развить навыки и освоить инструменты решения проблем	Следят за дисциплиной на участке	
		Вносят предложения по кайдзен	

Поскольку кайдзен – непрерывный процесс, в котором участвуют все сотрудники компании, то менеджеры любого уровня так или иначе занимаются кайдзен. Это показано в таблице.

В ходе любой серьезной дискуссии о качестве сразу встает вопрос о том, как его определить, оценить, а также какие оно дает преимущества. Формулировок столько, сколько тех, кто пытается их дать, и единого мнения о том, что представляет собой качество или каким ему следует быть, нет. То же самое верно в отношении производительности. Разные люди вкладывают в этот термин

разный смысл, зачастую почти противоположный, при этом менеджмент и рабочие часто не сходятся во мнениях.

Но в чем бы ни заключалась сущность качества или производительности, кайдзен всегда был оборотной стороной медали по отношению к этим понятиям. Как только речь заходит о кайдзен, все становится удивительно просто. Прежде всего, никто не ставит под сомнение ценность совершенствования, которое носит всеобщий характер, само по себе – благо и хорошо уже по определению. В какой бы сфере деятельности ни имело место усовершенствование, оно, в конечном счете, ведет к повышению качества и производительности.

Отправная точка для совершенствования – выявление потребности. Для этого требуется признать наличие проблемы. Если она не выявлена, значит, нет нужды в совершенствовании. Самоуспокоенность и самодовольство заклятые враги кайдзен. Следовательно, эта концепция делает акцент на признание проблемы и дает ключ к ее выявлению.

Если проблема известна, ее нужно решать. Таким образом, кайдзен, кроме того, представляет собой процесс решения проблемы и на практике требует использования различных инструментов. С решением любой проблемы совершенствование выходит на новые рубежи. Это следует отразить в новых стандартах, чтобы закрепить достижения. Следовательно, кайдзен требует также стандартизации.

Такие термины, как КК (контроль качества), SQC (статистический контроль качества), кружки КК, TQC (или CWQC – контроль качества в масштабе всей компании), часто упоминаются в связи с кайдзен. Чтобы избежать путаницы, ниже мы поясним эти термины.

Как уже говорилось, слово качество можно понимать по-разному, и нет единого мнения о том, что оно представляет собой на самом деле. В широком смысле этот термин применим ко всему, что можно улучшить. С этой точки зрения качество свойственно не только товарам и услугам, но и методам работы людей, машин и механизмов, а также системам и процедурам. Оно свойственно всем аспектам деятельности человека. Поэтому удобнее говорить о кайдзен, а не о качестве или производительности.

Английское слово *improvement* (совершенствование, улучшение) в западном контексте чаще всего применяется к оборудованию, а не к человеческому фактору. Понятие кайдзен, в отличие от него, носит всеобъемлющий характер и может применяться к любому аспекту деятельности человека. Однако при этом не следует

забывать, что термины «качество» и «контроль качества» играют жизненно важную роль в развитии кайдзен в Японии.

Те, кто интересовался кружками КК в Японии, знает, что они часто уделяют внимание проблемам, связанным с затратами, безопасностью и производительностью, и что их деятельность часто лишь опосредованно связана с повышением качества продукции, по большей части она направлена на совершенствование в пределах цеха.

Без сомнения, кружки КК сыграли важную роль в повышении качества продукции и производительности в Японии. Однако зарубежные наблюдатели часто преувеличивают их значение, полагая, что они служат основой всеобщего контроля качества в стране. Это глубочайшее заблуждение, в особенности если речь идет о японском менеджменте. Объем работ кружков КК обычно составляет от 10 до 30 общего объема работ по TQC в наших компаниях.

За этими преобразованиями менее заметна эволюция самого термина «контроль качества» (КК) в Японии. Как и во многих западных компаниях, он изначально применялся по отношению к производственному процессу, в частности, к технической инспекции для отбраковки не соответствующего требованиям входного сырья или продукции на выходе поточной линии. Но очень скоро пришло понимание того, что контроль такого рода не позволяет повысить качество продукции, которое следует создавать в ходе производства. Фраза «встраивать качество в процесс» была (и остается) актуальной для Японии. После выступлений Деминга именно на этой стадии стали применять контрольные карты и другие статистические инструменты⁸.

Лекции Джурана в 1954 г. осветили еще один аспект проблемы. Впервые в Японии КК стал рассматриваться как жизненно важный инструмент менеджмента. С этого момента этот термин стал обозначать как сам контроль качества, так и методы общего совершенствования эффективности управления⁹.

Первоначально КК применялся в тяжелой промышленности, в частности, при производстве стали. Поскольку в этих отраслях нужен инструментальный контроль, применение SQC (статистического контроля качества) было жизненно важным. По мере того как КК распространился на машиностроение и автомобильную промышленность, где очень важен контроль производственного процесса, потребность в SQC стала еще более острой.

Позднее КК стал применяться и в отраслях, производящих потребительские товары длительного пользования и бытовую технику. Здесь, чтобы удовлетворить потребителя, который становил-

ся все более взыскательным, качество закладывается уже на стадии проектирования. Сегодня менеджмент подчеркивает важность учета качества до начала разработки и проектирования, и это означает, что с самого начала анализируется информация о запросах потребителя и применяется маркетинг.

Тем временем КК превратился в полноправный инструмент менеджмента кайдзен, в котором принимают участие все сотрудники. Такую деятельность, которая осуществляется в масштабе всей организации, часто называют ТQC (всеобщий контроль качества) или CWQC (контроль качества в масштабе всей компании). Какое бы название ни использовалось, ТQC или CWQC обозначают деятельность в русле кайдзен, в которую вовлечены все сотрудники компании, от менеджеров до рабочих. С годами КК превратился в SQC, а затем в ТQC или CWQC, и каждый раз, выходя на новый уровень, контроль качества повышал эффективность управления. Поэтому такие слова, как КК и SQC, стали почти синонимами кайдзен. Именно поэтому, рассказывая, что такое кайдзен, я постоянно обращаюсь к таким понятиям, как КК, ТQC и CWQC.

С другой стороны, функция контроля качества в изначальном смысле слова остается в силе. Обеспечение качества по-прежнему неотъемлемая часть менеджмента, и большинство компаний имеют в своем составе отдел ОК (обеспечения качества). Некоторую путаницу вносит то, что мероприятия ТQC или CWQC иногда проводятся отделом обеспечения качества, а иногда – отдельной службой ТQC. Поэтому важно, чтобы понятия, связанные с КК, рассматривались в контексте.

Рассмотрение движения ТQC как части стратегии кайдзен позволяет получить более ясное представление о японском подходе. Прежде всего, следует отметить, что мероприятия ТQC в Японии направлены не только на контроль качества. Термин «контроль качества» вводит людей в заблуждение и часто интерпретируется слишком узко, как контроль качества продукции. На Западе понятие КК главным образом связано с технической проверкой готовой продукции, и когда о ней заходит речь, высший менеджмент, который обычно полагает, что контроль качества – не его дело, сразу теряет интерес к разговору.

К сожалению, на Западе вопросы ТQC в основном обсуждаются в технических изданиях, тогда как эта проблема должна быть в центре внимания журналов по менеджменту. В Японии создана тщательно продуманная система стратегий кайдзен, которые служат инструментами движения ТQC. Они по праву стоят в одном ряду с самыми выдающимися достижениями менеджмента XX в.

Однако из-за узкого понимания КК на Западе большинство специалистов, изучающих японский контроль качества, не могут понять подлинного значения этой деятельности и ее масштабов. При этом в Японии постоянно разрабатываются и испытываются новые методы и инструменты ТQC.

Они постоянно совершенствуются, не оставаясь неизменным ни дня. Например, до сих пор неперменной принадлежностью ТQC были так называемые семь статистических инструментов, которые широко использовались кружками КК, инженерами и менеджерами. В последнее время в дополнение к этим семи инструментам появились «Семь новых», используемых для решения более сложных проблем, таких, как разработка новой продукции, совершенствование инфраструктуры, повышение качества и снижение затрат. Новинки в этой сфере появляются почти ежедневно.

Внимание менеджеров в рамках ТQC направлено главным образом на такие сферы, как образование, совершенствование систем, развертывание политики, межфункциональный менеджмент, к которым в последнее время добавилось структурирование качества.

Примечания

- ¹ Производительность труда // Энциклопедия экономиста. М., 2010. URL: <http://www.grandars.ru> (дата обращения: 15.09.2012).
- ² Словарь экономических терминов // Портал магистров ДонНТУ. М., 2010. URL: <http://www.masters.donntu.edu.ua> (дата обращения: 15.09.2012).
- ³ Производительность труда // Свободная энциклопедия «Википедия». М., 2010. URL: <http://ru.wikipedia.org> (дата обращения: 15.09.2012).
- ⁴ *Фомичев А.Н.* Исследование систем управления: Проблемы диагностики и конструктивизации административных дисфункций: Монография. Saarbrücken, Germany: LAP Lambert Academic Publishing, 2011.
- ⁵ *Фомичев А.Н.* Риск-менеджмент: Учебник. 3-е изд. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011. 376 с.
- ⁶ *Эмерсон Г.* Двенадцать принципов производительности. М.: Типография М.С.Н.Х., 1921. 224 с.
- ⁷ Термин «канбан» означает бирки, карточки или заказы. При организации производства по системе «точно вовремя» рабочий, занимающийся последующей технологической операцией, отбирает детали из предыдущей при помощи системы канбан, сигнализирующей о получении им требуемого количества конкретных деталей. Когда все детали израсходованы, та же самая бирка канбан возвращается (прикрепленная к возвратной таре) на участок, поставляющий детали, превращаясь в заказ на поставку новой партии. В качестве важного

инструмента производства по системе «точно вовремя» канбан стал синонимом такой организации производства. Система «точно вовремя» впервые была применена в Toyota Motor Corp., чтобы минимизировать запасы и, таким образом, снизить потери. В ее основе лежит принцип: требуемые детали доставляются в производственный процесс «точно вовремя».

- ⁸ *Нив Г.* Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга. М.: Альпина Паблшер, 2011. 360 с.
- ⁹ *Харрингтон Дж.* «Управление качеством в американских компаниях». М., 2011. URL: www.rosbr.ru/ru/small_business/development (дата обращения: 15.09.2012).

ПРОБЛЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ

В статье рассматриваются организационно-экономические механизмы стимулирования выпуска промышленной продукции на основе высоких технологий и инновационного трансферта через интеграцию трансграничных корпоративных структур, которая позволяет сформировать эффективный механизм модернизации промышленности России.

Ключевые слова: промышленность, технологии, стимулирование, управление, инновации.

Современной особенностью развития российской экономики является переход к новой ступени эволюции новой индустриализации через модернизацию существующей структуры промышленности России¹.

Сегодня актуализация развития сферы промышленности и высоких технологий должна быть в центре российских реформ. Успешность процесса социально-экономического развития страны существенно определяется тем качеством промышленности, которое возникает в ее единстве со средствами генерации инноваций.

В своем обновленном качестве промышленность призвана играть роль инструмента создания тех научно-производственных образов настоящего и будущего, той новой экономической реальности, в рамках которой только и возможно осуществление экономических реформ, поскольку они будут восприняты и поняты менеджерами как безусловно насущное и необходимое для них.

В целом в 2011 г. рост ВВП продолжился, несмотря на резко возросшую неопределенность внешних условий и усиление турбулентности на финансовых рынках. Прирост ВВП составил, по первой оценке Росстата², 4,3%, что соответствует динамике 2010 г. (табл. 1).

Таблица 1

Производство валового внутреннего продукта
в экономике России
(в текущих ценах, млрд руб.; 1995 г. – трлн руб.)

Наименование показателя	1995	2000	2005	2007	2008	2009	2010	2011
Выпуск в основных ценах	2768	12 552	37 021	57 752	71 602	68 116	78 760	94 081
Промежуточное потребление	1448	6080	18 503	29 268	36 419	34 285	39 889	47 761
Валовая добавленная стоимость в основных ценах	1320	6472	18 518	28 484	35 183	33 831	38 871	46 320
Чистые налоги на продукты	109	833	3092	4763	6094	4976	6302	8266
Валовой внутренний продукт в рыночных ценах	1429	7306	21 610	33 248	41 277	38 807	45 173	54 586

Со стороны производства динамика ВВП в 2011 г. обусловлена, прежде всего, ростом обрабатывающих производств, строительства, небывало высокими темпами в сельском хозяйстве.

Со стороны спроса экономический рост связан с повышением вклада потребления и инвестиций и восстановительным ростом запасов. Отрицательный вклад в динамику ВВП внес чистый экспорт, в связи с сохранением высокой динамики импорта при снижении динамики экспорта³.

В целом в 2011 г. промышленное производство выросло на 4,7% к уровню 2010 г. На протяжении всего года опережающими темпами росли обрабатывающие производства, за год прирост составил 6,5%. Лидером роста являлось машиностроение, в первую очередь за счет производства транспортных средств и оборудования (прирост за год на 24,6%).

Наиболее высокие темпы по итогам года отмечены также в производстве резиновых и пластмассовых изделий, прочих неметаллических минеральных продуктов, в производстве кожи, изделий из кожи и производстве обуви⁴.

Наблюдался и рост объема отгруженных инновационных товаров, работ, услуг (табл. 2).

Таблица 2

Объем инновационных товаров, работ, услуг
в промышленном производстве России⁵

Наименование показателя	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Объем отгруженных инновационных товаров, работ, услуг, млрд руб. в действующих ценах	154,1	181,8	206,3	312,7	433,0	545,5	714,0	916,1	1047,0	877,7	1165,7	1847,4
На рубль затрат на технологические инновации, руб.	3,1	3,0	2,4	3,0	3,5	4,3	3,8	4,4	3,8	2,4	3,3	3,9

Как видно из табл. 2, объем инновационных товаров, работ, услуг в промышленном производстве России вырос до 1847,4 млрд руб.

В табл. 3 приведена структура создания в 2011 г. передовых производственных технологий в России по видам.

Таблица 3

Создание передовых производственных технологий в России
по видам в 2011 г.⁶

Наименование показателя	Число технологий – всего	из них		
		новые для России	принципиально новые	обладающие патентной чистотой
Передовые производственные технологии – всего	1138	1028	110	670
Из них:				
Проектирование и инжиниринг	316	272	44	183
Производство, обработка и сборка	405	371	34	262
Автоматизированные погрузочно-разгрузочные операции; транспортировка материалов и деталей	24	23	1	16
Аппаратура автоматизированного наблюдения (контроля)	128	117	11	88
Связь и управление	154	147	7	67
Производственные информационные системы	51	41	10	18
Интегрированное управление и контроль	60	57	3	36

Как видно из табл. 3, наибольшее число передовых производственных технологий создано в сфере «Производство, обработка и сборка» и «Проектирование и инжиниринг».

Объем инновационных товаров, работ, услуг в промышленном производстве в России достиг наибольшей величины – 6,1% от общего объема отгруженных товаров, выполненных работ, услуг.

За последние годы значительно увеличено финансирование за счет средств государства фундаментальной науки и прикладных разработок, в том числе через механизм федеральных целевых программ и государственные фонды финансирования науки. Созданы основные элементы системы институтов развития в сфере инноваций, включающие Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, венчурные фонды (с государственным участием через открытое акционерное общество «Российская венчурная компания»), федеральное государственное автономное учреждение «Российский фонд технологического развития», государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)» и открытое акционерное общество «РОСНАНО»⁷.

Значительные усилия направлены на стимулирование исследовательской деятельности и инновационного развития в высшем образовании. Реализована финансовая поддержка инновационных программ 57 вузов. На конкурсной основе 29 университетам был присвоен статус национальных исследовательских университетов и выделены средства на реализацию программ развития, включая создание инновационной инфраструктуры и развитие исследовательской деятельности.

Реализуются меры по привлечению к исследовательской работе в российских вузах ученых с мировым именем, а также по поддержке кооперации вузов с предприятиями и дальнейшему развитию вузовской инновационной инфраструктуры (на эти цели из федерального бюджета с 2010 по 2012 г. будет выделено около 90 млрд рублей)⁸.

Наибольший процент затрат на технологические инновации в России в 2011 г. был произведен в металлургическом производстве (19,8%) и производство кокса и нефтепродуктов (18,3%).

Набольшую долю от затрат на технологические инновации в промышленном производстве в России составляли собственные средства организаций (69,6% в 2011 г.), хотя они несколько сократились за последние годы.

Это обусловлено существенным снижением в период кризиса спроса на инновации со стороны компаний реального сектора.

В целом не удалось переломить ряд значимых для инновационно-го развития негативных тенденций, существенно ускорить процесс интеграции российской инновационной системы в мировую систему и кардинально повысить инновационную активность и эффективность работы компаний, в том числе государственных, а также создать конкурентную среду, стимулирующую использование инноваций⁹.

В структуре затрат на технологические инновации в промышленном производстве в России по видам инновационной деятельности наибольшие затраты были связаны с проектированием (60,9%) в 2011 г.

При этом недостаточно эффективными оказались и такие ключевые с точки зрения наращивания инновационной активности общие направления социально-экономической политики, как создание благоприятного инвестиционного климата и борьба с коррупцией, политика в сфере технического регулирования, таможенное регулирование и администрирование, а также политика в сфере развития конкуренции¹⁰.

В табл. 4 приведена структура торговли технологиями России с зарубежными странами по объектам сделок в 2011 г.

Таблица 4

Торговля технологиями России с зарубежными странами по объектам сделок в 2011 г.¹¹

Наименование показателя	Экспорт			Импорт		
	Число соглашений	Стоимость предмета соглашения, млн долл. США	Поступление средств за год, млн долл. США	Число соглашений	Стоимость предмета соглашения, млн долл. США	Выплаты средств за год, млн долл. США
Всего	1670	3716,3	584,7	1979	4709,3	1862,6
В том числе по объектам сделок:						
Патент на изобретение	6	0,0	0,1	7	15,8	3,5
Патентная лицензия на изобретение	58	39,5	20,3	90	321,7	71,8
Полезная модель	8	5,4	0,7	4	3,1	2,3
Ноу-хау	17	32,8	4,9	43	144,7	92,2
Товарный знак	20	1,6	1,3	136	443,4	406,7
Промышленный образец	1	53,3	2,3	2	0,0	0,0
Инжиниринговые услуги	646	3186,1	382,2	1044	2423,0	692,5
Научные исследования	600	270,7	111,5	149	172,1	72,7
Прочие	314	126,9	61,4	504	1185,5	520,9

Как видно из таблицы, в структуре торговли технологиями России с зарубежными странами по объектам сделок импорт (1979) значительно превышает экспорт (1670).

В этих условиях имеется возможность и настоятельная необходимость реализации интеграционного объединения в электронной форме управления производством промышленной продукции в сфере высоких технологий через интеграцию трансграничных корпоративных структур, которая позволяет сформировать эффективный механизм модернизации сферы высоких технологий промышленности России.

Для внедрения организационно-экономических механизмов стимулирования выпуска промышленной продукции на основе высоких технологий и инновационного трансферта необходимо развернуть программу работ по переводению бизнес-процессов в информационную оболочку облачных сервисов. Эта программа имеет масштабный и сложный характер, но вполне может быть успешно осуществлена, учитывая мировой опыт¹².

Важной составной частью стратегии развития инновационного трансферта предприятий или организаций является стратегия использования web-технологий для автоматизации процессов управления инновационным трансфертом в промышленности России, включая формирование электронной инфраструктуры российского рынка высокотехнологичной продукции и инновационных технологий.

Работа системы электронных торгов в отношении промышленной продукции и инновационного трансферта направлена на упорядочение и автоматизацию процесса организации торгов по аналогичному формату госзакупок на поставку оборудования, технологий, работ и услуг и сопряжения с процедурой согласования и оплаты сделок (см. рис. 1).

Главное требование – осуществление единой политики и преемственности в области внедрения организационно-экономических механизмов стимулирования выпуска промышленной продукции на основе высоких технологий и инновационного трансферта по всем этапам в механизме построения трансграничных корпоративных структур¹³.

Для существенного продвижения инновационного трансферта в сфере высоких технологий необходимо серьезное внимание органов госуправления к этой проблеме. Сфера высоких технологий должна стать одним из наиболее информационно развитых секторов российской экономики. Именно сфера высоких технологий является основой технологической самостоятельности промышлен-

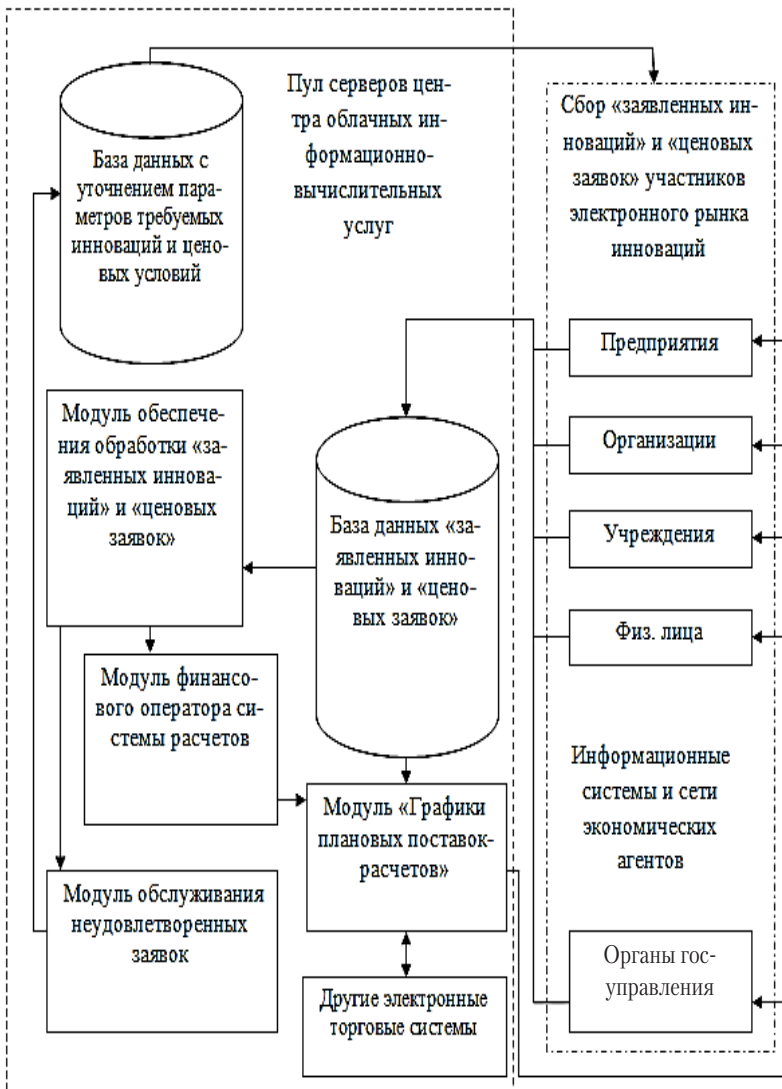


Рис. 1. Применение Web-технологий для автоматизации процессов управления инновационным трансфертом в промышленности России на рынке высокотехнологичной продукции и инновационных технологий

ности России, в том числе обеспечения развития отечественного ОПК как основы обороноспособности нашей страны.

В качестве инструмента и, одновременно, в качестве информационной среды интеграции процессов управления производством и сбытом промышленной продукции (информационных сетей, электронных торговых площадок, баз данных и баз знаний, и т. п.) может рассматриваться комплекс центров облачных информационно-вычислительных сервисов.

Для реализации поставленных задач и достижения главных приоритетов государственной и корпоративной научно-технической политики России необходимо использование комплексного подхода к стратегическому инновационному планированию, основанного на учете как макроэкономических и геополитических интересов государства, так и реальных возможностей промышленных предприятий по их удовлетворению.

Таким образом, вышеприведенные данные анализа ситуации в сфере инновационного трансферта показывают наличие значительного количества проблем и противоречий, для разрешения которых настоятельной необходимостью является оптимизация управления развитием рассматриваемой сферы деятельности.

Примечания

- ¹ Агеев А.И., Логинов Е.Л. Реструктуризация глобального управления – ключ к борьбе с мировыми финансово-экономическими кризисами // Экономические стратегии. 2011. № 10. С. 22–31.
- ² Россия в цифрах. 2011: Крат. стат. сб. / Росстат. М., 2012. 558 с.
- ³ Об итогах социально-экономического развития Российской Федерации в 2011 году // Минэкономразвития России [М., 2010]. URL: <http://www.economy.gov.ru/> (дата обращения: 15.10.2012).
- ⁴ Мониторинг текущей ситуации в экономике Российской Федерации в январе–декабре 2011 года // Минэкономразвития России [М., 2010]. URL: <http://www.economy.gov.ru/> (дата обращения: 10.10.2012).
- ⁵ Статистика инноваций в России // Росстат [М., 2012]. URL: <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 09.10.2012).
- ⁶ Россия в цифрах. 2011: Крат. стат. сб. / Там же.
- ⁷ Инновационная Россия – 2020 (Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года) // Минэкономразвития России [М., 2010]. URL: <http://www.economy.gov.ru/> (дата обращения: 26.09.2012).
- ⁸ Там же.

- ⁹ Об итогах социально-экономического развития Российской Федерации в 2011 году // Минэкономразвития России [М., 2010]. URL: <http://www.economy.gov.ru/> (дата обращения: 28.09.2012).
- ¹⁰ Инновационная Россия – 2020.
- ¹¹ Россия в цифрах. 2011: Крат. стат. сб. / Там же.
- ¹² *Иванов Т.В., Иванов С.Н., Логинов Е.Л., Наумов Э.Б.* Интеллектуальная электроэнергетика: стратегический тренд международной конкурентоспособности России в XXI веке. М.: Изд-во «Спутник+», 2012. С. 304.
- ¹³ *Логинов Е.Л., Логинова М.М.* Совершенствование финансового взаимодействия участников инвестиционных процессов на постсоветском пространстве: проблемы формирования новой финансовой архитектуры // *Финансы и кредит.* 2012. № 36. С. 19–25.

А.Л. Абаев, Т.М. Шульгина

ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ ПОСРЕДСТВОМ ПРИВЛЕЧЕНИЯ СТУДЕНТОВ-ВОЛОНТЕРОВ ДЛЯ РЕШЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ЗАДАЧ

Статья посвящена анализу возможностей участия студентов в коммуникативной деятельности театра в качестве волонтеров. В работе рассматриваются различные задачи, которые могут решать студенты-волонтеры в рамках проведения маркетинговых мероприятий, а также значение труда волонтеров как для театра, так и для самих студентов.

Ключевые слова: волонтерство, коммуникации, маркетинг, реклама, студенты, театр.

Рыночная экономика определяет необходимость использования маркетинга не только для чисто коммерческих предприятий, но и в других секторах экономики и общества. Это связано с несколькими факторами, среди которых можно выделить следующие.

1. Конкуренция присутствует не только в производственной и торговой сферах, но и в других секторах, в частности в сфере культуры.

2. Коммуникационная составляющая маркетинга может выступать в качестве информационной базы для организаций сферы культуры.

3. Поиск источников дополнительных доходов для организаций сферы культуры может быть более эффективным при использовании маркетинговых инструментов.

Это далеко не все факторы, определяющие необходимость и возможность применения маркетинга в секторе культуры, в том числе в сфере театрално-зрелищных услуг.

В настоящее время для повышения эффективности своей деятельности в условиях рыночной экономики различные организации

сферы театральнo-зрелищных услуг, в том числе и государственные театры, все более активно прибегают к использованию маркетинговых инструментов¹. Многие зарубежные театры и другие организации данной сферы достаточно успешно используют маркетинговые инструменты в своей работе. У них накоплен большой опыт использования маркетинга как действенного инструмента привлечения зрителей и дополнительных доходов со стороны других организаций и частных лиц.

В то же время объективной реальностью является тот факт, что многие российские организации театральнo-зрелищной сферы находятся только в начале пути по применению маркетинговых инструментов, созданию маркетинговых служб и использованию маркетинга для достижения своих целей.

Маркетинговая деятельность в театральнoй сфере включает в себя как некоммерческую составляющую, так и основные компоненты традиционного коммерческого маркетинга: продукт, цену, место, продвижение. При этом маркетинг некоммерческих организаций имеет следующие характерные особенности².

1. *Цели.* В отличие от коммерческого маркетинга, в котором основной целью является прибыль, в маркетинге некоммерческих организаций основная цель – это реализация социальной идеи.

2. *Продукт.* Продуктом некоммерческих организаций обычно являются услуги, идеи и программы, имеющие социальное (и лишь косвенно – экономическое) значение.

3. *Цены.* Социальные услуги некоммерческой организации обычно предоставляются полностью бесплатно или ниже рыночной стоимости, а в ряде случаев даже ниже себестоимости.

4. *Продвижение.* При продвижении своего продукта некоммерческие организации более широко используют методы PR, сотрудничество со средствами массовой информации. Доля традиционной коммерческой рекламы в маркетинге некоммерческих организаций незначительна и, как правило, рекламируются не услуги, а сами организации.

5. *Анализ эффективности.* Анализ затрудняет отсутствие четких показателей социальных результатов работы и критериев оценки ее эффективности.

Современный театр сталкивается с такими проблемами как:

- сокращение государственного финансирования;
- невысокие объемы привлечения спонсорских средств и средств фондов;
- конкуренция со стороны различных зрелищно-досуговых учреждений;

- необходимость поиска и привлечения зрителя и «продажи» своего «продукта».

Все эти проблемы могут быть в различной степени успешно решаемы средствами маркетинга.

Таким образом, для современных театров ведение активной маркетинговой деятельности является одним из важных условий успешного функционирования. При этом в российских театрах при проведении различных мероприятий маркетинговая работа практически всегда осуществляется штатными сотрудниками театра или профессионалами из сторонних организаций. Однако зарубежный опыт (например, США) показывает, что можно добиться более рационального использования трудовых ресурсов, когда на определенных этапах работы помимо (или даже вместо) штатных сотрудников привлекаются волонтеры³.

Волонтерство (добровольчество) – это система трудовых отношений, построенная на механизме нематериального стимулирования и преследующая социальные, благотворительные и иные общественно полезные цели⁴.

Волонтерами могут быть представители разных социальных групп. По нашему мнению, одной из наиболее эффективных волонтерских групп для театрально-зрелищной сферы могут быть представители студенческой среды.

В том числе в качестве волонтеров могут выступать студенты специальностей «Маркетинг» и «Реклама». Такое сотрудничество взаимовыгодно по следующим причинам:

- профессии специальностей «Маркетинг» и «Реклама» носят прикладной характер, а потому получение студентами большого объема практических навыков позволяет им лучше овладеть данными специальностями;
- студенты обладают базовыми навыками и знаниями, которые позволяют им вполне квалифицированно решать целый ряд задач в сфере маркетинговой деятельности театра;
- студенты-волонтеры, благодаря «свежему взгляду со стороны» на маркетинговую деятельность театра, часто становятся авторами оригинальных и новых идей, позволяющих повысить ее эффективность.

Труд студентов-волонтеров может быть использован как для выполнения достаточно простых для специалиста, рутинных маркетинговых задач, так и задач, требующих высокого уровня профессиональной подготовки:

- проведения маркетинговых исследований зрительской аудитории;

- анализа маркетинговой деятельности театра;
- проведения PR- и рекламных кампаний театра.

В рамках проведения маркетинговых исследований зрительской аудитории, в частности, при проведении опросов, студентам-волонтерам можно поручить решение следующих задач:

- проведение опросов (интервью)⁵, раздача и сбор анкет;
- первичная обработка полученных данных, которые в результате представляются в электронном виде;
- структурирование и классификация полученных данных;
- анализ и обработка структурированных данных с последующим написанием отчета о результатах проведенного исследования.

При проведении опроса важно учитывать определенную специфику театральной аудитории и выполнять следующие рекомендации:

- проявление внимания индивидуально к каждому респонденту;
- выбор удобного для зрителя времени проведения опроса (исследования показали, что оптимальным временем является антракт, а не время после окончания спектакля и не перед спектаклем, так как, получив заряд эмоций во время первого действия, зрители в 2–3 раза охотнее берут анкеты, нежели торопясь на спектакль перед началом);
- вежливое и ненавязчивое общение с респондентами;
- обеспечение удобного для респондента способа возврата заполненных анкет – возврат интервьюеру или на специально отведенное место (например, стол в холле).

Первичная обработка полученных данных – достаточно простой в исполнении, но требующий значительных временных затрат этап. Студенты, уже имеющие опыт такой работы, могут значительно быстрее и правильнее справиться с такой работой, чем сотрудники театра. Для его выполнения не требуется каких-либо специальных навыков, за исключением внимательности и аккуратности исполнения.

На этапе структурирования и классификации полученных данных также, как правило, не требуется наличие специальных навыков. Однако определенный опыт выполнения такой работы, в основном имеющийся у студентов, позволит сократить затраты времени и снизить число ошибок в данной работе, как и в предыдущей.

Анализ и обработка структурированных данных могут быть доверены студентам старших курсов, особенно в том случае, когда в театре нет специалиста по маркетингу. Этот этап работы (особенно при составлении отчета о проведенном исследовании) требует

достаточно высокого уровня теоретических знаний и практических навыков, а также предполагает высокий уровень ответственности.

Также волонтеры могут быть задействованы при проведении кабинетных исследований. Кабинетные исследования в театраль-но-зрелищной сфере включают в себя:

- мониторинг СМИ на предмет информации о театре;
- конкурентный анализ;
- поиск и анализ информации о потенциальных спонсорах, грантах, мероприятиях и т. п.;
- поиск и анализ законодательных материалов.

При мониторинге СМИ проверяется:

- наличие и качество рекламы театра;
- наличие и качество PR-информации (публикаций) о театре;
- наличие зрительских отзывов и критических статей о театре;
- наличие и достоверность информации о театре у сторонних организаций в Интернете (например, информационных сайтов о проведении культурного досуга) – репертуаре, ценах и т. п.

Конкурентный анализ включает в себя:

- поиск и анализ рекламной информации и PR-материалов других театров и организаций сферы культурно-зрелищных мероприятий;
- поиск и анализ зрительских отзывов и критики о спектаклях других театров и организаций сферы культурно-зрелищных мероприятий;
- мониторинг цен на спектакли и мероприятия других театров и организаций сферы культурно-зрелищных мероприятий.

Поиск информации о спонсорах, грантах, мероприятиях и т. п. осуществляется по открытым источникам.

Информация о законодательной деятельности государства и регионов собирается с целью получения различных сведений, необходимых для работы театра. В качестве источников могут использоваться как сайты государственных органов, так и иные источники (например, правовые системы «Консультант» и «Гарант»).

В рамках проведения рекламных кампаний и специальных мероприятий театра волонтерам может быть поручена раздача рекламных материалов, встреча гостей и т. п.

При проведении рекламных кампаний и маркетинговых исследований, студенты-волонтеры могут работать со зрительской базой данных (далее – БД) театра, а именно:

- формировать БД по результатам проведенных опросов в зрительском зале театра и во время покупки билетов в кассе театра;

- обзванивать зарегистрированных в БД клиентов с целью их информирования о готовящихся премьерах, специальных мероприятиях, акциях;
- осуществлять рассылку рекламных сообщений зарегистрированным в БД клиентам.

Естественно, это далеко не полный перечень возможных работ, которые способны выполнять студенты специальностей «Маркетинг» и «Реклама», привлекаемые в качестве волонтеров в театры.

Привлекая студентов в качестве волонтеров, руководство театра должно предусмотреть определенное поощрение для них. Одним из самых очевидных и простых в исполнении способов поощрения может быть приглашение (пропуск) на спектакли театра. Как правило, даже при очень высоких показателях заполняемости зала театра, остается небольшое количество свободных мест. В зависимости от ситуации, волонтеру может быть предложено приглашение с указанием места в зале, или пропуск с возможностью занять любое место, оставшееся свободным. Помимо приглашений на спектакли, волонтерам может быть предоставлена возможность посещения генеральных репетиций (предпремьерных показов) новых спектаклей, посещение специальных мероприятий, фестивалей (при условии их проведения на сцене театра).

Студентам волонтерская работа дает следующие возможности:

- изучение организации и проведения маркетинговых мероприятий на практике;
- применение своих знаний и навыков в нестандартной сфере деятельности;
- получение образования средствами искусства.

Привлечение студентов в качестве волонтеров к работе театра повышает экономическую эффективность его деятельности путем снижения расходов театра на оплату труда сотрудников, занятых в организации и осуществлении маркетинговых мероприятий (не говоря уже об оплате работы сторонних организаций), а также расширения потенциальной зрительской аудитории за счет создаваемого студентами-волонтерами эффекта «сарафанного радио». Также увеличивается социальная эффективность деятельности театра благодаря повышению культурного уровня студентов и приобщению их к сфере искусства.

Отметим, что студенты, выполняющие различные работы в качестве волонтеров, всегда могут получить консультации своих преподавателей по форме и содержанию выполнения работ, что достаточно затруднено для работников самих театров. Возможность получения таких профессиональных консультаций студентами

значительно повышает эффективность их волонтерской деятельности и является еще одним важным плюсом в самой идее привлечения студентов в качестве волонтеров.

Таким образом, использование труда студентов специальностей «Маркетинг» и «Реклама» в качестве волонтеров в маркетинговой деятельности театра является важным этапом учебно-методической работы по совершенствованию практических навыков и культурному воспитанию молодежи, а также повышает экономическую и социальную эффективность деятельности театра.

Примечания

- ¹ *Донова Д.А.* Маркетинг в театре. Технология выживания театра в условиях рынка // Справочник руководителя учреждения культуры. М.: МЦФЭР, 2005. № 2. С. 55–61.
- ² *Тульчинский Г.Л.* Маркетинг в сфере культуры. СПб.: СПб ГАК, 1995. С. 16–17.
- ³ *Котлер Ф., Шефф Дж.* Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств. М.: Классика XXI, 2004. 688 с.
- ⁴ *Шекова Е.Л.* Мотивация сотрудников и волонтеров в сфере культуры: опыт России и США // Сайт журнала «Некоммерческие организации в России» [М., 2009]. URL: <http://www.nkor.ru/articles/2009/1/4663.html> (дата обращения: 03.05.12).
- ⁵ *Дадамян Г.Г.* Социологические исследования зрителей драматических театров. Л.: Лен. гос. ин-т театра, музыки и кинематографии, 1975. 45 с.

В.В. Муромцев, А.В. Муромцева

ОСОБЕННОСТИ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ НА СТРАНИЦАХ САЙТА

В статье рассмотрены подходы к рациональному представлению информации на сайте, основанные на особенностях восприятия информации человеком. Приведены оценки времени, требуемого пользователю для знакомства со страницей сайта. Представленные рекомендации позволят создать и оформить максимально эффективный сайт (с точки зрения восприятия информации пользователем и с учетом заданного времени просмотра информации на странице).

Ключевые слова: сайт, представление информации, количество информации, информационные технологии.

Сеть Интернет полностью изменила парадигму получения и представления информации. Информационные ресурсы сети поистине безграничны. Появились новые технологии представления и получения информации, которые в свою очередь изменили стиль коммуникации.

Информационной единицей в сети Интернет является сайт¹. При создании сайта реализуется одна из информационных технологий, которая обращена к конкретной аудитории и направлена на стимулирование желаемых поведенческих реакций.

Создание сайта начинается, с определения цели, ради которой сайт создается. Вся дальнейшая разработка должна быть подчинена выбранной цели. С точки зрения пользователя должны быть выполнены правила «юзабилити», т. е. сайт должен быть организован таким образом, чтобы пользователю было комфортно получать требуемую информацию и взаимодействовать в рамках сайта.

Собственно, можно говорить о трех основных компонентах сайта, выражающих эту цель. Это информационное содержание (контент), представление информации (в том числе и дизайн) и навигация на сайте.

Информационное содержание и навигация на сайте определяются исходя из специфики создаваемого сайта и в каждом отдельном случае могут сильно отличаться.

Что касается представления информации на сайте, то существуют некоторые общие правила, рассмотрению которых и посвящена данная статья.

Динамика современного мира заставляет *экономить* основной информационный ресурс – *время*. Следует отметить, что представление информации идет в условиях виртуальных коммуникаций² и в соответствии с их основными свойствами³ сопровождается потерей части семантической информации. Поэтому необходимо представлять информацию на сайте в максимально эффективном виде.

Современный уровень развития информационных технологий, требует *новых подходов* к разработке пользовательских интерфейсов, в основе которых должен лежать учет особенностей восприятия информации человеком.

Страницы сайтов сети Интернет представляют собой отдельные экранные реализации с информацией в виде цифр, надписей и элементов, несущих ту или иную информацию. Обычно объемы и параметры размещаемой информации определяются исходя из некоторых общих соображений без количественных оценок и учета особенностей восприятия информации человеком.

Схожесть задач представления информации и технологий ее реализации позволяет использовать при создании сайтов опыт презентаций⁴. Страницы сайтов с позиции представления информации аналогичны слайдам презентации. Поэтому требования к размещению и представлению информации в основном одни и те же. Рекомендации по расположению информации на экранном поле аналогичны для слайдов презентации и страниц сайта.

Прежде всего следует обратить внимание на элементы графического дизайна. Их всего четыре. Но на основе этих четырех базовых элементов, можно создать информативные, доступные и качественные страницы сайта. Вот эти элементы.

1. Фон. Это самый нижний слой страницы сайта. Под ним ничего не может быть. Он может быть простым (одноцветным), градиентным, с повторяющимся узором или в виде рисунка.

2. Текст.

3. Графические элементы (таблицы, матрицы, иерархии, диаграммы, графики и т. д.).

4. Рисунки (фотографии, наброски, карты, значки, логотипы и т. д.).

Как было отмечено, при создании сайта можно воспользоваться правилами создания слайдов в презентациях⁵, а именно:

1. *Основную мысль – в заголовок.*

Заголовок на сайте является одним из важнейших элементов. Он содержит основную информацию о странице, статье и любом другом элементе. От того как он сформулирован⁶, зависит останется веб-пользователь на данной странице или нет.

При представлении информации в журналистике применяют стиль перевернутой пирамиды⁷. Этот же стиль все чаще используется при создании Web-страниц: «... часто (пользователи)⁸ ограничиваются чтением верхней части статьи. Лишь самые заинтересованные читатели проматывают страницу, и лишь эти немногие увлеченные души достигнут основания пирамиды и получают в награду всю вашу историю во всех ее деталях»⁹.

2. *Меньше значит лучше.*

Нужно помнить, что страницы сайта – это не документ, а средство наглядного представления информации. Всю информацию следует представить в наглядном и легко воспринимаемом (читаемом) виде. Большое количество текста нередко вызывает эффект отворачивания от экрана. Чтобы это не произошло, его нужно разбить на группы. Желательно, чтобы каждая группа содержала по три темы, мысли или тезиса.

Кроме того, разбив материал на группы и внимательно посмотрев на него, попытаемся преобразовать его в таблицу, а затем в схему или график. Любая информация на сайте должна быть представлена в легко воспринимаемом виде. Она не должна вызывать к себе двоякого отношения и разночтений.

Дизайнеры часто увлекаются различными техническими новинками и забывают, что «простые средства представления материалов позволяют пользователям полностью управлять тремя ключевыми факторами процесса: тем, как они читают, тем, как просто они находят нужную информацию, тем, как просто они получают эту информацию»¹⁰.

Так один из основателей «юзабилити» Якоб Нильсен считает: «Если пользователь думает о том, как выполнить ту или иную задачу на сайте, владельцы сайта уже проиграли, т. к. большое количество пользователей уйдет и не будет тратить время при условии наличия конкурентов. Следовательно, дизайнеры и разработчики

должны сделать сайт таким, что пользователю не надо думать, и вместо этого он просто будет выполнять задачи на сайте»¹¹.

3. *Стилевое единство.*

Любой хороший сайт должен обладать определенным стилем и придерживаться его. Помогает этому использование на сайте не более трех шрифтов, трех цветов, трех анимационных и ароматических эффектов¹².

Кроме этого можно воспользоваться принципами дизайна, которые часто встречаются в различной печатной продукции¹³:

- контраст – если элементы не обозначают одно и то же, то оформляйте их по-разному;
- повтор – повторяйте наглядные детали оформления на протяжении всей работы;
- выравнивание – каждый элемент зрительно связывайте с другими элементами;
- приближенность – элементы, которые относятся друг к другу, располагайте рядом.

Эти принципы прекрасно сочетаются и дополняют изложенные выше рекомендации. Данное правило для сайтов подтверждено рядом статей об основах юзабилити¹⁴.

От того, как размещены различные объекты на экране, зачастую зависит, воспримет или проигнорирует представляемую информацию пользователь. Принято считать¹⁵, что когда на экране возникает новое изображение, глаза европейского зрителя обращаются к верхнему левому углу, затем, уходят вниз и вправо совершенно бессознательно. (Приобретенная привычка, основанная на особенности письменности.) Именно поэтому европейские художники чаще всего подписывают свои картины в правом нижнем углу.

Косвенным подтверждением этого факта являются исследования, проведенные Нильсеном: «При просмотре веб-страниц только 22% пользователей в первую очередь обращают внимание на графику и 78% – на текст. Другими словами, в основном смотрят вначале на заголовки, подзаголовки и резюме. Они часто не обращают внимания на изображения вплоть до второго или третьего посещения страницы»¹⁶. Именно заголовки, подзаголовки и другие элементы текста чаще всего располагаются на данной кривой.

На сайте бельгийского университета UCL¹⁷ обращают на себя внимание элементы, расположенные на рассматриваемой кривой. Это, прежде всего, название университета, средняя его часть и эмблема «One people – one planet».

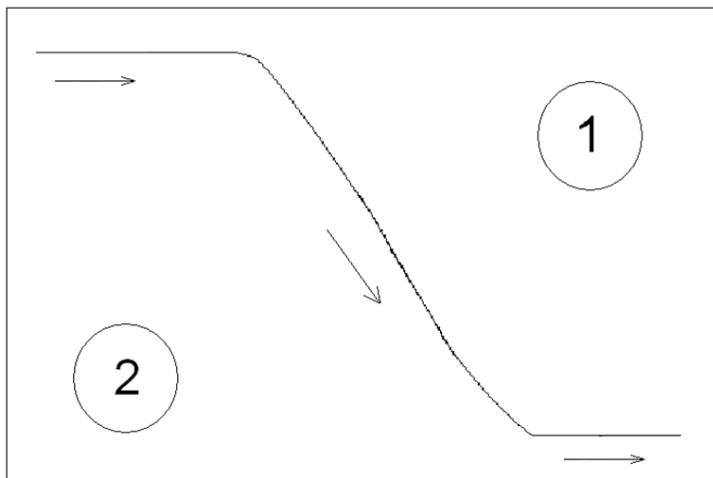


Рис. 1. Восприятие информации на экране

На Ближнем Востоке книги начинаются с точки зрения европейцев, в конце и читаются справа налево. И их глаза «настроены» начинать чтение с верхнего правого угла страницы. Поэтому кривая бессознательного восприятия информации у них другая.

Таким образом, наиболее выгодными для размещения важной информации на странице сайта, предназначенного для европейцев, являются места на кривой, проходящей из верхнего левого угла в нижний правый (рис. 1), а места 1 и 2 – менее заметными для пользователей. Для того чтобы пользователь обратил внимание на информацию, расположенную в местах 1 и 2, его нужно дополнительно мотивировать. Эту функцию могут выполнять и выпадающее меню, и различные яркие иллюстрации и т. п. Однако если движение глаз по рассматриваемой кривой не утомляет пользователя, то перемещение их в другие места создает дополнительную работу и приводит к желанию перейти в другое место, на другой сайт.

Если ранее можно было говорить в Интернете о короткой и длинной странице, то сейчас вся информация размещается в основном на длинных вертикальных страницах, просмотр которых осуществляется прокруткой страницы сайта. Следует помнить, что при каждом прокручивании страниц наш глаз снова начинает движение по данной кривой (рис. 1). Существующие неподвижные верхние части экрана с названием, логотипом, адресом и телефоном запоминаются зрителем и служат ориентиром в данном про-

странстве. Имя автора в конце страницы выполняет ту же функцию, что и подпись художника на картине.

Цветовая гамма также играет весьма значительную роль. Для сайтов, представляющих солидные организации, она выбирается исходя из рекомендаций brand book. В остальных случаях выбор осуществляется на основании рекомендаций и вкусов разработчика. Хороший эффект дает использование триад цвета, образующих равносторонний треугольник, вписанный в цветовой круг¹⁸. Однако использование цвета стоящего друг напротив друга в цветовом круге не рекомендуется. Это может привести к переключению внимания пользователя и уходу с сайта¹⁹. Наиболее безопасным считается, как и в презентациях, использование вариантов одного и того же цвета с разной интенсивностью, например: тёмно-синий, синий и светло-голубой; тёмно-зелёный, зелёный и бледно-салатовый²⁰.

Сайты реализуются с помощью современных технических средств и, естественно, при создании их используются мультимедийные средства (аудио- и видеоряды, ароматические и звуковые эффекты²¹ и т. д.). Однако их использование должно быть, прежде всего, согласовано с основной задачей сайта, так как обычно они занимают достаточно большой объем памяти, а это может перегрузить сайт. В этом случае пользователь за время загрузки может просто потерять интерес к сайту.

Важным элементом сайта является объем представляемой информации и, как следствие, – время необходимое для просмотра страницы сайта. Для оценки количественных характеристик информации, размещаемой на странице сайта (слайде), могут быть предложены следующие подходы.

Обозначим число знаков (букв, цифр, символов), которые могут быть размещены на странице сайта, через m . Каждому знаку соответствует априорная вероятность P_i и существует априорная условная вероятность $P_i(j)$ того, что за i -знаком следует j -знак. В общем случае, когда значения следующих друг за другом символов сообщения не равновероятны и статистически взаимосвязаны, количество информации, предоставляемое одним знаком, равно²²:

$$I = - \sum_{i=1}^m P_i \sum_{j=1}^m P_i(j) \log P_i(j)$$

На практике вероятности P_i и $P_i(j)$ обычно не известны. Однако можно говорить о некотором приближении распределения к равновероятностному и с учетом неравенства:

$$-\sum_{i=1}^m P_i(j) \log P_i(j) \leq \log m,$$

получаем, что формула Хартли дает оценку количества информации сверху, и с учетом указанных выше приближений имеем:

$$I = -\log m.$$

Таким образом, при отсутствии априорных сведений о законе распределения знаков, для получения максимальной информации об изучаемом процессе, следует полагать, что алфавит источника линеен.

Объем информации, представляемый N знаками на сайте, составит:

$$V = N * I.$$

С учетом пропускной способности зрительной системы человека, равной $C = 50-70$ двоичных единиц в секунду, время, необходимое для усвоения информации, представленной с помощью N знаков, равно:

$$T = V/C.$$

Например, для $N = 500$, $m = 1024$, $C = 70$ время, необходимое для усвоения информации, составит $T \approx 70$ секунд.

Подобный расчет можно произвести на основании экспериментальных данных. Время, необходимое для распознавания одного образа (знака), составляет $T = 0,1 - 0,15$ секунды²³. Тогда время усвоения информации для $N^p = 500$, составит $T = 50-75$ секунд, что хорошо согласуется с приведенным выше расчетом.

Таким образом, время необходимое для просмотра страницы сайта может быть оценено на основе информационного либо экспериментального подхода. Это позволит рационально представлять пользователю информацию с учетом возможностей ее восприятия.

В связи с развитием технологий информационного управления при создании сайта следует обращать внимание на вопросы психоинформационной безопасности.

Имеется большое число сообщений, которые указывают на негативное воздействие некорректного представления информации на страницах сайта на психофизическое состояние пользователя²⁴.

Это относится к таким элементам представления информации как: расположение надписей на изображении, вертикальный размер шрифта надписей, мелькания, различимость цветных надписей и т. п. Неграмотное, а в некоторых случаях целенаправленное, использование этих элементов может вызвать у пользователя психофизические дисфункции (утомление, головные боли, повышение возбудимости и тревожности).

Использование приведенных выше рекомендаций позволит создать и оформить максимально эффективный сайт (с точки зрения восприятия информации пользователем и с учетом заданного времени просмотра информации на странице). Однако только творческий подход позволит создать действительно хороший сайт.

Примечания

- ¹ Сайт (от англ. *website*: *web* – «паутина, сеть», *site* – «место», буквально «место, сегмент, часть в сети») – совокупность электронных документов (файлов) частного лица или организации в компьютерной сети, объединенных под одним адресом (доменным именем или IP-адресом). Википедия. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/> (дата обращения: 04.09.12).
- ² Батов В.И., Муромцев В.В., Муромцева А.В. Виртуальная коммуникация как феномен культуры // *Философские науки*. 2008. № 7. С. 98–107.
- ³ Муромцев В.В., Муромцева А.В. Основные свойства виртуальных коммуникаций / Сб. докладов XIV Международ. науч. конф. «Проблемы регионального и муниципального управления». М.: РГГУ, 2010. С. 51–53.
- ⁴ Муромцева А.В. Искусство презентации. Основные правила и практические рекомендации. М: Флинта; Наука, 2011. 109 с.
- ⁵ Там же.
- ⁶ Нильсен Я. 10 первых правил по дизайну главной страницы сайта. URL: <http://www.webmascon.com/topics/designdetails/25a.asp> (дата обращения 05.08.12); Нильсен Я. На что обращают внимание веб-читатели. URL: <http://www.webmascon.com/topics/text/20a.asp> (дата обращения: 05.08.12).
- ⁷ Самарцев О.Р. Творческая деятельность журналиста. Очерки теории и практики: учебное пособие / Под. ред. Я.Н.Засурского. М.: Академический проект, 2007. 528 с.
- ⁸ Пояснение авторов данной статьи
- ⁹ Нильсен Я. Перевернутые пирамиды в киберпространстве. URL: <http://www.webmascon.com/topics/text/18a.asp> (дата обращения: 05.08.12).
- ¹⁰ ОТО-studio Принципы и правила юзабилити. URL: <http://www.oto-studio.com/blog/usability/usability-rules/> (дата обращения: 19.07.2012).
- ¹¹ Там же.

- ¹² *Муромцева А.В.* Указ. соч. Там же.
- ¹³ *Тулупов В.В., Колосов А.А., Цуканова М.И., Сапунов В.И., Бобряшов А.А.* Техника и технология СМИ: печать, радио, телевидение, Интернет: Учебник / Под ред. В.В. Тулупова. СПб.: Изд-во В.А. Михайлова, 2006. С. 28.
- ¹⁴ Якоб Нильсен на сайте www.webmascon.com например: 10 первых правил по дизайну главной страницы сайта. URL: <http://www.webmascon.com/topics/designdetails/25a.asp> (дата обращения: 05.08.12); *Нильсен Я.* Игры в «Верю-неверю» с посетителем веб-сайта URL: <http://www.webmascon.com/topics/designdetails/32a.asp> (дата обращения: 05.08.12); *Нильсен Я.* Как читают web-пользователи? URL: <http://www.webmascon.com/topics/text/17a.asp> (дата обращения: 05.08.12) и др.; Russ Weakley A web standards checklist (Проверочный список для веб-стандартов). URL: <http://www.webmascon.com/topics/tools/09a.asp> (дата обращения: 08.08.12).
- ¹⁵ *Вайссман Д.* Мастерство презентаций. М.: ООО «Вершина», 2004. 288с.
- ¹⁶ *Нильсен Я.* На что обращают внимание веб-читатели. URL: <http://www.webmascon.com/topics/text/20a.asp> (дата обращения: 05.08.12).
- ¹⁷ Сайт бельгийского университета: Universite Catholique de Louvain (UCL) URL: <http://www.uclouvain.be/> (дата обращения: 18.08.12).
- ¹⁸ Element K Content LLC и Ron Wilder Learning to Use Color on Your Web Site (Как подобрать гармоничную комбинацию цветов для Web-сайта) URL: <http://www.webmascon.com/topics/colors/12a.asp> (дата обращения 19.08.12).
- ¹⁹ *Муромцева А.В.* Указ. соч. Там же.
- ²⁰ *Буковецкая О.А.* Создание презентаций на ПК. М.: НТ Пресс, 2005. 144 с.
- ²¹ *Муромцев В.В., Муромцева А.В., Куренкова Е.А.* Влияние на восприятие информации музыкального, цветового и ароматического сопровождения. Сб. докладов XIV Международ. науч. конф. «Проблемы регионального и муниципального управления». М.: РГГУ, 2012. С. 200–206.
- ²² *Левит А.Б.* Введение в общую теорию телевидения. М.: «Советское радио», 1967. 116 с.
- ²³ *Муромцев В.В.* Объемы семантической информации, воспринимаемые человеком в процессе коммуникаций. «Проблемы управления безопасностью сложных систем»: Труды XVII Международ. науч. конф. Москва, декабрь 2009 г. / Под ред. Н.И. Архиповой, В.В. Кульбы. М.: РГГУ, 2009. 520 с.
- ²⁴ *Мкртумов А.С., Немцова С.Р., Муромцев В.В.* Информационная безопасность персонала при воспроизведении аудио- и видеoinформации в ситуационном центре / Труды XVIII Международ. науч. конф. «Проблемы управления безопасностью сложных систем»: Москва, декабрь 2010 г. / Под ред. Н.И. Архиповой, В.В. Кульбы. М.: РГГУ, 2010. 520 с.

Abstracts

A.L. Abaev, T.M. Shulgina

IMPROVING OF THE ECONOMIC AND SOCIAL EFFICIENCY OF THE CULTURAL ORGANIZATIONS THROUGH THE INVOLVEMENT OF THE STUDENTS-VOLUNTEERS FOR SOLVING THE MARKETING PROBLEMS

The article is devoted to the analysis of the students-volunteers' possibilities of the participation in the communicative activity of the theater as the volunteers. In this work various tasks which the students-volunteers within carrying out marketing actions can solve, and also the value of the volunteers' work both for the theater, and for the students are considered.

Key words: communication activity, marketing of the theatre organizations, quantitative research, qualitative research, student volunteers, theatre, economic efficiency, social efficiency, education through art.

O.N. Alekseeva

INCENTIVE PROBLEMS IN THE DEVELOPMENT OF HIGH-TECH TECHNOLOGIES IN RUSSIAN INDUSTRY

The article is devoted to the organizational and economic mechanisms to encourage the production of industrial products based on high technology and innovation transfer through the integration of cross-border corporate structures, which allows you to create an effective mechanism for the modernization of Russian industry.

Key words: industry, technology, promotion, management, innovation.

K.I. Alenin

THE SYSTEM ANALYSIS IN PUBLIC ADMINISTRATION AS THE SUBJECT MATTER

The purpose of present article is the substantiation of the maintenance of a subject matter "the System analysis in the government" and techniques of its teaching from the point of view of experience and prospects of work of chair of the state and municipal management of

faculty of management of Institute for economics, management and the law of the RSUH.

Key words: methodology of system researches; sistemnost principle; system approach; system analysis; the system analysis in public administration.

O.Y. Artemov, N.V. Ovchinnikova

VIEW ON MANAGEMENT THROUGH THE SYSTEMATIC METHOD'S POSITION: HISTORY AND PRESENT DAYS

This article analyses forming and development problems of systematic method as basic scientific view on management. It also reveals the features of it's employment in present business practice.

Key words: back connection, closed system, cycle of life, environment, open system, synergy, system, systematic mentality, systematic method.

N.I. Arkhipova, I.N. Krapchatova, V.N. Merkulov

ORGANIZATIONAL STRUCTURING INNOVATIVE BUSINESS UNITS WITHIN THE DISTRIBUTED TECHNOLOGY CENTERS IN RUSSIAN INDUSTRY

The article is devoted to the problems of improving the efficiency of the processes of global output of Russian industry to a new quality control with the economic security within the modernization paradigm, given technological and managerial innovation.

Key words: economy, industry, WTO, security, management.

N.I. Arkhipova, I.M. Pomorsteva, O.L. Sedova

HUMAN RESOURCES POLICY IS A FACTOR STRATEGIC DEVELOPMENT OF UNIVERSITY

The paper considers the main features, prerequisites and stages HR policy RSUH within the program of strategic development of the University. Showing methodological approaches to the HR audit in higher professional education (HBO), describes the main parameters of staffing RSUH and construction principles and concepts of human resources policy University.

Key words: human resource policies, methods of personnel audit, human resources, teaching staff, management staff of the university, the development strategy of the university.

A.N. Fomichev

QUANTITATIVE ASSESSMENT OF PRODUCTIVITY ADMINISTRATIVE WORK

In work problem questions of a quantitative assessment of efficiency of functioning of key elements of a control system and definition of a performance level of administrative work in modern social and economic conditions are considered.

Key words: efficiency of functioning of elements of a control system, productivity of administrative work.

A.G. Golova

THE SOCIO ECONOMIC APPROACH TO MANAGEMENT AND CONTROLS OF THE POPULATION CONSUMPTIONS

Management and control of the consumer behavior is a specific *heterogenic* and multilevel system. The article expose the structure of the system of the management and control of the consumer behavior and *management technology* in the macro level of the social systems and justified dominating role of the government in the process of stimulation of the consumer behavior. There is some *contradictions* between economical and social tests are focused on *indicators* of the consumption. Actualized the social risks arising from the intensification of consumer behavior

Key words: system of the management and control, subsystem, management technology, resources, economical, policy, social structure, values, cultural, consumption, consumer behavior, subject of management, management efficiency, stimulation, Consumer Sentiment Index, sales promotion.

I.N. Krapchatova

PROCESS CONTROL PROBLEMS OF INDUSTRIAL DEVELOPMENT OF RUSSIA IN VIEW OF ECONOMIC SECURITY IN TERMS OF ACCESSION

The article is devoted to the problems of development management industry in Russia to the economic security of WTO accession on the basis of the formation of a network-centric system for monitoring production and marketing processes and investment projects of enterprises.

Key words: economy, industry, WTO, security, management.

V.V. Muromtsev, A.V. Muromtseva

FEATURES OF SUBMISSION OF INFORMATION ON SITE PAGES

The approaches to the management of the provision of information on the site, based on the characteristics of human perception of information. Gives estimates of the time required the user to explore the site's pages. Submitted recommendations will create and execute the most effective site (in terms of perception by the user and subject to specified time browsing the page).

Key words: site, reporting the amount of information and information technology.

S.V. Nazaykinskiy

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS FACTOR OF INCREASE OF EFFICIENCY OF DESIGN MANAGEMENT

The article describes an influence of a human resource management system on efficiency of project management. Features of HR-management in project management are investigated. Among the main highlighted themes of the article are: certification of the personnel of the project, new approaches to selection, training, motivation, and formation of reliability and loyalty of the personnel in project management.

Key words: project management, certification of experts in management of projects, formation of team of the project, training of the personnel of the project, motivation of the personnel of the project, formation of loyalty program of the personnel of the project.

S.A. Ovchinnikov

MANAGEMENT BY OBJECTIVE AS PARADIGM OF MODERN MANAGEMENT (PETER DRUCKER AND DEVELOPMENT OF HIS IDEAS)

This article analyses problems connected with Management by Objectives and supposes the progress of specific results. There results are very significant for organization at the different stages of it's life cycle. The investigation touches analysis of P. Drucker's ideas (Management by Objectives) and evolution in such modern ways of management as Balanced Scorecard, Business Performance Management and Key Performance Indicators.

Key words: aim, balanced scorecard, business performance management, innovation, key performance indicators management, management by objective, paradigm.

A.I. Portnyagin

DEVELOPMENT OF ADMINISTRATIVE DECISIONS
IN THE STATE BODIES: FEATURES, PROBLEMS,
WAYS OF EFFICIENCY IMPROVEMENT

The article considers the features of development of the administrative decisions in the state bodies, detects the problems of this process and proposes the possible ways of their solution. Special attention is given to the mechanism of transformation of the political and legal decisions in the administrative decisions.

The efficiency improvement of decisions of the state bodies can be ensured by the political neutrality of public servants, the scientific validity of realization of the administrative functions, the combination of undivided authority and collegiality, the increasing role of mass media, the development of public initiatives, the legalization of lobbying activity, the reduction of accountability of the courts to the executive power. The development of large-scale administrative decisions demands the account of their public assessment.

Key words: state bodies, political decisions, administrative decisions, transformation of decisions, social model, social policy.

D.A. Shevchenko

IMPROVEMENT OF MANAGEMENT BY THE INDUSTRIAL
ENTERPRISE: PROBLEM OF CREATION OF EFFECTIVE
MODEL OF PURCHASES

The article is devoted to the research of approaches of optimal model creation of purchases at the industrial enterprise. The article is on features of the purposes and functions of the purchasing commission, risks and problems which the enterprise faces. Types of purchases, stages and the major factors influencing purchasing processes are analyzed.

Key words: Purchases at the industrial enterprise, goods of production appointment, the commission on purchases, procurement process, types of purchases, stages of process of purchases, problems of purchases.

E.A. Shishkova, G.A. Shishkova

COMPANY STRATEGY: MODERN
APPROACHES AND PROBLEMS

Correct strategy implementation becomes a most valuable element of company's survival in conditions of very dynamic external environment. Strategic management is a central element of stabilization no matter how fast are changes of external environment. Meanwhile Russian economic theory has incomplete understanding of the very terms like "strategy", "strategic management", "strategy implementation", "mechanism of strategy implementation". Accordingly these the effectiveness of managing by the leader who doesn't fully understand the process greatly drops.

Key words: strategy, strategic management, strategy implementation, mechanism of strategy implementation, planning.

R.E. Torgashev

THE ANALYSIS AND THE CHARACTERISTIC
OF STYLES OF MANAGEMENT OF EDUCATIONAL SYSTEMS

This article represents scientific bases of management are considered by social (pedagogical) systems.

This article bases of management by educational process of the higher school, styles of dialogue of cooperating subjects (the teacher and trained, the head of educational establishment with the teacher), system of pedagogical management are shown.

This article the author spends the analysis and gives the characteristic of styles of management of educational systems. The author opens ways of formation of styles of interoperability of subjects of management and develops rules of management.

Key words: management of social (pedagogical) systems, system of management, styles of management, rule of management.

I.V. Vasilevskaya

MANAGEMENT PROBLEMS OF LABOR MIGRATION
IN THE CONDITIONS OF ENSURING NATIONAL
SECURITY OF RUSSIA

The article considers the problems of the management of the labor migration processes and the impact of this process on Russian national security in the conditions of the new state migration policy. There is

the legal base analysis in the article, which regulates the labor activity of foreign citizens in the Russian Federation' territory.

Key words: management of labor migration, national security of Russia, migration policy, labor migration, transnational migration.

N.N. Yarosh

MUNICIPAL ECONOMY ORGANIZATION
AND MANAGEMENT DURING THE EARLY YEARS
OF THE SOVIET POWER

The paper presents problems of municipal economy as an economy sector during the transitional period of revolutionary transformations of the Soviet economy. The situation of the municipal economy before and after the October revolution, 1917, as well as problems and tasks of the full-scale economy branch development are analyzed.

Key words: municipal economy, organization, management, task, transitional period

V.A. Zelenskiy

SYSTEM FRAMEWORK OF MANAGERIAL PROBLEMS
OF INTERACTION BETWEEN FUNDAMENTAL
AND APPLIED SCIENCE AND THE PRODUCTIVE SECTOR
OF THE RUSSIAN INDUSTRY

The article is devoted to the problems of managerial problems of interaction between fundamental and applied science and industrial sector in the Russian industry by incorporating scientific and production system of interconnected structures in the international science and technology cycles.

Key words: economy, industry, science, technical upgrading, management

Сведения об авторах

Абаев Алан Лазаревич – доктор экономических наук, профессор кафедры маркетинга и рекламы Института экономики, управления и права РГГУ, abaeval@rggu.ru

Алексеева Ольга Николаевна – аспирант кафедры организационного развития Института экономики, управления и права РГГУ, alexeeva_olga@yahoo.com, 8 (903) 111-74-85.

Аленин Константин Иванович – доцент кафедры государственного и муниципального управления Института экономики, управления и права РГГУ. aleninki@mail.ru

Артемов Олег Юрьевич – кандидат исторических наук, доцент, профессор кафедры управления ИЭУП РГГУ, upr-kafedra@yandex.ru

Архипова Надежда Ивановна – доктор экономических наук, профессор, директор Института экономики, управления и права РГГУ, завкафедрой организационного развития, deca@inbox.ru

Василевская Ирина Валентиновна – преподаватель кафедры государственного и муниципального управления Института экономики, управления и права РГГУ, специалист Учебно-научного инновационного центра проблем экономики, управления и права ИЭУП РГГУ, vasiljevaska@rggu.ru

Голова Анна Георгиевна – кандидат социологических наук, доцент кафедры маркетинга и рекламы Института экономики, управления и права РГГУ, angelus@mail.ru, golova.a@rggu.ru

Зеленский Владимир Анатольевич – кандидат экономических наук, директор Департамента бюджетной политики в отрасли социальной сферы и науки Минфина России.

Крпчатова Ирина Николаевна – кандидат юридических наук, доцент, завкафедрой уголовного права и процесса юридического факультета Института экономики, управления и права РГГУ, 2506959@mail.ru

Меркулов Вадим Николаевич – кандидат технических наук, доцент кафедры организационного развития Института экономики, управления и права РГГУ, kaforg@rggu.ru

Муромцев Валерий Валентинович – кандидат технических наук, доцент кафедры моделирования в экономике и управлении Института экономики, управления и права РГГУ, VVM44@inbox.ru

- Муромцева Анна Валерьевна* – кандидат филологических наук, старший преподаватель кафедры моделирования в экономике и управлении Института экономики, управления и права РГГУ, anmur37@rambler.ru
- Назайкинский Святослав Владимирович* – аспирант кафедры организационного развития Института экономики, управления и права РГГУ, kaforg@rggu.ru
- Овчинникова Наталья Викторовна* – доктор экономических наук, профессор, завкафедрой управления Института экономики, управления и права РГГУ, upr-kafedra@yandex.ru
- Овчинников Станислав Анатольевич* – аспирант кафедры управления Института экономики, управления и права РГГУ, upr-kafedra@yandex.ru
- Поморцева Ирина Михайловна* – кандидат экономических наук, доцент кафедры организационного развития Института экономики, управления и права РГГУ, директор учебно-научного инновационного центра проблем экономики, управления и права Института экономики, управления и права РГГУ, unic2010@mail.ru
- Портнягин Андрей Ильич* – кандидат исторических наук, доцент кафедры управления Института экономики, управления и права РГГУ, upr-kafedra@yandex.ru
- Торгашев Роман Евгеньевич* – кандидат географических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Института экономики, управления и права РГГУ, torgre@mail.ru, 89060381794.
- Седова Ольга Леонидовна* – кандидат технических наук, профессор кафедры организационного развития Института экономики, управления и права РГГУ, kaforg@rggu.ru
- Фомичев Андрей Николаевич* – кандидат экономических наук, доцент кафедры организационного развития Института экономики, управления и права РГГУ, kaforg@rggu.ru
- Шевченко Дмитрий Анатольевич* – доктор экономических наук, профессор, завкафедрой маркетинга и рекламы Института экономики, управления и права РГГУ, shevm@rggu.ru
- Шишкова Галина Альбертовна* – кандидат технических наук, профессор кафедры управления факультета управления ИЭУП РГГУ, hella_solci@mail.ru, 8 916 181 33 34.
- Шишкова Екатерина Алексеевна* – ассистент кафедры финансов и кредита экономического факультета ИЭУП РГГУ. Аспирант кафедры финансов и кредита экономического факультета ИЭУП РГГУ, shishkova.kate@mail.com

Шульгина Татьяна Михайловна – аспирант кафедры маркетинга и рекламы Института экономики, управления и права РГГУ, tatiana@shulgina.ru

Ярош Наталья Николаевна – кандидат технических наук, доцент кафедры экономических теорий Института экономики, управления и права РГГУ yaroshok@mail.ru

General data about the authors

Abaev Alan – Doctor of Economics, Professor of the Department of Marketing and Advertising of the RSUH Institute for Economics, Management and Law, abaeval@rggu.ru

Alekseeva Olga – the postgraduate student, Department of Organizational Development, IEML RSUH, alexeeva_olga@yahoo.com

Alenin Konstantin – the senior teacher of chair of state and municipal management of the RSUH Institute for economics, management and the law, aleninki@mail.ru

Arkhipova Nadejda – Dr in Economics, the professor, director of Institute for Economics, Management and Law (IEML) RSUN, deca@inbox.ru

Artemov Oleg – the candidate of historical science, the senior lecturer of chair of management of the RSUH Institute for Economics, Management and Law (IEML) RSUN, upr-kafedra@yandex.ru.

Fomichev Andrey – PhD in Economics, Assistant professor of the Department of the Organizational Development, kaforg@rggu.ru

Golova Anna – PhD in Sociology, docent of the Department of Marketing and Advertising, The RSUH Institute for Economics, Management and Law.

Krapchatova Irina – LL.M., associate professor, the head of the Criminal law and procedure department, law faculty, Institute of Economics, Management and Law RSUH, 2506959@mail.ru.

Merkulov Vadim – PhD in Tech, Lecturer of the Department of the Organizational Development of the RSUH Institute for Economics, Management and Law, kaforg@rggu.ru

Muromtsev Valery – the Candidate of Science (Engineering), the senior lecturer of chair of modeling in Economics and management Institute for Economics, Management and Law RSUH, vvm44@inbox.ru.

Muromtseva Anna – PhD in Philology (Cand.Phil.Sci.), Senior Lecturer, Department of Modeling in Economics and Management, Institute of Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities

Nazaykinsky Svyatoslav – the postgraduate student of organizational development the RSUH Institute for Economics, Management and Law RSUH, kaforg@rggu.ru

Ovchinnikov Stanislav – the postgraduate student of Management pulpit, RSUH, upr-kafedra@yandex.ru

- Ovchinnikova Natalia* – the doctor of economics, the professor, manager chair of managements of the rsuh, institute for economics management and law, upr-kafedra@yandex.ru
- Pomorsteva Irina* – the Candidate of Economics, the senior lecturer of chair of the Organizational Development of the RSUH Institute for Economics, Management and Law, ynic2010@mail.ru.
- Portnyagin Andrey* – the Candidate of historical science, of Economics, the senior lecturer of chair of management of the RSUH Institute for Economics, Management and Law RSUH, upr-kafedra@yandex.ru
- Sedova Olga* – PhD in Technical Sciences, Professor of the Department of the Organizational Development of the RSUH Institute for Economics, Management and Law, kaforg@rggu.ru.
- Shevchenko Dmitry* – the Doctor of Economics, the professor, the manager. Marketing and advertizing chair Institute for Economics, Management and Law RSUH, shevm@rggu.ru.
- Shishkova Ekaterina* – assistant of Financial and Credit department (DMFL, RSUH). Graduate student of Financial and credit department (DMFL, RSUH), shishkova.kate@umail.com
- Shishkova Galina* – Ph.D., professor of Management Department (DNFL, RSUH), hella solei@mail.ru
- Shulgina Tatiana* – post-graduate student of the Department of Marketing and Advertising of the RSUH Institute for Economics, Management and Law, email: tatiana@shulgina.ru
- Torgashev Roman* – Candidate of Pedagogic Sciences, the Elder Lecturere of the Chair of state and municipal governing Russian State University for the Humanities, togre@mail.ru
- Vasilevskaya Irina* – the teacher of chair of Government and municipal management department of RSUH Institute for Economics, Management and Law, vasilevska@rggu.ru
- Yarosh Natalia* – Cand. Sci. (Tech.), Lecturer (docent), Chair of Economic Theories, RSU, yaroshok@mail.ru
- Zelenskiy Vladimir* – PhD in Economics

Заведующая редакцией *И.В. Лебедева*

Художник *В.В. Сурков*

Художник номера *В.Н. Хотеев*

Корректор *Н.П. Гаврикова*

Компьютерная верстка *Г.И. Гаврикова*

Формат 60×90^{1/16}
Усл. печ. л. 11,6. Уч.-изд. л. 12,1
Тираж 1050 экз. Заказ № 70

Издательский центр
Российского государственного
гуманитарного университета
125993, Москва, Миусская пл., 6
www.rggu.ru
www.knigirggu.uu